

République Algérienne Démocratique et Populaire **Ministère de
l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique**

**UNIVERSITE Mouloud Mammeri Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion Département des Sciences de
Gestion**



Mémoire de fin d'étude



En vue d'obtention du diplôme MASTER en Sciences de Gestion.

Option : « Gestion des Ressources Humaines »

Thème

***L'impact de la communication interne sur la
motivation des salariés.***

(Cas : CRMA)

Réalisé par :

- GUECHTOULI Amine.
- DJENANI Sid-Ali

Dirigé par :

Dr TESSADA Yasmina

Jury composé de :

Présidente : Dr HAMANI Malika

Examinatrice : CHEKAOUI Smina

Rapporteuse : Dr TESSADA Yasmina

Promotion: 2023/ 2024

Remerciements

Nous remercions d'abord le bon Dieu le tout puissant de nous avoir accordé la santé et le courage pour accomplir ce modeste travail.

*Nous remercions notre promotrice Mme **TESSADA.Y**, Pour ses orientations, ses conseils, et son encadrement.*

Nous remercions également nos enseignants pour leur soutien fort remarqué durant notre formation académique.

*Nous tenons également à témoigner notre profonde gratitude de remerciement à tout **le personnel de la CRMA** pour leur accueil chaleureux, nous sommes reconnaissants d'une façon spéciale envers **Mr BELAIDI Rahim** pour son accompagnement durant toute la période de notre stage.*

Nous remercions les membres de jury pour leurs aides et à toute personne qui a contribué de près ou de loin à l'élaboration de notre travail.

Dédicaces.

Je dédie ce modeste travail

*À ma chère mère et mon chère défunt Père qui m'ont soutenu
et veillé sur ma bonne éducation et ma réussite dans la vie, et
que tous les mots qui existe ne suffirent pas à exprimer ma
gratitude envers eux.*

*À mon frère et mes chères sœurs, sans oublier mes neveux et
nièces qui nous portent toujours de la joie et des bons
moments.*

*À mes cousins et toute ma famille d'une façon très spéciale
Et bien sur mes amis qui ont été a mes cotés*

Amine

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail

A mes chers parents qui m'ont soutenus tout au long de mes études et m'ont encouragé à réaliser ce travail

A mon très cher frère Walid

A toute ma famille paternelle et maternelle.

A mes chers amis chacun de son nom qui ont été à mes cotés tout au long de mon parcours universitaire

A toute personne qui m'a soutenu de près ou de loin durant ce travail

Sid-Ali

➤ *Liste des abréviations*

<i>Abréviation</i>	<i>Signification</i>
CRMA	Caisse régional mutualité agricole
CNMA	Caisse national mutualité agricole
PDG	Président-directeur général
RPGT	Règlement général pour la protection du travail
O.C.R	Organisation. Collaborations. Responsabilité
CE	Comité d'entreprise

Liste des Figures et tableaux

➤ *Listes des figures*

Figure 1 : Le fonctionnement de la communication interne.....	6
Figure 2: Pyramide de Maslow	38
Figure 3 : Représente le sexe des salariés	71
Figure n°4: Représentent l'âges des salariés.....	72
Figure n°5 : Ancienneté dans l'établissement	73
Figure n°6 : Représente l'ancienneté dans l'établissement.....	73
Figure 7: Représente les Catégorie socioprofessionnel	74
Figure n°8 : Représente ce que pense les salariés de la qualité de la communication interne dans l'entreprise.....	75
Figure n°9 : Représente comment la communication interne est considérée.....	76
Figure n°10 : Graphe représente la circulation d'information dans la CRMA.....	7
Figure n°11 : Représente les transmissions d'information dans l'entreprise.....	78
Figure 12: Représente les facteurs qui bloquent le partage d'informations	79
Figure n°13: Représente Les outils de communication utilisés dans l'entreprise.	80
Figure n°14: Représentent s'il est difficile de comprendre les informations diffusées dans l'entreprise	81
Figure n°15: Représentent les transmissions d'information à caractère verbal.....	82
Figure n°16 : Représentent est-ce que la communication interne permet-elle une bonne coordination entre les différents services.....	84
Figure 17: Représentent est-ce que la communication interne améliore-t-elle la contribution organisationnelle ?.....	85
Figure n°18: Représentent les facteurs qui favorisent les salariés	86
Figure n°19 : Représentent les éléments qui motivent les salariés.....	86
Figure 20: Représentent est-ce que les salariés de l'entreprise pensent que les techniques de motivation sont efficaces	88

Liste des Figures et tableaux

Figure n°21: Représentent est-ce-que les informations sont partagé en temps opportun :	89
Figure n° 22: Représentent est-ce-que les salarié se sentent écouté et ayant la possibilité de donner l'eur avis	90
Figure n° 23: Représentent est-ce-que les salarié, se sentent motivé à s'engager d'avantage dans le travail grâce à une communication interne.....	91
Figure n° 24: Représentent est-ce-que la politique de communication interne favorise le sentiment de transparence et de collaborations chez les salarié.....	92
Figure n°25: Représentent l'influence de la rétention d'information sur la motivation au travail.....	93
Figure n°26: Représentent la relation entre la communication interne et la motivation des salarié.....	94

Liste des Figures et tableaux

➤ *Liste des tableaux*

Tableau 1 : Présentation de la forme descendante	19
Tableau 2: Présentation de la forme ascendante.....	20
Tableau 3 : Présentation de la forme horizontale	20
Tableau 4: Sexe des salarié.....	71
Tableau n°5 : représente l'âge des salarié.....	72
Tableau 6: représente les Catégorie socioprofessionnel.....	74
Tableau n°7 : représente ce que pensent les salariés d'une manière générale de la communication interne.....	75
Tableau n°8: Pour vous la communication interne est	76
Tableau n°9:Comment juger vous la circulation d'information au sein de la CRMA Tizi-Ouzou	77
Tableau n°10: représentent la transmissions d'information dans l'entreprise	78
Tableau n°11: reprisent les facteurs qui bloquent le partage d'informations.....	79
Tableau n°12 : reprisent Les outils de communication utilisé dans l'entreprise.	80
Tableau n°13 : reprisent si c difficile de comprendre les informations diffusé dans l'entreprise.....	81
Tableau n°14: reprisent la transmissions d'information a caractère verbal.....	82
Tableau n°15 : reprisent est-ce-que la communication interne permet-elle une bonne coordination entre les différents services.....	83
Tableau n°16: reprisent es-ce-que la communication interne améliore-t-elle la contribution organisationnelle ?.....	84
Tableau n°17: reprisent les facteurs qui favorisent les salarié.....	85
Tableau n°18: représentent les éléments qui motivent les salarié.....	86
Tableau n°19: représentent est-ce-que les salarié de l'entreprise pense que les techniques de motivation sont efficaces	88

Liste des Figures et tableaux

Tableau n°20: représentent est-ce-que les informations sont partagé en temps opportun	89
Tableau n°21: représentent est-ce-que les salarié se sentent écouté et ayant la possibilité de donner l'eur avis	90
Tableau n°22: représentent est-ce-que les salarié, se sentent motivé à s'engager d'avantage dans le travail grâce à une communication interne	91
Tableau n°23: Graphe représentent est-ce-que la politique de communication interne favorise le sentiment de transparence et de collaborations chez les salarié	92
Tableau n°24: représentent l'influence de la rétention d'information sur la motivation au travail.....	93
Tableau 25: représentent la relation entre la communication interne et la motivation des salarié.....	84

Sommaire

Sommaire

Sommaire

Introduction Générale 02

Chapitre : Généralité sur la communication interne dans l'entreprise

Section 1 : Aperçu de la communication interne dans l'entreprise..... 04

Section 2 : les types, les outils et les circuits de la communication interne de l'entreprise :
..... 18

**Section 3: facteurs d'influence, Stratégies et dimensions de la communication interne
dans l'entreprise :**..... 27

Conclusion..... 31

Chapitre II : La motivation des salariés

Introduction 32

Section 1 : Généralité sur la Motivation 32

Section 2: La communication interne et la motivation 48

Conclusion..... 61

Chapitre III : Étude de la pratique de la communication interne et son effet sur la motivation des salariés de la CRMA Tizi-Ouzou

Introduction 62

Section 1 : Présentation de la Mutualité Agricole 62

Section 2 : les résultats de l'enquête 71

Section 3 : Discussion des résultats de l'enquête 95

Conclusion 95

Conclusion générale..... 96

Bibliographie.

Introduction générale

➤ Les raisons du choix de thème

La politique de communication est fréquemment examinée sous l'angle de la gestion du personnel, au lieu de se concentrer uniquement sur la diffusion de l'information. Il convient de mentionner que la communication interne occupe une place importante au sein des entreprises, car elle tient à la reconnaissance du fait que l'information constitue la pierre angulaire de tout processus décisionnel. Notre objectif est d'établir le lien entre la communication interne et la motivation des salariés. Cela implique de montrer l'importance croissante attribuée dans le domaine de la gestion des ressources humaines et d'approfondir l'acquisition d'une compréhension globale de la sociologie du travail, des ressources humaines et de l'interconnexion spécifique entre la communication interne et la motivation des employés.

➤ Les objectifs de ce choix

Nous avons sélectionné ce thème en raison de notre ambition et de notre motivation personnelle. Comme on dit, ajouter un intérêt à un travail permet de mieux le réussir. Tout d'abord, nous souhaitons approfondir notre compréhension de la communication interne et évaluer le niveau de motivation au sein de l'entreprise. Ensuite, nous voulons explorer l'impact de la communication interne sur la motivation et la fidélisation des employés. Nous souhaitons également éclaircir l'idée que la communication interne peut servir de levier pour stimuler la motivation des équipes.

Enfin, nous allons expliquer le rôle et la pertinence de la communication interne sur la motivation des salariés au sein d'une entreprise publique en Algérie.

Introduction générale

Introduction générale

L'histoire de la communication est aussi ancienne que celle de l'humanité. Depuis l'antiquité, l'homme a eu besoin de communiquer. Pour cela, il met au point ; des codes, des alphabets, des langages, des paroles, des gestes, des signaux de fumée, des documents écrit tout était bon pour véhiculer le message.

Les premiers pas de la communication interne apparaissent avec l'avènement de l'ère industrielle et le besoin des directions de certaines entreprises de transmettre des consignes et des informations à leurs salariés ; elle s'est ainsi progressivement imposée comme une discipline managériale, au même titre que la gestion des ressources humaines. Les premières formes de communication interne commencèrent avec les journaux internes d'entreprises, et cela, dès les années 1890, connaissant par la suite des étapes considérables dans son développement pendant un peu plus d'un siècle, ce qu'a lui permit de définir et identifier ses fonctions objectifs, rôles et faire apparaître de nouveau types de communication plus exactement la communication interne et externe.

À l'heure actuelle, de nombreuses organisations rencontrent un manque de motivation et d'engagement des employés. Cette lacune entraîne souvent une baisse du niveau de leurs performances. Si la thématique du bien-être et de la motivation des salariés ne semble pas avoir préoccupé les directions durant longtemps, elle est maintenant prise très au sérieux.

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

Pourtant, rares sont les organisations qui parviennent à exploiter tout le potentiel de la communication interne. Certaines la développent chaque jour davantage, d'autres continuent à l'ignorer. L'intérêt qu'on lui prête devrait cependant continuer de grandir, car il n'y a aujourd'hui plus aucun doute quant au fait qu'elle est capable d'apporter bon nombre de bienfaits au monde organisationnel. La communication interne permet notamment d'influencer le collaborateur. Grâce à elle il est possible d'agir sur chaque individu faisant partie de l'organisation, et cela peut se traduire de plusieurs façons.

Puisque l'on sait que la communication interne a la capacité d'impacter la motivation des salariés, nous sommes en droit de nous demander pourquoi il existe encore autant de

Introduction générale

problèmes liés à cela. L'objectif de ce mémoire est de mieux comprendre les liens d'influence qu'il existe entre **la communication interne** et **la motivation des salariés**.

Problématique :

La communication interne joue un rôle crucial en influençant la motivation des employés au sein des organisations, La recherche indique qu'une communication interne efficace peut améliorer les performances des employés en améliorant leur compréhension des principaux objectifs et cibles commerciaux de l'entreprise.

De plus, la communication interne favorise un sentiment d'appartenance parmi les employés, réduisant les taux de roulement et augmentant la confiance organisationnelle, qui est liée à la rentabilité.

Cependant, il est à noter que les entreprises négligent souvent l'importance de la satisfaction des employés, qui est fondamentale pour le succès global et a un impact significatif sur l'organisme.

De plus, la motivation est soulignée comme un concept clé dans le développement des ressources humaines, les organisations investissant dans des formations et des événements récréatifs pour stimuler la motivation et les niveaux de contribution des employés.

Par conséquent, en donnant la priorité à des stratégies de communication interne efficaces, les organisations peuvent influencer positivement la motivation des employés, conduisant finalement à une amélioration des performances et à la réussite organisationnelle.

En outre, cette recherche permettra de mieux comprendre comment la communication interne peut contribuer de manière significative à dynamiser et à favoriser le capital humain au sein de l'organisation. Dans ce contexte particulier, la principale question qui guide notre recherche est la suivante : **De quelle manière la communication interne impact-t-elle le niveau de motivation des employés du « CRMA » de Tizi-Ouzou ?** Par la suite, la question principale précitée donne lieu aux questions secondaires suivantes :

1_ Quelle est l'importance de la communication interne au « CRMA » de Tizi-Ouzou ?

2_ Comment la communication interne facilite-t-elle la mise en place d'un environnement de travail positif au sein de l'organisation CRMA ?

3_ Quel lien peut –on établir entre la communication interne et la motivation des salariés de l'entreprise ?

➤ Les hypothèses

En explorant l'impact de la communication interne sur la motivation et la fidélisation des employés, nous pourrions savoir es que c vrai que la communication interne peut servir de levier pour stimuler la motivation des équipes, afin de répondre a ces question problématique, nous allons mettre ses hypothèses qui permettrons de développer les axes d'investigation retenus dans cette étude qui sont :

➤ **Hypothèse n°1** : La communication interne est une nécessité pour toute entreprise afin d'améliorer la contribution organisationnels des salariés.

➤ **Hypothèse n°2** :La communication interne est un levier qui peut inspirer et améliorer l'implication du salarié au sein de la CRMA.

➤ **Hypothèse n°3** :La motivation est influencée par la communication interne et peut être considérée comme étant un facteur dans la performance des ressources humaines au sien de l'entreprise.

Chapitre I :

*Généralité sur la communication interne
dans l'entreprise.*

Introduction

La communication interne joue un rôle essentiel dans le bon fonctionnement et la réussite d'une organisation. Elle englobe l'échange d'information, de message et d'idées au sein de l'entreprise, entre les différentes niveaux hiérarchique, les départements et les équipes.

Afin de mieux comprendre la communication interne dans la motivation des salariés, il faut d'abord s'informer de l'évolution de la communication interne puis sa définition, son fonctionnement, ses enjeux, ses objectifs et son rôle dans l'entreprise.

Dans la deuxième section nous allons développer la communication interne. Nous allons présenter les types, les outils et les circuits de la communication interne, et dans la troisième section les stratégies et les dimensions de la communication interne.

Section 1 : Aperçu de la communication interne dans l'entreprise

1. Evolution de la communication interne

La communication interne s'est développée en parallèle du monde des organisations. Pour comprendre son évolution, il faut donc observer les révolutions majeures qui ont pris place dans le monde organisationnel.¹

Aux alentours de 1920, on réalise que les modèles organisationnels ne doivent pas se baser uniquement sur une logique de production, comme c'est le cas pour le Taylorisme par exemple. Il y a des facteurs humains à prendre en compte, tels que le poste du travailleur et ses conditions de travail.²

Dans les années 50, l'individu est vu comme étant quelqu'un qui donne du sens à ce qu'il effectue et à ses relations au sein de l'organisation. On commence à accorder plus d'attention à cette dimension relationnelle. Les relations entre les différents acteurs ont un impact sur l'organisation.³

Au cours des années 70, les jeux de pouvoir entre les différents acteurs d'une organisation commencent à être analysés et on réalise alors que l'individu peut se montrer rationnel pour améliorer sa position. Ces jeux de pouvoir et relations doivent cependant être régulés pour rendre l'organisation performante. La culture d'entreprise peut remplir cette

¹Mayeur, Adrien. Impact de la communication interne sur la motivation et la qualité du travail du collaborateur. Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication, Université catholique de Louvain, 2017, p04

²DE SAINT-GEORGES, P. (2010), « Penser la communication interne des entreprises et des organisations. », Recherche en communication, 34, p.163- 181.

³DE SAINT-GEORGES, P. (2010), « Penser la communication interne des entreprises et des organisations. », Recherche en communication, 34, p.163- 181.

mission. ⁴C'est lors de ces mêmes années qu'apparaissent les premières directions de communication.

Durant les années 80 et 90, on se rend compte que l'analyse du monde des organisations est bien plus complexe qu'on ne le pensait. Il existe un nombre incalculable de flux reliant tous les acteurs entre eux ainsi qu'à la structure de l'organisation. Les relations et le comportement des acteurs sont influencés par de très nombreux facteurs. Ce n'est plus un système classique unilatéral composé d'émetteurs et de récepteurs mais bien un système interactionnel.⁵

La communication interne a toujours été utilisée pour atteindre certains buts. Au départ, la logique était davantage une logique de transmission. La communication interne avait pour objectif de transmettre des informations pour produire certains effets. Cependant, la transmission se soldait parfois par un échec sans que cela puisse être expliqué par le modèle théorique. Pour remédier à cela, les feedbacks ont été de plus en plus fréquents, brisant ainsi le processus linéaire de la communication. On comprendra par la suite que l'individu reçoit les informations mais qu'il n'y adhère pas systématiquement. Il est capable de se construire une opinion sur les informations qu'on lui transmet.⁶

Depuis les années 90, on constate la naissance de nouveaux modèles organisationnels. Dans ceux-ci, la communication interne et la communication managériale ont tendance à fusionner ou du moins à converger. Cela traduit le fait que l'on s'intéresse maintenant aux relations internes, on ne se limite plus à la simple transmission d'informations. La communication interne a dans de nombreuses organisations intégré les fonctions du management et des ressources humaines.⁷

2. La définition de la communication interne et son fonctionnement

A. Définition de la communication interne

Selon Nicole D'Almeida et Thierry Libert : « La communication interne est une des déclinaisons de la communication d'entreprise, elle est la composante d'un système globale d'organisation des flux d'information et des échanges visant un équilibre informationnel et rationnel. »⁸

⁴DE SAINT-GEORGES, P. (2010), « Penser la communication interne des entreprises et des organisations. », Recherche en communication, 34, p.163- 181.

⁵Idem.

⁶Idem

⁷CHAUVIN D. (2010), « La fonction « communication interne » en crise ? », Communication et organisation, 2010/12 (n°38), p.147-169.

⁸Nicole d'Almeida et Thierry Libert, « la communication interne de l'entreprise », 5ème édition, DUNOD, Paris, 2007, P09

Selon Laetitia Lethielleux : « La communication interne est d'abord une réponse à la distance qui se creuse entre les hommes et les structures au sein d'une entreprise, Cette distance a pour origine : l'accroissement de la taille des organisations, la spécialisation croissante des ressources humaines et la nécessité de décentraliser, voir délocaliser, les activités, La communication interne permet de rétablir le lien entre la direction et les salariés.

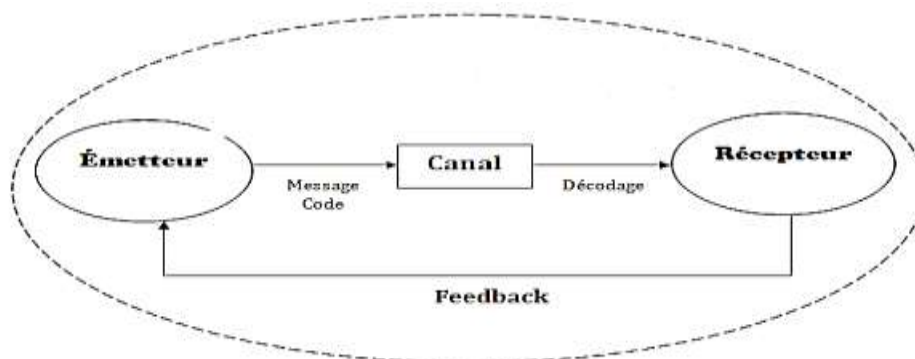
Elle se place au cœur du processus de cohésion ».⁹

Selon Détrie et Broyez ; la communication interne peut être définie comme étant « un ensemble de principes, d'actions et de pratiques visant à donner du sens et favoriser l'appropriation, à donner de l'âme pour favoriser la cohésion et inciter chacun à mieux communiquer pour favoriser le travail en commun »¹⁰

Pierre de Saint-Georges apporte quant à lui une autre vision de la communication interne. D'après lui, « la communication interne n'est pas du tout d'abord un département spécialisé de l'entreprise ou une politique spécifique de la direction ou un « outil de management ». Lorsqu'on parle de communication interne, il s'agit bien de désigner avant tout la façon dont les membres de l'organisation agissent et s'expriment les uns avec les autres, tous niveaux considérés et avec les différences qui les caractérisent, ainsi que la manière dont les acteurs produisent et acceptent entre eux les règles du jeu organisationnel. Le tout dans un champ dynamique de contraintes, internes et externes, qui, en quelque sorte, cadre et limite ce jeu. »¹¹

B. Le fonctionnement de la communication interne

Figure 1 : le fonctionnement de la communication interne



Source : fait par nous même

⁹ LATHIELLEUX Laetitia, « l'essentiel de la GRH », LEXTENSO-Edition, 4ème édition, Paris, 2010, P 95

¹⁰ BROYEZ C. & DETRIE P. (2001), « La communication interne au service du management », Entreprise et Carrières, Editions Liaisons. P42

¹¹ DE SAINT-GEORGES, P. (2010), « Penser la communication interne des entreprises et des organisations. », Recherche en communication page 174

- Le message : l'ensemble des signes et symboles envoyé au destinataire.
- L'émetteur : est la personne qui transmet un message à une autre personne.
- Un canal de transmission : est un support permettant la transmission d'un message depuis une source vers un destinataire.
- Le récepteur : est la personne ou l'entité qui reçoit un message
- Le feed-back : s'assurer de la bonne Compréhension de message et l'adhésion de la personne à cette information.

3. Les obstacles et limites de la communication interne

A. Les obstacles de la communication interne.

Comme cela a été précisé précédemment, la communication interne a la capacité potentielle d'apporter de grands bénéfices à une organisation. Ses finalités sont multiples mais on est en droit de s'interroger sur les résultats réels que l'on est en mesure d'espérer.

On entend régulièrement parler de « l'utopie de la communication interne »¹². Si elle a sur papier tout ce qu'il faut pour être un outil fédérateur, c'est malheureusement bien loin d'être le cas dans la pratique. Dans de nombreux cas, elle ne sert qu'à transmettre des informations de façon unilatérale en partant du sommet de la pyramide hiérarchique pour descendre jusqu'à la base de celle-ci.¹³

Cobut et Donjean ont relevé une série d'obstacles qui peuvent empêcher la communication interne de remplir à la perfection toutes ses finalités.¹⁴

a) Manque de communication de la part des cadres : il n'est pas rare qu'une information reste bloquée à un des différents échelons de la hiérarchie organisationnelle. Dans de nombreux cas, les responsables concernés ne communiquent pas par manque d'implication. Cela peut freiner fortement la communication interne.¹⁵ Cependant, les cadres sont de plus en plus amenés à suivre des formations ayant pour but de les aider à communiquer de façon plus efficace. C'est d'ailleurs paradoxal puisque la communication interne est supposée faciliter les communications, qu'elles soient verticales ou transversales. C'est pour cela qu'il est très important de remédier à cet obstacle¹⁶. Une enquête provenant de l'Association Française de la Communication Interne a notamment montré que plus de 50% des responsables de la communication interne interrogés estimaient que « le manque d'implication des managers est

¹²ELY F. (2015), « Utopie de la communication interne : vers une « maïeutique managériale de la confiance » dans l'organisation vertueuse », Communication et organisation 2015/1 (n°47), p.197

¹³ELY F. & METGE M. (2016), « Souffrance au travail et incommunication interne : quand l'orchestre devient dissonant », Communication et organisation 2016/6 (n°49), p.219-237

¹⁴COBUT E. & DONJEAN C. (2015), « La communication interne », Edi pro, Liège.

¹⁵Idem

¹⁶CHAUVIN D. (2010), « La fonction « communication interne » en crise ? », Communication et organisation, 2010/12 (n°38), p.147-169.

le principal frein à la communication interne »¹⁷. Ces derniers doivent développer des compétences relationnelles et prendre conscience de l'existence de nombreux acteurs dans l'organisation. Ils doivent être capables de transmettre des informations le plus efficacement possibles mais également de gérer les relations entre les personnes et services dont ils sont responsables.¹⁸ Cet obstacle confirme que le rôle du manager est crucial. Malheureusement, ces chiffres ont tendance à montrer que les individus occupant ce poste éprouvent des difficultés à répondre à toutes les attentes. Ce manque d'implication témoigne peut-être du fait que les managers se focalisent sur des objectifs chiffrés au détriment de l'aspect humain de leur mission.

b) L'infobésité : ce terme est utilisé lorsque les informations sont multipliées ou bien trop abondantes. Il devient alors très compliqué de s'informer efficacement et cela aboutit finalement à de la sous- information.¹⁹

c) Le coût de la communication interne : la communication est un secteur pour lequel les dirigeants n'hésitent pas à réduire le budget alloué lorsqu'il faut faire quelques économies.²⁰

d) La multiplication du nombre de communicants : le processus de communication interne n'est plus réservé à un nombre limité de responsables. Aujourd'hui, de nombreux collaborateurs y participent grâce à l'avancée technologique. Cela peut malheureusement parfois s'avérer être négatif.²¹

e) Efficacité difficile à évaluer : bien que l'on impute de nombreux bienfaits à la communication interne, il est très compliqué de prouver que c'est bien elle qui provoque ou influence certains résultats. Le travail effectué par le service de communication interne peut donc être remis en doute.²²

f) Décalage entre les messages de l'organisation et les attentes des collaborateurs : en fonction de la taille et de la structure de l'organisation, certains messages issus du top management peuvent avoir besoin d'un certain temps pour parcourir les différents niveaux hiérarchiques et ils peuvent surtout être légèrement modifiés durant ce parcours. Dans ce processus, il existe de nombreuses parties prenantes et cela peut donc s'avérer problématique si l'une d'elle ne se retrouve pas dans le message de l'organisation.²³ De plus, la communication interne tente souvent d'éviter le conflit. Si l'on prend l'exemple d'un journal

¹⁷AFCI (2005), « La fonction communication interne », étude Inergie.

¹⁸CHAUVIN D. (2010), « La fonction « communication interne » en crise ? », Communication et organisation, 2010/12 (n°38), p.147-169.

¹⁹COBUT E. & DONJEAN C. (2015), « La communication interne », Edipro, Liège.

²⁰Idem

²¹Idem

²²Idem

²³COBUT E. & DONJEAN C. (2015), « La communication interne », Edi pro, Liège.

d'entreprise, il est la plupart du temps composé d'informations et d'articles positifs. Il est très rare que l'on ose y aborder des sujets plus délicats mais plus représentatifs de ce qu'il se passe réellement dans l'organisation. Les messages transmis par la communication interne sont très idéalistes et cela ne renforce absolument pas leur crédibilité. Cette opinion est partagée par Thierry Libaert, qui indique que « le journal d'entreprise est souvent la caricature de ce système lorsque la richesse de la présentation sert à pallier le manque d'interactivité au profit d'informations à caractère unilatéralement positif »²⁴

g) Manque de reconnaissance : La communication interne est un domaine relativement difficile à délimiter. Il n'est pas aisé d'en définir l'objet avec précision, même pour les professionnels travaillant dans ce secteur d'activité²⁵. Dans de nombreuses organisations, la fonction de la communication interne est difficile à assumer. Les personnes en charge de celle-ci ne sont pas particulièrement valorisées. Leurs supérieurs ne considèrent pas toujours leurs expertises comme étant légitimes et les collaborateurs avec qui ils sont en contact peuvent se montrer indifférents.²⁶

h) Autres causes : il existe évidemment de très nombreux obstacles qui peuvent empêcher la communication interne d'atteindre ses objectifs. Ils sont pour la plupart liés à sept grandes catégories de facteurs : acteurs, médias, contenu, environnement, objectifs, structure, proximité.²⁷

B. Les limites de la communication interne

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

a) Limite Général

i. Lenteur :

La diffusion de l'information dans l'entreprise doit se faire avec la vitesse et la rapidité voulue en fonction des besoins. Par contre, nous pouvons trouver bon nombre de managers qui ne retransmettent pas les informations disponibles en temps réel afin d'éliminer le bruit de

²⁴LIBAERT T. (2005), « La communication d'entreprise », Economica, Paris, 2e éd. P70

²⁵GAGNE A-M. (2015), « Communication interne et changement », Communication, Vol 33/1, 2015/2.

²⁶Idem

²⁷COBUT E. & DONJEAN C. (2015), « La communication interne », Edipro, Liège

couloir, les fausses nouvelles pour que chaque employé se sente plus impliqué, rassuré et motivé. Bien que la lenteur soit justifiée du point de vue des managers, il est tout de même inacceptable que, par exemple, pour une entreprise géographiquement dispersée, l'information prenne trois heures pour être diffusée au niveau du siège social et une semaine pour être diffusée au niveau des sites.²⁸

ii. Désinformation :

Presque quotidiennement, dans le travail ou ailleurs, l'on est confronté à des informations qui paraissent fausses et mensongères ou au phénomène de la « Désinformation ». Cette dernière peut être définie ainsi : « c'est une action particulière ou continue qui consiste, en usant de tout moyen, à induire un adversaire en erreur ou à favoriser chez lui la subversion dans le dessein de l'affaiblir ». Elle dissimule la source et les buts réels par une présentation déformante ou par une interprétation tendancieuse de la réalité.²⁹

iii. Rumeurs :

Les discussions de couloir sont généralement des indicateurs importants de crise et, par définition, elles n'ont pas de source identifiée. Les rumeurs semblent être un problème associé au besoin d'information des employés. Il s'agit d'une communication informelle dans un sens négatif, puisque certains membres de l'organisation Il s'agit d'une communication informelle dans un sens négatif, puisque certains membres de l'organisation échangent des messages entre eux pour appréhender et interpréter négativement l'environnement dans lequel ils agissent. La communication qui prend souvent la forme de rumeurs est amplifiée par des échanges d'opinions qui tendent à être de plus en plus considérées comme des faits, provoquant ainsi une démotivation du personnel. Une fois qu'une rumeur est lancée, il est très difficile de l'arrêter. Les spécialistes des rumeurs proposent des mesures préventives de base qui vont de l'anticipation des rumeurs à la surveillance de leurs effets possibles. Ils formulent également des stratégies pour faire face à la rumeur existante. Quelle que soit la stratégie adoptée pour lutter contre la rumeur, elle est risquée. La clé est de traiter les rumeurs comme une menace sérieuse et d'essayer de maîtriser les incertitudes qui peuvent les alimenter. Une rumeur, même fausse, peut avoir des conséquences désastreuses sur l'environnement de travail et la crédibilité de la hiérarchie. Le but de la communication formelle est de confirmer ou d'infirmer les rumeurs qui circulent.³⁰

b) Limites Individuelles

i. Interférence :

²⁸BOUHAFS Abdelkrim, Op.cit. P 131

²⁹ Idem

³⁰BOUHAFS Abdelkrim, Op.cit. P 131

Il s'agit de phénomène qui se rattache aux valeurs et aux limites présentes dans le milieu de travail. Ces interférences peuvent fausser la réalité ou empêcher que le message soit entièrement compris tel qu'il a été expédié par l'émetteur. On fait allusion plus particulièrement aux relations individuelles entre les supérieurs hiérarchiques avec leurs collaborateurs, et qui ont une influence directe sur le climat du travail. ³¹

ii. Pouvoir :

Les limites des individuelles se précisent davantage lorsque le jeu de pouvoir apparaît dans l'organisation. En effet, l'émetteur, ne désirant pas partager toutes ses informations, filtrent quelques informations afin de conserver un sentiment de supériorité et de garder son pouvoir. En outre certains experts, possédant des connaissances que les autres n'ont pas, cherchent à se tailler un territoire ou chacun individuellement serait tranquille et où il pourrait être reconnu comme expert en fournissant au compte-gouttes l'information susceptible d'être nécessaires à ses collègues de travail. La rétention de l'information reste un signe de pouvoir. ³²

iii. Perception :

La perception représente souvent une limite majeure, susceptible de nuire à un échange réel entre l'émetteur et le récepteur. Elle dépend des expériences passées et du vécu actuel de chaque personne. La plupart des individus ne désirent entendre que ce qu'ils veulent entendre. L'information qui ne correspond pas à leur attente à tendance à être rejetée. Dans la pratique, le récepteur interprète souvent l'information à partir de ses préjugés, son expérience, sa formation ou selon ce qu'il a cru voir, entendre ou sentir. Ainsi, si ces éléments sont défavorables par rapport à l'émetteur de l'information, il y a de fortes probabilités que l'employé rejette, même inconsciemment, le contenu de la communication. Dans le cas contraire, le récepteur est susceptible d'accepter toute l'information communiquée, c'est ce qu'on appelle « l'effet halo ». ³³

iv. Attitudes :

Les attitudes peuvent se définir comme une disposition à formuler certaines opinions à l'égard de quelqu'un ou de quelque chose. Elles peuvent former un ensemble de jugements et de tendances poussant l'individu à agir dans un tel ou tel sens en situation de communication. Certaines attitudes influencent temporairement le comportement alors que d'autres marquent profondément, voire définitivement, la vie de l'individu.

³¹Idem. P. 132

³² Idem

³³Idem.

Les attitudes peuvent être d'ordre individuel ou collectif ou encore de nature consciente ou inconsciente. Dans tous les cas, il est possible que les attitudes modifient l'état d'esprit des individus en situation de communication. Les individus se servent de leurs attitudes pour donner un sens particulier à chaque message reçu. Toutefois il est difficile de déterminer des attitudes typiques de sympathie, d'hostilité, de compréhension, de rejet, etc., pour chaque individu à l'égard de telle ou telle communication. Cette difficulté est due aux événements émotionnels tels que la peur, l'évaluation hâtive, l'inattention, qui peut bloquer le processus de communication.³⁴

c) Limites Sémantiques

i. Facteurs d'interférence :

De multiples facteurs en lien avec la langue utilisée ont un impact négatif sur la réception du message. Ces facteurs sont un vocabulaire inadéquat, une expression non appropriée, un manque de cohésion, un manque d'organisation des idées, des phrases mal choisies, un ton de voix élevé, une gestuelle incompréhensive, etc. Ces facteurs, ajoutés aux différences de niveau d'éducation entre l'émetteur et le récepteur, à la méconnaissance des mots, aux différences culturelles, sont autant de facteurs qui peuvent interférer et rendre l'échange difficile.³⁵

ii. Interprétation personnelle :

Le sens que chaque individu donne aux mots est unique. Il est donc nécessaire de s'assurer que le message à transmettre est bien adapté afin que le récepteur comprenne le message exactement et selon le sens que l'émetteur a souhaité transmettre.³⁶

iii. Mal adaptation au récepteur :

Aux malentendus dus à son hermétisme s'ajoutent les malentendus dus aux interprétations subjectives de la langue de l'émetteur par le récepteur. Cet état de fait favorise la création d'un manque entre le sens réel du message (ce que l'émetteur veut transmettre) et le sens interprétatif (sens donné au message par le récepteur). Dans tous les cas, une communication efficace nécessite une adaptation du langage utilisé à la capacité de perception du récepteur. La communication doit donc être faite dans la langue du récepteur et selon ses modalités, sinon, le message ne sera pas compris.³⁷

d) Limites Organisationnelles :

i. Facteurs pouvant modifier le message :

³⁴BOUHAFS Abdelkrim, Op.cit. P 131

³⁵ Idem P.134

³⁶ Idem

³⁷ BOUHAFS Abdelkrim, Op.cit. P.134

La circulation de l'information dans l'organisation est difficile lorsqu'elles se heurtent à la déformation de l'information originale. Le message connaît plusieurs étapes avant d'atteindre le destinataire final. À chacune de ces étapes, le message est amené à subir une modification plus ou moins importante. Les modifications peuvent être dues aux facteurs suivants :

Le court-circuitage de l'information par les managers entraîne trois distorsions fréquemment observées dans la communication d'entreprise, à savoir le filtrage, la neutralisation et l'exagération.

❖ **La filtration**

Il s'agit d'une présentation ciblée du contenu du message. Certains éléments sont purement et simplement supprimés du message. La communication descendante est en général filtrée par le manager car certaines informations sont jugées non indispensables aux niveaux inférieurs. On dit souvent aux employés ce qu'ils doivent faire, mais on leur dit souvent pourquoi ils doivent le faire. Le message peut être filtré pour empêcher les réactions négatives des employés. La communication ascendante est également souvent filtrée, si ce n'est automatiquement, afin de la mettre en valeur et de la rendre moins négative pour le manager principal. La communication latérale est filtrée pour d'autres raisons, comme la rivalité entre deux employés pour les mêmes avantages organisationnels, tels que la promotion ou la reconnaissance par le supérieur hiérarchique des deux employés.

❖ **La censure :**

Il s'agit d'une suppression volontaire de quelques parties importantes du message considérées comme inadéquates ou susceptibles de déranger le récepteur. Rapport que des études ont mis en évidence un phénomène de rétention de certaines informations, lorsqu'elles sont négatives et peuvent affecter l'efficacité et la pérennité de l'organisation.

❖ **L'exagération :**

C'est une altération qui consiste à élaborer ou à élargir certains éléments du message. L'exagération vise toujours à attirer une attention particulière de certaines personnes ; elle exagère l'importance d'un fait et son incidence. Dans une communication descendante, un supérieur peut exagérer en disant, par exemple : si les performances ne progressent pas, de nombreux employés risquent de perdre leur emploi. Dans la communication ascendante, l'employé exagère en présentant un problème de communication entre deux employés comme une crise au sein de l'entreprise. Ainsi, comme nous l'avons vu, la communication formelle

n'est pas le seul acteur en matière d'information du salarié dans la communication interne, car le salarié en est très friand. Cependant, il ne faut pas voir ses différents médias comme une source de compétition, mais plutôt appréhender la position particulière qu'occupe la communication managériale au cœur de ceux-ci.

ii. **Résultat de la modification :**

En conséquence, le récepteur reçoit un "squelette" du message à la fin de la chaîne. Les effets de cette chaîne sur le message dépendront de la taille et de la structure de l'organisation. En général, les grandes organisations mettent en place des structures qui régulent les rapports de forces en définissant les champs et les conditions d'exercice, mais il est vraisemblable que la multiplication des niveaux hiérarchiques affaiblit le message lors de sa diffusion : par exemple, il est possible que le message soit bloqué au niveau des managers de transition, soit parce qu'ils perçoivent mal le message, soit parce qu'ils ne savent pas jouer le rôle de relais la tendance à niveler la hiérarchie a l'avantage de permettre la circulation rapide de l'information et de renforcer la précision du message.

Il faut également se rappeler que la crédibilité d'un média provient de sa réactivité.

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

Dans cette première partie, nous allons tenter de mieux situer la communication interne au sein de l'entreprise. Pour ce faire, nous avons défini sa position dans la hiérarchie et nous avons également noté qu'elle n'est pas un agent isolé mais fait partie des nombreuses communications de l'entreprise. De nombreux acteurs agissent autour d'elle et elle est totalement intégrée à cet ensemble, ayant sa propre place et son propre rôle à jouer. Les interactions entre ces entités sont multiples et indispensables, mais le plus important est de toujours garder la cible, le salarié, au centre du processus. ³⁸

4. Les enjeux et les objectifs de la communication interne de l'entreprise

A. Les enjeux de la communication interne de l'entreprise

a. La motivation du personnel joue un rôle important dans le développement de l'entreprise, et sans motivation du personnel on ne peut y avoir ni de cohérence des actions et des initiatives, ni compétitivité, ni d'évolution de l'entreprise, La condition essentielle à

³⁸Abdelkrim BOUHAFS, La Communication dans l'entreprise, Office des publications Universitaires ; Algérie 03/2014, p135

l'existence de la motivation du personnel est la connaissance minimum de son entreprise et du sens de l'action.³⁹

b. La connaissance de l'entreprise : L'ensemble du personnel s'interroge sur l'entreprise, ses activités et leurs rôles à l'intérieur, et s'ils ne sont pas informés, ils se démotivent et devient indifférent.⁴⁰

c. La diffusion du sens de l'action : La communication nous permet de donner du sens à nos actions et de l'importance et de permettre à chacun d'avoir le sentiment d'appartenance à l'entreprise et la cohésion dans un groupe.⁴¹

d. La cohésion de l'action : Une entreprise ne peut réaliser ses objectifs stratégiques sans une bonne coordination des actions engagées par l'ensemble des acteurs internes. Le manque d'information peut générer des incohérences, des dispersions ou des doublons, certaines entreprises ont saisi l'importance de cet enjeu et ont mis en place des outils de communication donnant aux cadres les moyens de transmettre et d'expliquer les objectifs et la stratégie générale de l'entreprise.⁴²

e. Le changement des comportements et des mentalités : L'époque actuelle est marquée par un changement rapide et perpétuel qu'oblige les entreprises à s'adapter pour garantir leur service, la communication étant un processus d'évolution interactif est un facteur de changement qui peut aider à l'acceptation de ce dernier par le corps social en faisant la liaison entre différents fronts de l'entreprise car si l'ensemble du personnel n'est pas adhérent aux objectifs le changement sera sans effets.⁴³

f. L'amélioration de la productivité : Le dernier enjeu de communication interne est l'amélioration de la productivité et de la compétitivité de l'entreprise, cet enjeu est le résultat des précédents, la communication peut directement y concourir si elle porte de façon référentielle sur la diffusion et la connaissance des démarches, des règles, des savoir-faire. La communication aide l'entreprise à proclamer son identité, la partagée et régler le problème de l'intégration du personnel.⁴⁴

B. Les objectifs de la communication interne

La communication interne joue un rôle crucial dans le bon fonctionnement d'une organisation en gérant de manière optimale le couple demande/offre d'informations.

³⁹ FANELLY Nguyen- Thanh, « La communication une stratégie au service de l'entreprise », édition Economical, Paris, 1991, p 33.

⁴⁰ Idem

⁴¹ Idem.

⁴² Idem , P36.

⁴³ Idem, p37.

⁴⁴ FANELLY Nguyen- Thanh, « La communication une stratégie au service de l'entreprise », édition Economical, Paris, 1991, p38.

a. Au service du projet de l'entreprise : La communication interne joue un rôle crucial dans le soutien des projets d'entreprise en communiquant les objectifs, les procédures et les directives stratégiques aux employés. En période d'incertitude économique, l'approche par projet est un principe universel appliqué au niveau local par le biais de la communication. Il aide à formaliser les décisions de l'entreprise, à les expliquer aux employés et à contribuer à la mise en œuvre de la stratégie organisationnelle, à la durabilité et au changement culturel. La mission du communicateur interne consiste à traduire la stratégie en communication, à articuler les valeurs et à garantir la pertinence des codes internes pour faciliter les changements organisationnels.⁴⁵

b. Accompagner et conseiller de management : La communication interne est étroitement liée au management, influençant les relations entre les individus et les équipes à tous les niveaux hiérarchiques, chaque type d'organisation adopte un style de communication et de management spécifique, Les organisations modernes, plus participatives, nécessitent des compétences accrues en communication et en information de la part des managers, car La communication interne joue un rôle crucial en les sensibilisant à ces enjeux et en les aidant à mettre en place une communication adaptée, en favorisant les échanges de connaissances et d'expériences, la communication interne renforce la cohérence et la réactivité des organisations, contribuant ainsi à leur performance globale.⁴⁶

c. Relier et unifier : La communication interne a pour l'objectif de mettre en commun un langage et une culture, écouter et comprendre le corps social, élaborer et circuler l'information, stimuler la remontée d'informations. La notion de culture renvoie à une histoire, des valeurs et des pratiques partagées. L'histoire de l'entreprise est objet d'une reconstruction à travers des supports, notamment livres, création de musées d'entreprises, évocation dans la presse interne des grandes figures ou étapes de l'entreprise. Les valeurs mises en avant marquent l'entreprise, et chaque entreprise s'invente un langage, code déontologique et vestimentaire. La communication interne participe à la construction d'une image unifiée et positive de l'entreprise, en condition la motivation et l'implication de tous. La communication interne a pour mission d'assurer un principe d'unité dans les organisations et organiser les relations entre les individus et l'entreprise.⁴⁷

5. Le rôle de la communication interne dans l'entreprise

⁴⁵D'ALMEDIA Nicole et LIBAERT Thierry, la communication interne des entreprises, DUNOD, 7ème édition, paris, 2014, P24.

⁴⁶ Idem, P25.

⁴⁷ D'ALMEDIA Nicole et LIBAERT Thierry, la communication interne des entreprises, DUNOD, 7ème édition, paris, 2014,, p26

Pour DECAUDIN Jean-Marc & IGALENS Jacques la communication interne contribue à la réalisation des objectifs de l'entreprise et ce à plusieurs niveaux :

A. Au niveau stratégique : à ce niveau la communication interne est un outil de :

- ✓ faire comprendre les enjeux de l'entreprise à l'interne
- ✓ mobiliser les énergies vers des objectifs communs
- ✓ expliquer une nouvelle orientation
- ✓ partager les résultats
- ✓ valoriser l'innovation⁴⁸

B. Au niveau organisationnel : à ce niveau, le rôle de la communication est

- ✓ Faire circuler l'information
- ✓ Veiller à la cohérence des messages
- ✓ Organiser les feedbacks (communication ascendante)
- ✓ Animer les échanges au sein de l'entreprise, privilégier l'écoute
- ✓ Développer un lien entre la direction et les salariés
- ✓ Accompagner les changements dans les entreprises.⁴⁹

C. Au niveau culturel : à ce niveau

- ✓ Valoriser les compétences et les hommes de l'entreprise
- ✓ Renforcer les valeurs communes
- ✓ Aider les managers à assumer un rôle de communication de proximité.

D'après les définitions et les objectifs et le rôle, nous avons constaté que la communication interne efficace est essentielle pour le bon fonctionnement d'une entreprise. Elle permet aux employés de comprendre les objectifs de l'entreprise, de se sentir connectés à leur travail et à leur équipe, et de travailler plus efficacement ensemble.⁵⁰

Section 2: les types, les outils et les circuits de la communication interne de l'entreprise

1) Les types de la communication interne

Pour chaque organisation, la communication interne est jugée nécessaire et même de manière stratégique. C'est un outil efficace pour améliorer l'efficacité de l'organisation, renforcer la consolidation du groupe et stimuler la motivation, l'enthousiasme, l'efficacité et la capacité

⁴⁸ DECAUDIN Jean-Marc, IGALENS Jacques, 2013 la communication interne : Stratégies et technique, DONUD, 3ème édition. P15

⁴⁹Idem

⁵⁰ Bateson, 1990 communication et organisation pour une politique générale optimale, édition d'organisation, paris. p 152

innovante des employés. Chaque entreprise a donc une sorte de communication spécifique. Nous pouvons mentionner la "communication", "communication ascendante" ou "communication horizontale". Tout type de communication correspond à une vue stratégique de la société.

A. la communication descendante

Il est de nature que la partie supérieure de la pyramide hiérarchique commence à atteindre les employés par le biais de cadres. La première fonction indispensable est la diffusion des informations réglementaires. Cette communication est la responsabilité la plus responsable de la gestion des ressources humaines, qui justifie ceci que c'est principalement les règles du droit du travail, la présence de délégués syndicaux et des membres du comité d'entreprise.⁵¹

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

Afin de mieux comprendre cette composante de communication interne de la société, nous pouvons le présenter de cette manière :

Tableau 1 : Présentation de la forme descendante

Mouvements	Supports	Fonction
-------------------	-----------------	-----------------

⁵¹PHILIPPE Morel, Communication d'entreprise-stratégies techniques, Studyrama Pro, 2015, P. 61.

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

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

B. la communication ascendante

Ce type de communication est celui qui commence à partir de la pyramide hiérarchique pour atteindre les niveaux supérieurs, « ainsi elle peut être provoquée ou spontanée, elle est dite spontanée quand elle n'est pas suscitée ou provoquée par une information descendante, elle est formelle lorsqu'elle est structurée et que l'on connaît l'émetteur, le récepteur et informelle lorsqu'elle n'est pas structurée mais que l'on connaît l'émetteur et le récepteur ou que l'on peut les identifier ». ⁵²

Nous avons également parlé de feed-back lorsqu'il s'agit d'une réaction en raison d'un changement ou d'une prise de décision. Ce chemin peut informer la hiérarchie des questions et prendre la forme de réclamation ou de conflits.

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

⁵²PHILIPPE Morel, Communication d'entreprise-stratégies techniques, Studyrama Pro, 2015, P. 61.

Tableau 2: Présentation de la forme ascendante.

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

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

C. la communication horizontale (latérale) :

Ce dernier type favorise l'échange d'informations entre les différents acteurs de l'organisation, vise à intégrer à la prise de décision et en particulier à la répartition des connaissances entre les différents acteurs du commerce.⁵³

La communication horizontale peut être présentée de cette façon :

Tableau 3 : Présentation de la forme horizontale :

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

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

À partir de ces définitions, l'entreprise doit répondre à ses dimensions et activités à ses trois composantes de la communication interne pour leur fonctionnement correct, car ils sont intégrés et satisfont pleinement les besoins des employés.

⁵³www-entreprendre.Ma/différents-types-de-la-communication-interne-a1130-html. Consulté le 16 février 2021 à 21H30.

Après avoir déterminé les formes où repose la communication interne de l'entreprise, nous allons passer aux fonds pour garantir le mouvement de cette information descendante, ascendante et latérale.

2) Les outils de la communication interne

A. Les supports oraux :

L'oral est une technique de la communication qui permet la face à face avec autrui, il a pour objectif d'informer ou de motiver.

Les moyens oraux se présentent sous plusieurs formes : la réunion, les entretiens et le téléphone.

a) Les réunions :

C'est le lieu par excellence où l'interaction entre les participants est organisée. Il permet de traiter collectivement un ou plusieurs problèmes dans une période définie. Stimule l'interaction et l'adhésion aux messages⁵⁴.

Donc, vous pouvez avoir :

❖ **Les réunions de service** : leur finalité première réside dans l'échange d'information technique en vue d'atteinte des résultats, les réunions de service restent un outil essentiel de communication.

❖ **Les réunions interservices** : c'est une technique encore peu répandue malgré ses avantages de simplicité et d'efficacité. Elle a pour objectif de permettre la rencontre entre différents services de l'entreprise sur une base de flexibilité et de décloisonnement, visite d'atelier, de chantier, d'usine ; journées portes ouvertes...ces rencontres procèdent de la même volonté : provoquer des échanges latéraux entre salariés d'une même entreprise.

b) La conférence :

La conférence est basée sur la présentation d'un cadre de la Société ou d'un spécialiste externe, qui est liée à un sujet d'intérêt particulier du total ou partiellement de l'organisation de l'organisation.

c) Le séminaire :

Il s'agit d'une réunion relativement logue qui inclut certains collaborateurs, de les informer sur un sujet de la vie de l'entreprise, de réfléchir à un problème ou de fournir un complément à la formation. Cela peut avoir lieu à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise. Pour la durée et la

⁵⁴DONJEAN Christine et COBUT Eric. La communication interne, Edi.pro, 2ème édition, Belgique, 2014, P. 156.

nature des relations établies, le séminaire crée une atmosphère adéquate pour le commerce et la créativité⁵⁵.

d) L'entretien individuel :

Il s'applique à une conversation formelle d'une structure et d'un de ses subordonnés, qui peut être sous forme de réception ; changer la situation, c'est-à-dire post, service, etc. une promotion ; Évaluation périodique ou de départ.

Il a pour objectif d'évaluation de chacun dans son activité et de positionnement au sein d'un plan de carrière, il doit se dérouler dans une atmosphère de confiance et demande surtout à être préparé de part et d'autre⁵⁶.

e) Téléphone :

Outil de communication interne ascendant qui contient des annonces brèves et rapides avec une ligne téléphonique aboutissant à un répondeur, il est indispensable pour le fonctionnement de toute entreprise, il permet de diffuser périodiquement des informations concernant la vie d'entreprise comme il peut être mis à jour quotidiennement à chaque semaine.

f) Le journal téléphonique :

le journal téléphone permet à chaque salarié d'écouter les informations de l'entreprise en composant un numéro de téléphone, un répondeur téléphonique se déclenche alors et déroule ses messages, le journal téléphonique existe souvent en complément d'un journal écrit dont il compense la plus faible réactivité face à l'actualité, l'entreprise peut ainsi rapidement informer son personnel en période de crise, il permet également d'annoncer des événements qui seront détaillés au sien du support écrit, le journal téléphoné ne pouvait comporter que des annonces brèves, pour être efficace, ce système doit respecter des contraintes de nouveauté, de régularité et de rapidité des informations et ceci de manière attractive grâce à une prestation soignée.⁵⁷

B. les supports écrits :

⁵⁵7MONT-LUGOL Liliane, KEMPF Alain, RAPIDEL Martine, SCIBETTA Charles, Communication des Entreprises, 2eme Edition, ARMAND COLIN, lexique.2002, P. 274

⁵⁶7MONT-LUGOL Liliane, KEMPF Alain, RAPIDEL Martine, SCIBETTA Charles, Communication des Entreprises, 2eme Edition, ARMAND COLIN, lexique.2002 P.51

⁵⁷D'ALMEDIA Nicole et LIBAERT Thierry, la communication interne des entreprises, DUNOD, 7ème édition, paris, 2014, P. 48.

a) **Le journal de l'entreprise :**

Le journal d'entreprise constitue l'un des supports de l'entreprise privilégiés des entreprises pour la communication interne. En 2003, 94% des entreprises de plus de 500 salariés affirmaient disposer d'un journal d'entreprise, il présente l'avantage d'exposer les évolutions de l'entreprise au personnel : les activités réalisées par des salariés, les nouveaux embauchés, les départs, la stratégie de l'entreprise en France ou l'international... L'appropriation du journal d'entreprise par les salariés varie selon leur participation ou non à sa rédaction et aux sujets leur offrant la possibilité de s'identifier à leur organisation.⁵⁸

b) **La revue de presse :**

La revue de presse consiste à informer les salariés sur les opérations de l'entreprise ayant eu un retentissement médiatique et d'assurer la continuité entre l'environnement interne et externe de l'entreprise, il s'agit de grouper les articles, parus dans la presse quotidienne nationale comme régionale, concernant l'entreprise, sa périodicité varie selon la taille et les événements rattachés à l'entreprise, depuis la loi du 3 janvier 1995, les revues de presse sont taxées afin d'éviter la reproduction gratuite des articles sans l'accord du support.⁵⁹

c) **La note de service :**

La note de service est présente dans toutes les entreprises et ce quelle que soit leur taille, elle a pour objectif principal de fixer ou de rappeler les règles de fonctionnement interne, c'est un outil de la communication ascendante, il s'agit d'informer et non de créer une interactivité entre l'émetteur et le récepteur.⁶⁰

d) **Le panneau d'affichage :**

Le panneau d'affichage est un moyen de prévenir, de sensibiliser ou d'informer les salariés d'une entreprise, l'affichage répond à une exigence minimale du droit d'expression des salariés dans l'entreprise et à la communication faite par les instances représentatives du personnel.⁶¹

e) **La documentation :**

⁵⁸D'ALMEDIA Nicole et LIBAERT Thierry, la communication interne des entreprises, DUNOD, 7ème édition, Paris, 2014, P.98

⁵⁹D'ALMEDIA Nicole et LIBAERT Thierry, la communication interne des entreprises, DUNOD, 7ème édition, Paris, 2014, P.98

⁶⁰ Idem

⁶¹ Idem

La documentation a pour rôle majeur de renseigner les salariés sur les activités de l'entreprise ou de lui donner des informations utiles à l'accomplissement de sa mission, de nombreuses entreprises sont dotées d'une salle de documentation, de plaquettes de présentation ou d'un livret d'accueil.⁶²

C. les supports audio visuels et électroniques :

Les fonds informatiques et la communication audiovisuelle ont saisi une place importante dans les grandes entreprises et de plus en plus dans les PME « petites et moyennes entreprises »⁶³

Ensuite, il y a longtemps, ils ont montré leur intérêt et ont montré leur efficacité. Parmi ces outils de communication techniques, ils nous citent :

a) Le journal électronique :

Il se casse dans deux techniques : celle du panneau d'information lumineux, spécialement conçue pour les messages de l'entreprise et le dossier vidéo dont les messages ont lieu sur des écrans de télévision. Il consiste à proposer des informations courtes, car chaque page d'écran d'un enregistrement électronique ne peut contenir qu'une phrase⁶⁴. Il permet une propagation très importante de diffusion.

b) Le film d'entreprise :

Il vise à présenter l'entreprise ou l'un de ses aspects aux employés. Dans ce contexte, il peut assimiler un clip de nature institutionnelle et auto-soutenue, c'est-à-dire qu'il ne nécessite pas une présentation antérieure et n'implique pas d'échange à la suite de sa diffusion.

c) L'internet

C'est un réseau d'informations réservé exclusivement aux employés de la société. Il utilise toute la technique Internet et favorise les échanges, la capacité de réponse interactive et instantanée si vous le souhaitez. Par conséquent, il répond aux besoins de la communication descendante, croissante et interactive⁶⁵.

d) L'intranet et la messagerie électronique :

⁶²D'ALMEDIA Nicole et LIBAERT Thierry, la communication interne des entreprises, DUNOD, 7ème édition, paris, 2014, P.98

⁶³ Lugol. D, Kempt. A la communication des entreprises, stratégies et pratiques, 2ème édition, Armand colin, 2006. P. 278.

⁶⁴D'ALMEDIA Nicole et LIBAERT Thierry, Op.cit. 7ème édition, P 44.

⁶⁵ Idem, P 74.

Ces deux outils liés aux petites entreprises et aux grandes structures. L'entreprise la société décide d'adopter ces médias internes, il doit équiper tous les membres de l'organisation d'un ordinateur de réseau. Par conséquent, les gestionnaires devraient se préparer à changer leurs façons de diriger et de travailler avec leurs employés. Un bon intranet doit comprendre un message car il s'agit d'un élément de base d'envoyer des messages à n'importe quel membre de l'entreprise.

Les études montrent qu'il est créateur de coopération grâce au forum de discussion qui permet aux salariés le partage des informations au sein de groupes clairement identifiés et cela peut constituer une solution complète au service d'une meilleure organisation de travail d'équipe⁶⁶.

3) Les circuits de la communication interne :

Le développement d'un système permanent, ouvert et rapide de diffusion des informations au sein de l'entreprise est devenu un enjeu d'efficacité important.

La complexité du processus de production se produit dans un espace plus large (international ou même global) et dans un laps de temps restreint (actuellement sans visibilité sur l'avenir), ce qui devient un « miracle » permanent pour la livraison à temps. Clients appropriés pour les prix et les produits attendus.

La notion de concurrence est la déclinaison industrielle de la communication, elle est l'organisation d'une convergence d'acteurs différents et d'étapes distinctes. Le processus productif repose étroitement sur la circulation et la rétroaction horizontale⁶⁷

A. Le circuit hiérarchique

La ligne hiérarchique véhicule et transmet nécessairement des informations, Son existence est une nécessité organisationnelle et elle contrôle le fonctionnement normal et l'efficacité de l'entreprise, Le relais hiérarchique est particulièrement important dans la communication car il permet d'adapter le message au public, facilitant ainsi le dialogue, Ce circuit permet à l'expéditeur de vérifier que le message est passé et au récepteur de répondre.

La méthode utilisée est écrite ou orale, et l'avantage de ce circuit est qu'il est proche de l'opérateur, La tâche de communication du responsable direct est essentielle pour le fonctionnement normal de l'organisation, le niveau le plus élevé doit être utilisé comme exemple pour devenir la cible d'une sensibilisation et d'une formation spécifiques⁶⁸.

⁶⁶LETHIELLEUX Laetitia, l'essentiel de la GRH, 5^{ème} édition, Extenso, 2011. P. 99.

⁶⁷N. d'Almeida -T. Libaert. La communication interne de l'entreprise, 3^{ème} éd, DUNOD, Paris, 2002, P.17.18

⁶⁸Nicole D'Almeida et Thierry Libaert, la communication interne de l'entreprise, 5^{ème} édition : Dunod, Paris, 2007, P18-20

B. Le circuit des instances représentatives

Elles ont une existence régie par la loi, Leur mission de représentation compte un volet important en matière de communication : droit de recevoir des informations de la part de la direction et droit de transmettre des informations au personnel.

Il existe donc un dispositif d'information légal, il se compose de (comité d'entreprise (CE), les délégués syndicaux, les délégués de personnel), outre la garantie légale de ce circuit, il couvre un champ large d'informations, qui va de la situation personnelle du salarié à la marche de l'entreprise⁶⁹.

C. Le circuit de la communication interne

Ce troisième circuit est organisé par l'entreprise et vise à attirer un large public interne : tous les salariés et groupes de personnes spécifiques (cadres, agents de production, commerciaux, etc.). En plus du niveau, de la fonction ou de la distance géographique, un ensemble d'informations est nécessaire pour irriguer la collectivité de l'entreprise.

Ses caractéristiques sont étroitement liées à l'échelle et à la complexité de l'entreprise, dans les petites organisations son existence n'est pas nécessaire, Au lieu de cela, il est strictement construit dans les grandes entreprises où il est très important de fournir des informations similaires et communes, Ces messages sont des sujets soigneusement développés : attention à la lisibilité, attention à la réception et à la compréhension.⁷⁰

⁶⁹Idem, P20-21

⁷⁰ Idem, p21-22.

Section 3 : Stratégies et dimensions de la communication interne dans l'entreprise

1) Facteurs d'influence de la communication interne

A. L'identité d'entreprise

La communication interne est influencée par de nombreux paramètres. Thierry Libaert en a relevé quelques-uns. Le premier paramètre cité par l'auteur n'est autre que l'identité d'entreprise. Celle-ci représente l'entreprise à un instant-T. Cela reprend donc l'activité, la taille, l'organisation (unique ou en réseau), l'ancienneté et la culture d'entreprise.⁷¹ A noter que cette culture d'entreprise ne peut être créée de toute part par l'organisation puisqu'elle ne peut par exemple pas imposer une série de valeurs la représentant. Tout ce que peut faire l'organisation, c'est tenter de faire évoluer la culture d'entreprise dans la direction qu'elle désire.⁷²

B. Le projet d'entreprise

Cela représente tout ce que l'organisation met en place pour atteindre un objectif à l'instant-T+1. Ce projet est un plan stratégique dans lequel on retrouve des informations telles que les forces et faiblesses de l'organisation, la concurrence, l'objectif financier, les moyens mis en place, etc.

Le projet d'entreprise influence la communication interne car elle est un outil incontournable pour parvenir à atteindre l'objectif. L'organisation a besoin que les collaborateurs se mobilisent le plus possible et la communication interne peut favoriser cela. De plus, de par son caractère interactionnel, elle peut donner aux collaborateurs l'impression d'avoir participé à l'élaboration du projet. Cela favorise évidemment son approbation par ceux-ci.⁷³

C. Le dispositif managérial

La communication interne doit accomplir ses trois fonctions principales :

- **Faire connaître** : cette phase concerne principalement la transmission d'informations.
- **Faire accepter** : après avoir informé, il faut convaincre. Pour cette phase, il est nécessaire qu'un dialogue puisse se construire entre le responsable de la communication et le collaborateur. C'est en écoutant les arguments d'autrui et en lui répondant que l'on parvient à

⁷¹LIBAERT T. (2005), « La communication d'entreprise », Economica, Paris, 2e éd.

⁷²BOMAL G. & COBUT E. (2009), « Motiver, être motivé et réussir ensemble », Edipro, Coll. Ressources Humaines, Liège.

⁷³LIBAERT T. (2005), « La communication d'entreprise », Economica, Paris, 2e éd.

le convaincre. Une fois qu'il est convaincu par les projets de l'organisation, le collaborateur peut devenir un véritable acteur au sein de celle-ci.⁷⁴

Si par contre il n'est pas convaincu par les projets de l'organisation et refuse d'y adhérer, il n'est pas impossible que le collaborateur choisisse d'adopter un comportement contraire à ce que souhaite l'organisation. Son but est que les projets se réalisent le moins rapidement possible pour qu'il puisse conserver un certain équilibre et que sa situation reste stable.

• **Faire agir** : ce n'est que lorsque cette dernière phase est réalisée avec succès que l'objectif de la communication s'avère être une réussite. Une fois que le collaborateur est convaincu, il faut parvenir à lui faire utiliser ce qu'il a appris dans l'intérêt de l'organisation.⁷⁵

D. La motivation

Comme nous avons pu le voir dans les points précédents, la communication interne a plusieurs buts tels que motiver le collaborateur, l'impliquer, le faire adhérer, le faire agir, etc.... Si l'on part du principe qu'il faut adapter la communication interne pour pouvoir obtenir ces effets, alors cela signifie qu'elle est également influencée par ceux-ci.

Ainsi, une organisation communiquera de façon différente en interne en fonction de la motivation des collaborateurs. S'ils sont déjà motivés, elle tentera probablement de s'attaquer à d'autres problèmes. Si par contre il y a un manque criant de motivation, elle insistera plus sur cet aspect-là. La communication interne est influencée par ce qu'elle cherche à obtenir. On ne communique pas de la même façon envers des collaborateurs motivés et envers des collaborateurs démotivés.

E. La qualité du travail des collaborateurs

La communication interne s'inspire beaucoup du travail des collaborateurs pour créer du contenu car elle se doit de relayer toutes sortes de faits. On peut donc dire que la qualité du travail des collaborateurs influence la communication interne puisque celle-ci utilise ce qu'ont réalisé les collaborateurs, notamment pour créer des articles. Elle dépend donc en quelque sorte de leur travail.⁷⁶

⁷⁴BOMAL G. & COBUT E. (2009), « Motiver, être motivé et réussir ensemble », Edipro, Coll. Ressources Humaines, Liège.

⁷⁵LIBAERT T. (2005), « La communication d'entreprise », Economica, Paris, 2e éd.

⁷⁶Idem

2) Les stratégies de la communication interne :

« La stratégie de la communication interne ne doit pas être dissociée de la stratégie de communication externe, elle doit la servir. Cela suppose une réflexion globale garante de la cohérence entre les différents moyens de communication et génératrice de synergies ». ⁷⁷

Lorsqu'il agit des stratégies de communication, il faut distinguer deux niveaux: le niveau organisationnel et le niveau individuel.

a) Au niveau organisationnel :

La stratégie de communication interne visera à développer un angle d'attaque permettant d'atteindre l'objectif de prise de connaissance, d'assimilation et d'adhésion de la politique organisationnelle et communicationnelle de l'organisation auprès de ses parties prenantes. En fonction de cette stratégie, un plan global de communication reprendra une série d'actions à entreprendre afin de réaliser ces objectifs. Cette stratégie et les actions de communication sont développées et menées à bien par le(s) service(s) de communication sous l'égide du management. Il est ainsi postulé qu'à aucun moment ne coexisteront à ce niveau deux stratégies différentes. ⁷⁸

b) Au niveau AD Hoc :

Les stratégies et les plans auront pour objectif de communiquer sur un projet ou un objectif opérationnel précis au sein de l'organisation. La stratégie et le plan seront, bien entendu, développés dans le respect de la politique et de la stratégie de communication de l'organisation. Par conséquent, il y aura autant de stratégie et de plans ad hoc que de projets ou d'objectifs opérationnels pour lesquels une communication structurée est nécessaire. ⁷⁹

3) Les dimensions de la communication interne :

a) Approche de la communication interne :

Pour (COBUT Eric & DONJEAN Christine, 2015) il distingue trois approches de la communication interne :

✓ La communication interne « **opérationnelle** » qui concerne le transfert de l'information, à la fois verticale, ascendante et descendante, elle conditionne le bon fonctionnement de l'organisation.

⁷⁷DEMONT-LUGOL Liliane, « communication des entreprises », 2^{ème} édition, ARMAND COLIN, lexique, 2002. P.36.

⁷⁸DONJEAN Christine, COBUT Eric, « la communication interne », EDIPRO, 2^{ème} édition, Belgique, 2015, P.36.

⁷⁹Idem, P.37.

✓ La communication interne « **intégrative** » qui recouvre tout ce qui vise l'intégration des acteurs au sien de l'organisation. diriger une organisation, c'est aussi veiller aux exécutants et pas seulement à l'exécution de la tâche.

✓ « **L'organisation comme système de communication** ». A ce niveau, la communication interne « n'est plus considérée comme une des composante parmi d'autre de l'organisation mais comme une « microsociété », un lieu de vie producteur d'identités. Les comportements liés à la production des biens et des services comme les relations entre les membres de l'organisation ou les opinions manifestées par les différents acteurs, tout cela est directement considéré comme des actes de communication.⁸⁰

b) **Type d'information**

En réalité, il existe trois catégorie d'information : l'information opérationnelle de fonctionnement, de gestion, et générale.

✓ **L'information opérationnelle** de fonctionnement est nécessaire à l'exécution du travail, elle est transmise par des notes, des directives, des règlements et porte généralement sur des thèmes tels que l'organisation du travail, les processus de production, les normes de qualités et différents aspect techniques.⁸¹

Ce type d'information tombe souvent sous le sceau du secret professionnel ou de l'obligation de réserve.

✓ **L'information de gestion** a trait à la gestion des personnes, du matériel, de l'informatique et des finances, on la retrouve notamment sur des documents tels que les formulaires d'évaluation des collaborateurs, les demande de matérielle, les factures, ce type d'information relève de la vie privée et donne lieu à une diffusion restreinte.⁸²

✓ **L'information générale** :ou motivante et celle qui n'est ni opérationnelle, ni de gestion, même si dans la pratique , la distinction n'est pas toujours aussi nette, elle vise à « mobiliser les troupes » et porte davantage sur l'organisation et son fonctionnements, ses objectif ainsi que sur le système de production et l'organisation interne , sa diffusion ne donne pas lieu à restriction même si souvent , la gestion de l'information générale est encadrée par le droit d'auteur (droit de diffusion, droit de production) .⁸³

c) **Sa relation :**

⁸⁰ DONJEAN Christine, COBUT Eric, « la communication interne », EDIPRO, 2ém édition, Belgique, 2015,p178.

⁸¹ Thierry Libaert & Marie-Hélène Westphalen, 2012,p 228

⁸² Idem

⁸³ Idem

Le plus souvent, cela se résume au comportement des employés, et il découle souvent de ce comportement et des relations interpersonnelles que les parties prenantes de l'organisation déterminent leur comportement et construisent leur image (par exemple, accueillir, répondre aux appels, nouer et entretenir des contacts, gérer les conflits, etc.)

Et plus généralement, il s'agit du développement de modes de symboles, de rituels et de présentation institutionnelle qui existent au sein de l'organisation dans lesquels les acteurs internes et externes développent la représentation de l'organisation (ex: relations publiques, code vestimentaire, fête du personnel).⁸⁴

Conclusion

Ce chapitre permet de déduire que la communication interne joue un rôle essentiel dans la réussite de l'organisation. En favorisant la collaboration, le dévouement et la compréhension partagée, la communication interne contribue à créer une atmosphère de travail favorable et efficace. Il est donc impératif d'investir dans la communication interne pour garantir la prospérité durable d'une organisation.

⁸⁴ DONJEAN Christine, COBUT Eric, « la communication interne », EDIPRO, 2^{ème} édition, Belgique, 2015, P180.

Chapitre II :

La motivation des salariés

Introduction

La motivation est très importante dans toute entreprise. Les employés ont tendance à travailler mieux et plus efficacement s'ils sont motivés. Il existe donc un lien entre la motivation et l'augmentation de la performance.⁸⁵ Comprendre la motivation est essentiel pour les gestionnaires et les leaders d'entreprise, car elle a un impact direct sur la performance des individus et des équipes. Une motivation élevée peut stimuler la productivité, la créativité et l'engagement des employés, tandis qu'un manque de motivation peut entraîner un désintérêt et une baisse de performance et un sentiment de désengagement.

Ce deuxième chapitre sera organisé en deux sections dans lesquelles on va présenter l'évolution de la motivation, sa définition, ces sources, ces caractéristiques, sa typologie et les différentes théories de la motivation tout cela dans la 1^{ère} section.

Et dans la deuxième section on va éclaircir le lien entre la communication interne et la motivation sans oublier de citer les facteurs d'influence de la motivation et son rôle dans l'entreprise.

Section 1 : Généralité sur la Motivation au Travail

1) Evolution de la motivation

L'idée de la motivation a changé de sens à travers les époques. Le concept de motivation au travail a trouvé sa place parmi les théories de la psychologie industrielle et du management au cours de la première moitié du 20^{ème} siècle. Elle a été immédiatement intégrée parmi les outils, les techniques et les méthodes de gestion.

Concept très en vogue pendant les décennies qui s'étirent des années 1930 à 1970, il trouve ses origines dans des travaux en management du début du 20^{ème} siècle, pour se diluer et perdre de sa vivacité dans les travaux courants théoriques et de besoins sans cesse renouvelés venant des organisations, le concept prend actuellement un nouveau départ. Revenons quelques instants sur certains de ces épisodes.

Il revient à Taylor la paternité des travaux sur l'organisation rationnelle des entreprises, avec l'élaboration de l'organisation scientifique du travail. La quête du meilleur modèle organisation est lancée au 20^{ème} siècle, pour proposer des modèles visant à améliorer l'efficacité des systèmes de production. Ces travaux vont être à l'origine d'un profond

⁸⁵ Wang P., (2021). La motivation : Une source efficace pour améliorer la performance des membres d'équipes de projet, Mémoire présenté dans le cadre du programme de maîtrise en gestion de projet en vue de l'obtention du grade de maître ès arts, Université du Québec à Rimouski. P 01.

Chapitre II : La motivation des salariés

malentendu que l'on trouve dans une formule véhiculée par ce courant de pensée : « l'homme est un flâneur : il faut le stimuler et le contrôler ». Le modèle depuis son origine sur la défiance envers l'employé et l'ouvrier. Le mécanisme d'incitations et de contrôler qui sont mis en place, sous-tendent nécessité de pousser l'individu à s'investir dans son travail, de contrôler le travail qu'il réalise, et de le récompense, de reconnaissance, de stimulation à l'effort. Le concept de motivation est encore limité à un usage strictement juridique. On parle alors de motivation d'une décision de justice, de motivation d'un acte juridique et de l'ensemble des motifs qui explique ce type d'acte. Très vite, les premières failles sont décelées dans ces nouvelles formes d'organisation du travail pour analyser et réduire les dysfonctionnements générés par des organisations jugées comme aliénantes.

Une équipe de psychosociologues est appelée par la General Electric aux États-Unis. Elle intervient au début des années 1920 dans son usine de Hawthorne. Elton Mayo y rencontrera la célébrité et sera considéré comme le père fondateur de l'école des relations humaines. Celle-ci place l'individu au cœur de l'organisation et tente de proposer de nouveaux modèles visant à reconnaître sa subjectivité, ses compétences, sa créativité et sa capacité à coopérer avec l'ensemble des membres de l'organisations vont trouver toute leur place et œuvrer au développement de deux concepts indissociables : la motivation au travail et la satisfaction au travail.⁸⁶

Dans les années 1930, les organisations cherchaient à favoriser le travail collectif. Le groupe motivant le salarié, il fallait s'occuper du groupe pour développer la performance de l'individu.

Dans les années 1960 et 1970, les organisations ont tenté de compenser les difficultés du travail collectif en rémunérant la performance individuelle et en assurant le bien-être des salariés par des avantages sociaux. La motivation s'identifiait à cette époque à la satisfaction au travail.

Dans les années 1980, la motivation s'identifiait plutôt une implication personnelle dans un projet collectif développé par les organisations, A présent, la motivation au travail est un processus qui se gère, se reconstruit en permanence à partir de multiples stratégies et fait

⁸⁶JACQUES ROJOT et all, « comportement organisationnel : théories des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel » 1ère édition De Boeck, Belgique, 2014, p171-172

intervenir autant les dimensions individuelles (image de soi, ambition...) que les caractéristiques de l'organisation (contenu des tâches, ambiance de travail, etc. ...).⁸⁷

2) Définition de la motivation et ses caractéristiques

A. Définition de la motivation

Selon le dictionnaire, la motivation est définie comme étant un processus physiologique et psychologique responsable du déclenchement, de la poursuite et de la cessation d'un comportement. De manière plus simple, la motivation consiste à dire qu'il s'agit d'un comportement actif orienté vers un but. Donc, elle peut être définie comme une force qui pousse un individu à agir pour la réalisation d'un but donné⁸⁸

Selon Levy-Leboyer, C « Être motivé, c'est essentiellement avoir un motif, décider de faire un effort pour l'atteindre et persévérer dans cet effort jusqu'à ce que le but soit atteint. »⁸⁹

Selon Roussel, P. « La motivation 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, et de concrétiser cette intention en comportement effectif au mieux des capacités personnelles»⁹⁰

Selon Robbins et Jude, la motivation peut être définie comme étant aussi « le résultat de l'interaction entre l'individu et une situation donnée ».⁹¹ Elle constitue « le processus par lequel un individu émet son action, en vue d'atteindre un objectif donné »⁹².

De ce fait, c'est la situation qui induit le degré de changement de motivation. Cette dernière « correspond aux forces qui entraînent des comportements orientés vers un objectif, forces qui permettent de maintenir ces comportements jusqu'à ce que l'objectif soit atteint. »⁹³

B. Caractéristiques de la motivation

Les débats qui sont faits par les différents chercheurs pour les définitions de concept de Motivation ont conduit les psychologues à s'accorder pour identifier et définir les quatre caractéristiques de la motivation au travail :

⁸⁷ David Alis et al, Op. cit.p447

⁸⁸ LARHRISSI N. OMANI L. (2020) « La communication interne, facteur de motivation des salariés : cas d'un établissement relevant de l'Université Mohammed V », Revue Internationale du Chercheur « Volume 1 : Numéro 3 » p :493.

⁸⁹ Levy-Leboyer, C. (2000), La motivation dans l'entreprise : modèles et stratégies, Paris : Éditions d'Organisation, P32.

⁹⁰ Roussel, P. (1996), Rémunération, motivation et satisfaction au travail, Economica, P161

⁹¹ Robbins, S., & Jude, T. (2018), Comportement organisationnels, Pearson, P196

⁹² Mitchell, S. (1989), Peut-on gérer les motivations ? Paris : Presse univ fr.

⁹³ Morin, E., & Aube, C. (2007), Psychologie et management, 2e éd., Montréal : Chenelière Éducation, P106

Chapitre II : La motivation des salariés

a. Le déclenchement du comportement : Repose sur le passage de l'absence d'activité à l'exécution de tâches nécessitant une dépense d'énergie physique, intellectuelle ou mentale. La motivation fournit l'énergie nécessaire pour effectuer le comportement adapté à une situation donnée. Elle résulte d'une force interne (la recherche de bien-être) ou d'une force externe (l'obtention d'une récompense).⁹⁴

b. La direction de comportement : La motivation dirige le comportement dans le sens qu'il convient, c'est-à-dire vers les objectifs à atteindre, les efforts pour réaliser de son mieux selon ses capacités.⁹⁵

c. L'intensité du comportement : La motivation incite à dépenser l'énergie à la mesure des objectifs à atteindre. Elle se manifeste par le niveau des efforts physiques, intellectuels et mentaux déployés dans le travail. Chaque emploi exige une certaine proportion de ces trois types d'efforts (physique, intellectuel et mentaux).⁹⁶

d. La persistance du comportement : La persistance du comportement se manifeste par la continuité dans le temps des Caractéristiques de direction et d'intensité de la motivation.⁹⁷ C'est-à-dire que si une personne a une certaine motivation qui la pousse à agir d'une certaine manière, cette motivation reste constante au fil de temps.

3) Les sources de la motivation

A. La rémunération La rémunération est considérée comme un élément clé pour motiver les collaborateurs, mais cela ne garantit pas que cette motivation soit durable. Il existe d'autres facteurs qui peuvent également stimuler la motivation au sein d'une équipe, en dehors de la rémunération.⁹⁸

B. Culture et projet d'entreprise La culture et le projet d'entreprise sont des éléments clés pour attirer, engager, fidéliser et motiver les collaborateurs à s'impliquer et à s'investir dans leur environnement de travail. Ces éléments peuvent encourager les collaborateurs à se dépasser et à se concentrer sur les différents projets, en mettant à profit leurs compétences distinctives pour contribuer à la réussite de l'organisation à long terme.⁹⁹

C. Condition de travail Les conditions de travail sont un facteur clé de motivation pour les employés au sein d'une entreprise. Les collaborateurs ont besoin d'un environnement de travail approprié pour accomplir leurs tâches efficacement. Des conditions de travail

⁹⁴RAJOT Jaques et al, comportement organisationnel, théories des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel, de Boeck éducation, 1ère édition, 2009. P.167.

⁹⁵Idem P. 168.

⁹⁶ Idem

⁹⁷ Idem

⁹⁸ Roussel, Patrice. « La motivation au travail », Paris, octobre 2000.

⁹⁹ Idem

optimales peuvent encourager la motivation en offrant aux employés un sentiment d'autonomie, de reconnaissance et de prestige, qui peuvent les inciter à se sentir valorisés et à s'engager davantage dans leur travail. ¹⁰⁰

D. Management et communication Le management et la communication jouent un rôle crucial dans la motivation des employés. Lorsqu'un manager communique efficacement avec ses subordonnés, cela peut leur fournir une vision claire des objectifs de l'entreprise et briser les barrières hiérarchiques qui les séparent. Le dialogue social est un moyen efficace de motiver les employés car il permet de limiter les conflits et de faciliter les échanges, ce qui les rend plus investis et motivés. En somme, la communication et la gestion sont des outils essentiels pour stimuler la motivation et la productivité des employés. ¹⁰¹

E. Développement et compétence professionnelle Le dernier facteur de motivation est également très différent des autres. En effet, lorsque les collaborateurs acquièrent de nouvelles connaissances grâce à des formations ou à des tutorats, cela leur permet de se développer et de s'épanouir au sein de l'entreprise. Cette acquisition de connaissances leur donne également une plus grande autonomie, ce qui peut les rendre plus efficaces et plus rentables dans leur travail. Les facteurs de motivation varient en fonction de chaque individu de son changement. La motivation est comme un petit moteur qui existe en nous, mais qui ne fonctionne pas toujours avec le même type de carburant. Cette métaphore souligne le fait que la motivation n'est pas là même pour tout le monde et dépend des valeurs individuelles de chacun. Pour certains, l'argent est la principale source de motivation, tandis que pour d'autres, c'est la reconnaissance et la valorisation. D'autres encore peuvent être motivés par le statut ou la taille de leur bureau. Ce qui est important, c'est que l'entreprise délimite la zone de motivation et détermine ensuite comment motiver ses employés en fonction de leurs valeurs personnelles¹⁰²

4) Typologie de la motivation :

Plusieurs facteurs interviennent dans le phénomène de la motivation. Être motivé, c'est avoir un objectif à atteindre, déployer tous les efforts nécessaires pour sa concrétisation et persister dans l'effort jusqu'à ce que l'objectif soit atteint, Nous distinguons alors deux formes de motivation. ¹⁰³

¹⁰⁰Roussel, Patrice. « La motivation au travail », Paris, octobre 2000.

¹⁰¹Idem

¹⁰² Idem

¹⁰³ LARHRISSI N. OMANI L. (2020) « La communication interne, facteur de motivation des salariés : cas d'un établissement relevant de l'Université Mohammed V », Revue Internationale du Chercheur « Volume 1 : Numéro 3 » p495.

Chapitre II : La motivation des salariés

A. La motivation intrinsèque : c'est effectué une tâche pour le plaisir et la satisfaction que l'on peut en retirer, on ne cherche pas de récompenses. Cette source de motivation provient de l'intérieur de l'être humain et dépend de ses valeurs, ses besoins et ses croyances.

¹⁰⁴

B. La motivation extrinsèque : c'est quand un individu cherche à obtenir une récompense après la réalisation d'une tâche. Ces sources sont extérieures à l'être humain et sont en relation avec l'environnement lié aux normes, règles et conditions de travail. La combinaison de ces deux sources de motivation permet le changement du degré de motivation. Quant à la typologie, nous distinguons quatre types de motivation au travail. ¹⁰⁵

a. La motivation finale se définit comme la force qui pousse un acteur à concrétiser une tâche donnée à raison des avantages que cette dernière revêt à ses yeux. C'est le but même qui intéresse l'individu et qui l'incite à agir. Donc, seul le résultat compte. ¹⁰⁶

b. La motivation instrumentale privilégie la méthode et la manière. L'acteur s'intéresse plus au savoir-faire, son but avant tout, est l'expression de la perfection technique. Donc, c'est l'intérêt pour le savoir-faire ou la technique de production qui peut pousser à l'action. ¹⁰⁷

c. La motivation de survie est essentielle pour la réalisation de tout acte et sans laquelle aucun autre acte ne serait envisageable. Il s'agit de survivre avant tout, exemple : une entreprise qui vient de démarrer son activité. ¹⁰⁸

d. La motivation obsessionnelle considère que le but constitue l'essentiel et conduit ainsi à tous les sacrifices jusqu'à l'obsession, nous trouvons ce type de motivation chez les religieux ou les sportifs de haut niveau ¹⁰⁹

5) Les différentes théories de la motivation :

Dans les années trente, l'école des relations humaine est apparue, ses théories sont principalement basées sur la prise en compte des besoins des individus et leur environnement social.

¹⁰⁴ LARHRISSI N. OMANI L. (2020) « La communication interne, facteur de motivation des salariés : cas d'un établissement relevant de l'Université Mohammed V », Revue Internationale du Chercheur « Volume 1 : Numéro 3 » p495.

¹⁰⁵ Idem

¹⁰⁶ Idem

¹⁰⁷ Idem

¹⁰⁸ Idem

¹⁰⁹ Idem

Chapitre II : La motivation des salariés

A. Théorie de MASLOW

Cette théorie se base sur la très célèbre pyramide des besoins créée par Maslow. Celle-ci classe les besoins selon leur importance : tout d'abord les besoins physiologiques qui forment la base de la pyramide, suivis de la sécurité, des besoins sociaux, d'estime et enfin d'accomplissement. Chaque personne cherche tout d'abord à satisfaire la base de la pyramide avant de passer aux besoins se trouvant au niveau supérieur. Ce schéma se répète jusqu'à ce qu'elle atteigne le sommet de la pyramide¹¹⁰.

Pyramide de Maslow

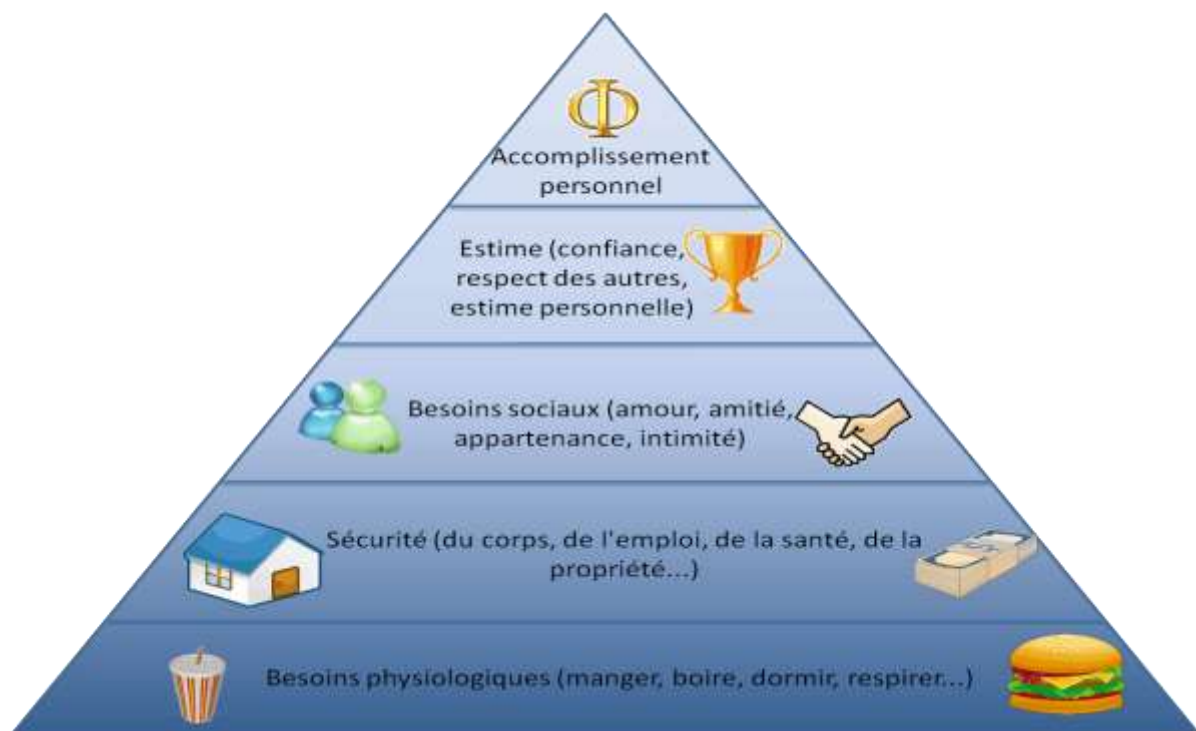


Figure 2: pyramide de Maslow

Cela montre que si certains besoins jugés primordiaux par le collaborateur ne sont pas comblés, cela peut affecter sa motivation.

❖ **Les besoins physiologiques** : Dans la hiérarchie des besoins de MASLOW, les besoins physiologiques sont prioritaires. Généralement, une personne cherche à satisfaire ses besoins physiologiques avant tous les Autres.¹¹¹ Les besoins physiologiques ce sont la faim, la soif, la sexualité, la fatigue, la maladie, L'absence d'abri viable. La satisfaction de ses besoins implique un relâchement, le plaisir des Sens, une sensation de confort, Ces besoins sont liés à la survie.

¹¹⁰ZEDINI C. & al., « Les facteurs de motivation au travail chez les cadres paramédicaux dans un hôpital tunisien », Santé Publique 2016/5 Vol. 28, p. 613-622.

¹¹¹HAMIDI Kamal, Art d'être chef, édition roubah, Alger, 1989, P.99

Chapitre II : La motivation des salariés

- ❖ **Les besoins de sécurité (sociaux)** : Ce besoin se trouve dans l'absence de la peur, dans le fait de se prémunir contre les dangers. Ce besoin est activé quand l'individu a peur, qu'il ne se sent pas en sécurité, mais aussi lorsqu'il a des comportements obsessionnels ou compulsifs.
- ❖ **Les besoins d'appartenance** : Ils émergent lorsque les deux besoins précédents sont satisfaits, ce sont des besoins de rapport sociaux, regroupent les besoins d'amitié, d'amour et d'affiliation comme le désir de travailler en équipe, de faire une relation avec l'entourage.
- ❖ **Les besoins d'estime** : Ils expriment l'envie d'être reconnu par tout le monde, apprécié, approuvé, et avoir l'estime d'autrui, ils traduisent aussi l'estime de soi tel que le besoin de confiance en soi et le goût du Pouvoir.
- ❖ **Les besoins de réalisation** : Ils prennent une place dans le sommet de la pyramide, ce sont des besoins qui sont liés au Désir de progresser, de se développer, de créer, d'innover, des désirs qu'éprouve une personne Pour réaliser ses projets.¹¹² L'hypothèse centrale de MASLOW est qu'une fois que les besoins physiologiques et de Sécurité fondamentaux sont satisfaits, les besoins sociaux ou supérieurs pourront être à leur tour. Suivant MASLOW un besoin de niveau supérieur ne peut être perçu que lorsque les besoins de Niveau inférieur sont suffisamment satisfaits.¹¹³

B. Théorie de D'ALDERFER

ALDERFER (1969) propose la théorie (ERG) comme une adaptation de la théorie des besoins aux situations de travail. Se basant sur une étude auprès de 110 employés de banque, ALDERFER propose que la motivation de l'individu consiste à agir en vue de satisfaire trois catégories de besoin.¹¹⁴

- ❖ **Les besoin d'existence** Ils expriment les désire d'ordre physiologique et matériel et correspondent aux besoins d'ordre inférieurs chez MASLOW, c'est-à-dire les besoin physiologiques et de sécurité. La faim, la soif appartient à cette catégorie, il en est de même pour le désir d'améliorer ses conditions de travail, son salaire ou ses avantages divers en milieu organisationnel.¹¹⁵
- ❖ **Les besoin de rapports sociaux « relatedness »** L'individu est motivé pour satisfaire ce type de besoin afin, d'une part d'assouvir ses aspiration pour la créativité et l'innovation, et

¹¹²PATRICE Roussel, Rémunération, Motivation et Satisfaction au travail, édition Economica, Paris, 1996, p.3

¹¹³JEAN MICHEL Plane, Théories des organisations, 2ème édition Dunod, Paris, 2003, P.39.

¹¹⁴ PATRICE ROUSSEL, 2009, « rémunération, motivation, et satisfaction au travaille »édition Armande colin, paris, P35.

¹¹⁵ Idem

Chapitre II : La motivation des salariés

ses désirs de participer à des tâches ou des activités enrichissantes, d'autre part, d'affronter des situations de défi. Ce type de besoin s'apparente aux besoins, d'ordre supérieur d'estime de soi (en partie) et de réalisation de soi tels qu'ils ont été définis par MASLOW. ¹¹⁶

❖ **Les besoins de croissance « growth »** Orientent l'individu vers la création d'effets sur lui-même ou sur son environnement. La satisfaction de ces besoins provient de la mise en œuvre de capacités individuelles lorsqu'un problème se présente et peut donc requérir à ce titre le développement de compétences additionnelles. La satisfaction de ce besoin dépend des possibilités que peuvent avoir les individus de pouvoir mettre en œuvre toute l'étendue de leur compétence et aussi de pouvoir augmenter ces dernières. ¹¹⁷

Le mécanisme de la motivation selon ALDERFER fonctionne différemment par rapport aux propositions de MOSLOW. Ici, il n'existe pas de hiérarchie de préséance des catégories de besoin. Chaque besoin peut agir de manière simultanée et la motivation dépend de l'intensité d'un besoin. Cette intensité dépend elle-même du degré de satisfaction du désir : plus est satisfait, moins il est intense¹¹⁸

C. Théorie d'HERZBERG

Herzberg est, tout comme Maslow, l'un des auteurs les plus cités lorsque l'on aborde les théories de la motivation. Sa théorie stipule que les facteurs qui influencent la motivation peuvent être extrinsèques ou intrinsèques. Les facteurs extrinsèques (parfois nommés facteurs d'hygiène) sont des besoins qui ont la capacité de réduire l'insatisfaction lorsqu'ils sont comblés. On y retrouve notamment les conditions de travail, les relations hiérarchiques et transversales, la rémunération, etc... ¹¹⁹

Si ces facteurs réduisent l'insatisfaction, ce sont toutefois les facteurs intrinsèques qui affectent réellement la motivation du collaborateur. Parmi ceux-ci se trouvent par exemple les tâches liées à l'emploi en tant que tel, la possibilité de briguer des postes plus intéressants, la reconnaissance, les responsabilités. Ce sont là les qualités que l'on retrouve dans un emploi de qualité¹²⁰. Un collaborateur est normalement motivé à fournir un travail de qualité s'il ne

¹¹⁶ PATRICE ROUSSEL, 2009, « rémunération, motivation, et satisfaction au travail » édition Armande colin, paris, P35.

¹¹⁷ Idem

¹¹⁸ Idem

¹¹⁹ ZEDINI C. & al., « Les facteurs de motivation au travail chez les cadres paramédicaux dans un hôpital tunisien », Santé Publique 2016/5 Vol. 28, p. 613-622.

¹²⁰ VANDENBRANDE T. & al. (2013), « qualité du travail et de l'emploi en Belgique », HIVA -KU Leuven.

Chapitre II : La motivation des salariés

ressent pas d'insatisfaction au niveau des facteurs d'hygiène et s'il est satisfait par tout ce qui concerne son poste ou ses perspectives d'avenir.¹²¹

Thierry Libaert complète cela en affirmant qu'il est essentiel que le collaborateur soit conscient qu'il est important pour l'organisation, qu'il représente quelque chose à ses yeux. S'il sait que la direction partage cette opinion, alors il est capable de se surpasser dans l'accomplissement des tâches qui lui sont demandées¹²²

Le modèle de Herzberg présente certaines similitudes vis-à-vis de la pyramide de Maslow. En effet, les facteurs extrinsèques sont comparables aux trois premiers niveaux de la pyramide (besoins physiologiques, de sécurité, sociaux). Les facteurs intrinsèques sont quant à eux semblables aux besoins d'estime et de réalisation.¹²³

D. La théorie de l'équité d'Adam

Adams a cherché à préciser dans quelles conditions le rapport entre ce qu'on fait comme travail et ce que vous rapporte est jugé équitable ou non, en effet, l'évaluation de la performance et la perception de la situation du point de vue de son équité ne peuvent être sous effet sur la motivation.

Dès le début des années 1960, Adams développe la théorie de l'équité, qui a connu depuis de nombreux prolongements ; selon Adams, tout individu au travail observe son environnement afin d'évaluer si le traitement qui lui est réservé est équitable ou non l'individu effectue le rapport entre les avantages qu'il retire de son emploi et les contributions qu'il effectue pour l'organisation, Adams suggère que le sentiment d'équité résulte d'un processus d'échange, qui prend place entre employé et employeur, entre l'organisation et ses membres.

En outre, cette comparaison met en jeu ce que l'individu apporte à l'organisation les résultats de son travail, son expérience, ses compétences, ses qualités de tout ordre, ses qualifications et ce qu'il reçoit de l'organisation, c'est-à-dire son salaire, les marques d'estime, les avantages en nature, la stabilité dans l'emploi...¹²⁴

Mais la comparaison entre « les inputs » et les « outputs », le sentiment d'iniquité existe lorsque le rapport entre les deux ratios inputs / outputs paraît déséquilibré par comparaison avec d'autres personnes.

¹²¹ ZEDINI C. & al., « Les facteurs de motivation au travail chez les cadres paramédicaux dans un hôpital tunisien », Santé Publique 2016/5 Vol. 28, p. 613-622.

¹²² LIBAERT T. (2005), « La communication d'entreprise », Economica, Paris, 2e éd.

¹²³ BOMAL G. & COBUT E. (2009), « Motiver, être motivé et réussir ensemble », Edipro, Coll. Ressources Humaines, Liège.

¹²⁴ BOMAL G. & COBUT E. (2009), « Motiver, être motivé et réussir ensemble », Edipro, Coll. Ressources Humaines, Liège. P80

Chapitre II : La motivation des salariés

Au cas où cette comparaison se jugée non équitable, il se crée une tension Négative qui déclenche différents comportements destinés à rétablir l'équité. Il peut simplement y avoir une activité destinée à faire modifier soit les inputs ou les Outputs des autres. Autrement dit, la personne qui se juge victime d'iniquité peut tenter de modifier ses inputs ou de faire modifier ses outputs, ou encore elle va se sentir de la situation en perdant toute motivation.¹²⁵

Le modèle d'Adams a plusieurs implications importantes premièrement, le sentiment de justice ou est déterminé par le processus cognitifs ce que signifie que les caractéristiques objectives de la situation ont moins d'importance que la manière dont elles sont interprétées par chacun.

En second lieu, il n'y a pas forcément d'iniquité ressentie lorsqu'une personne fournit des inputs importants et reçoit peu d'échange, aussi longtemps sont dans la même situation.

Troisièmement, l'iniquité peut être négative (plus d'outputs qu'on juge en mérite) ou positive (moins d'outputs qu'on juge en mériter)

- **Les rétributions (outputs)** regroupent le salaire, les Promotions, les conditions de travail, le statut, la Reconnaissance, l'intérêt des tâches réalisées...

- **Les contributions (inputs)** comprennent la formation Détenue, l'implication, l'ancienneté, le niveau de Compétence, les efforts réalisés, les performances, l'expérience, professionnelle détenue...

Le rapport personnel calculé par l'individu entre ses avantages et ses contributions lui, permet d'établir le ratio AP / Cp qu'il va ensuite comparer au Ratio d'autres personnes, pour lesquels il évalue les avantages par rapport aux contributions. Ces deux ratios permettent à l'individu d'évaluer son sentiment de justice (ou d'injustice) à l'égard de sa situation dans l'entreprise. Trois scénarii Sont envisageables :¹²⁶

➤ **Situation d'iniquité (sur-équité)** Si l'individu juge que son ratio est plus avantage que celui des autres, on dit qu'il est 'sur payé'. Cela peut faire naître des sentiments d'inquiétude et d'insécurité chez l'individu. Ce ressenti serait généralement temporaire. Pour son équilibre psychologique et éviter un sentiment de culpabilité, un individu ressentant un sentiment de sur-paiement changerait de référents afin de se comparer avec d'autres personnes aux caractéristiques se rapprochent davantage des siennes.

¹²⁵BOMAL G. & COBUT E. (2009), « Motiver, être motivé et réussir ensemble », Edipro, Coll. Ressources Humaines, Liège. P 81

¹²⁶ Idem

Chapitre II : La motivation des salariés

➤ **Situation d'équité** L'individu estime que le traitement qui lui est réservé est comparativement équitable par rapport à celui qui est réservé aux Autres. Les rétributions qu'il obtient sont jugées par rapport aux Contributions qu'il apporte.

➤ **Situation d'iniquité (sous équité)** L'individu trouve que son ratio est inférieur à celui des autres, il s'estime 'sous payé'. Cela peut être dû à des contributions jugées élevées ou à des rétributions considérées comme trop faibles¹²⁷

Adams précise en outre que l'individu compare sa situation par rapport à des individus de l'entreprise (équité externe) mais aussi à des personnes extérieures à l'entreprise (équité externe).

Selon l'auteur, un traitement injuste aurait pour effet de démotiver les individus alors qu'un traitement juste a pour effet de motiver les individus en répondant à leur besoin de justice.

Ainsi, Adams a développé cette théorie selon laquelle un individu est motivé lorsqu'il considère que la rétribution qu'il reçoit de son travail (outputs) qui peut être financier (salaire, prime) même peut être non financier (Reconnaissance, fierté, sécurité de l'emploi par un contrat de travail, promotion Sentiment d'accomplissement...) qui serait en ligne avec sa contribution (Inputs) qui se fait par le biais non seulement du travail fourni mais aussi par d'autres biais tel que la compétence, les aptitudes personnelles, etc.

E. Théorie de VICTOR VROOM

Les deux théories précédentes font partie de ce que l'on appelle des théories « de contenu ». Bien qu'elles restent des références pour l'étude de la motivation, elles sont aujourd'hui partiellement dépassées. Actuellement, on accorde davantage de crédit aux théories dites « de processus ». Elles s'intéressent davantage au fonctionnement de la motivation qu'à ce qui la compose¹²⁸. Parmi celles-ci, on retrouve notamment la théorie de Victor Vroom.

D'après ce chercheur reconnu, un collaborateur est plus susceptible de montrer de la motivation s'il peut tirer un bénéfice de ses actions. Dès lors, la motivation au travail favoriserait le fait d'atteindre certains objectifs puisque le collaborateur serait prêt à réaliser une multitude d'actions pour y parvenir. Il existe trois types de facteurs pouvant influencer cette motivation¹²⁹:

¹²⁷BOMAL G. & COBUT E. (2009), « Motiver, être motivé et réussir ensemble », Edipro, Coll. Ressources Humaines, Liège. P81

¹²⁸Idem

¹²⁹ Idem

Chapitre II : La motivation des salariés

- ❖ **Le niveau d'expectation** : pour être motivé, le collaborateur doit être convaincu qu'il est capable de fournir un effort qui sera récompensé. S'il ne pense pas en être capable, alors il ne peut pas être motivé par cette perspective.
- ❖ **L'instrumentalité** : le collaborateur doit croire que les actions qu'il compte entreprendre seront récompensées. Il doit voir en elles un moyen d'obtenir la récompense qu'il s'est fixé.
- ❖ **La valence** : ce facteur représente la valeur donnée par le collaborateur à la récompense visée.

La motivation au travail résulte de la multiplication de ces trois facteurs : $M = V \times I \times E$. Cela signifie que si l'un de ces facteurs est nul, la motivation le sera également.¹³⁰

- ❖ **Adams renforce cette théorie en ajoutant l'équité**. Un collaborateur peut juger les efforts qu'il fournit et les récompenses qu'il peut obtenir en effectuant une comparaison avec les personnes qui l'entourent. Il faut que cela soit équitable pour que la motivation ne soit pas affectée négativement.¹³¹

- ❖ **Skinner apporte un dernier facteur à cette théorie**, à savoir le renforcement. Cela désigne le fait que toute action d'un collaborateur amène des conséquences positives ou négatives. En fonction de cela, il peut être récompensé ou puni. Cela le motivera donc à poursuivre ses actions ou à les arrêter. A noter que si les récompenses disparaissent, la motivation s'éteindra peu à peu.¹³²

F. Le modèle O.C.R

Ce modèle, créé par Bomal et Cobut, postule que la motivation est influencée par trois types d'acteurs. Ceux-ci sont tous dépendants les uns des autres.¹³³

- ✓ **L'organisation** : selon Michel Verstraeten, « l'organisation, par sa manière de structurer, de répartir le pouvoir, de clarifier les règles du jeu, de créer des valeurs, de définir ses objectifs, de donner du retour sur la réalisation de ses objectifs... contribue à faire émerger ou non la motivation au travail »¹³⁴

¹³⁰BOMAL G. & COBUT E. (2009), « Motiver, être motivé et réussir ensemble », Edipro, Coll. Ressources Humaines, Liège.

¹³¹ Idem

¹³² Idem

¹³³ Idem

¹³⁴VERSTRAETEN M. (2001), « Motivation, démotivation et transformation », Pyramides (n°4), ULB Bruxelles, p41

Chapitre II : La motivation des salariés

✓ **Le collaborateur** : c'est tout d'abord à lui-même qu'il incombe de tout mettre en place pour être motivé. Il doit tenter de trouver ce qui le motive et fournir un effort nécessaire pour stimuler ces facteurs de motivation.¹³⁵

✓ **Le responsable** : chaque collaborateur dispose de ses propres attentes. Le rôle du responsable est de le soutenir pour qu'il puisse atteindre ses objectifs. Par responsable, on entend une personne qui côtoie un certain nombre de collaborateurs tout en leur étant supérieur hiérarchiquement parlant. Il est donc à la fois leader et coach¹³⁶. Cela rejoint la fonction de manager de proximité auparavant décrite.

Ces théories et modèles montrent que la motivation est un processus qui ne s'interrompt jamais. Elle est en constante évolution en fonction des différents événements. Elle ne fonctionne pas du tout par à-coups. Il ne suffit pas de remotiver une fois le collaborateur pour que sa motivation reste constante.

G. La théorie de la fixation des objectifs :

Énoncé par Locke en 1968, elle stipule que la motivation au travail d'un individu sera plus importante si des objectifs lui sont fixés.

Pour Locke, un objectif efficace doit répondre à plusieurs conditions telles que :

S : être simple et claire, cela facilite son atteinte

M : mesurable

A : acceptable

R : réalisable

T : défini dans le temps

La difficulté de l'objectif renforce le niveau d'effort fourni par l'individu mais sa spécificité permet de concentrer l'attention et les efforts de l'individu, ce qui lui permet de développer des stratégies afin d'optimiser son travail. Alors, l'individu guidé par un objectif est plus performant qu'un individu livré à lui-même.¹³⁷

Cette théorie connaît des limites :

¹³⁵BOMAL G. & COBUT E. (2009), « Motiver, être motivé et réussir ensemble », Edipro, Coll. Ressources Humaines, Liège.p26

¹³⁶ Idem

¹³⁷Locke cité par Fabien Saulnier, les théories de la motivation, Institut d'Administration des Entreprises, Toulouse. P. 07

Chapitre II : La motivation des salariés

Si l'objectif est difficile à atteindre, certaines personnes risquent de se démotiver. Les individus qui n'ont pas un fort besoin de réalisation seront moins motivés que d'autres. L'individu doit impliquer dans l'objectif.

Dans ce cas, on peut dire que la théorie de la fixation des objectifs a démontré qu'un individu est motivé lorsqu'on lui confie des objectifs clairs et lui fournit un retour d'informations « feed-back » approprié sur sa capacité à les atteindre. Le fait de Travailler pour atteindre un objectif est une source majeure de motivation, mais cela aussi permet d'améliorer les performances des salariés.

Un individu est stimulé par la recherche d'un accomplissement, il a donc un sentiment de développer ses capacités professionnelles. ¹³⁸

H. La théorie de l'autodétermination

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

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

Une personne motivée dans son travail, va investir son énergie dans l'accomplissement de celui-ci ; elle va tout faire pour parvenir à l'objectif fixé. De ces théories de la motivation, nous pouvons synthétiser les facteurs influençant sur la motivation des salariés au travail en les décomposant en deux catégories :

❖ **Les facteurs internes** : qui concernent un salarié. Cette notion fait référence au comportement, à l'attitude, à la personnalité, à l'identité du salarié, plus concrètement, aux traits de la personnalité de l'individu, son autonomie, son niveau de satisfaction du travail accompli, l'estime de soi, le niveau de responsabilité à la réalisation d'un travail bien fait et la satisfaction des besoins d'accomplissement (besoins du haut de la pyramide de Maslow).

❖ **Les facteurs externes** : qui sont liés à l'environnement de travail dans lequel évolue le salarié. Ils se composent principalement :

➤ De la reconnaissance sociale (le fait que le salarié soit reconnu par l'entreprise) ;

¹³⁸Locke cité par Fabien Saulnier, les théories de la motivation, Institut d'Administration des Entreprises, Toulouse. P. 07.

Chapitre II : La motivation des salariés

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

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

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

Ces facteurs de démotivation se résument ainsi :

- la Fixation des objectifs peu claire
- le Manque de la communication interne
- la Rétribution inadéquate et des Conditions de travail défavorables.

Cette démotivation des salariés dans l'entreprise peut résulter :

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

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

qui peut constituer un moyen de lutte contre la démotivation. Le personnel sera motivé si sa rétribution correspond à sa contribution, au travail et aux efforts qu'il réalise.

Alors, nous pouvons déduire d'une manière générale en se référant aux théories basiques de la motivation des salariés au travail cités ci-dessus le schéma suivant représentant les sources de la motivation sur lesquelles l'entreprise doit se baser et les maîtrisées pour gagner ces salariés. ¹³⁹

Section3 : La communication interne et la motivation

1) Le lien entre la Communication interne et la motivation

A. La communication interne influence la motivation en donnant du sens aux actions et aux informations

Dans la définition de la communication interne livrée par Détrie et Broyez, on peut constater que celle-ci a notamment pour but de donner du sens aux actions accomplies au sein de l'organisation ¹⁴⁰ Sur base de cela, il ne fait aucun doute qu'un collaborateur montrera plus de motivation s'il parvient à trouver un sens à ce qu'il fait que si cela lui semble inutile ou superflu.

Cobut et Donjean ont également relevé qu'un des buts de la communication interne était de produire du sens. Cependant, ils parlent dans ce cas-ci davantage du sens des informations transmises. ¹⁴¹ Cela rejoint toutefois le même phénomène puisque cela permet au collaborateur de prendre conscience de l'impact qu'il peut avoir sur l'organisation et il peut ainsi également comprendre ce qu'il se passe autour de lui. Augmenter sa connaissance de l'organisation l'aide à donner du sens à ce qu'il fait puisqu'il comprend mieux les différents enjeux. ¹⁴²

B. La communication interne influence la motivation en favorisant la cohésion et le sentiment d'appartenance :

La définition de Détrie et Broyez indique également que la communication interne appelle à la cohésion. ¹⁴³ Il va sans dire qu'un manque de cohésion peut avoir un impact négatif sur la motivation puisque cela peut éventuellement nuire au climat de travail. Travailler au sein d'un environnement qui n'est pas positif ne motive généralement pas les collaborateurs à donner le

¹³⁹Roussel. P, la motivation au travail, concepts et théories, Laboratoire international, RH et économie, université de Toulouse, 2000. P14

¹⁴⁰ BROYEZ C. & DETRIE P. (2001), « La communication interne au service du management », Entreprise et Carrières, Editions Liaisons.

¹⁴¹ COBUT E. & DONJEAN C. (2015), « La communication interne », Edipro, Liège.

¹⁴² Idem

¹⁴³ BROYEZ C. & DETRIE P. (2001), « La communication interne au service du management », Entreprise et Carrières, Editions Liaisons.

meilleur de leur-même.¹⁴⁴ Obtenir une bonne cohésion est un enjeu très important pour une organisation puisque cela contribue à créer une véritable identité. Les collaborateurs peuvent alors développer un sentiment d'appartenance vis-à-vis d'un groupe et vis-à-vis de l'organisation.¹⁴⁵ Si le collaborateur a le sentiment de travailler pour le bien d'une entité dont il fait partie intégrante, cela peut avoir un impact positif sur sa motivation au travail.¹⁴⁶ Enfin, toujours dans cette logique de cohésion, la communication interne peut être utilisée pour donner de l'importance à chaque collaborateur. En l'utilisant à bon escient, il est possible de faire comprendre à tous les collaborateurs qu'ils existent, qu'ils comptent aux yeux de l'organisation. S'ils se sentent ainsi considérés, cela peut affecter positivement leur motivation.¹⁴⁷

C. La motivation influence la communication interne puisque celle-ci s'adapte aux spécificités de l'organisation et des collaborateurs :

La communication interne cherche à atteindre certains objectifs en adoptant une stratégie de communication. La motivation et la satisfaction des collaborateurs sont évidemment différentes dans toutes les organisations. Il va sans dire que l'on ne communique pas de la même façon vers des collaborateurs motivés et vers des collaborateurs en manque criant de motivation. C'est en cela que la motivation influence la communication interne. Elle s'adapte à la situation de l'instant-T. Ce point montre qu'il existe des liens rétroactifs entre les deux concepts. La communication interne influence la motivation, mais celle-ci influence la communication interne en retour.¹⁴⁸

2) Facteur d'influence de la motivation :

Il existe bien évidemment un nombre incalculable de facteurs capables d'influencer la motivation au travail. Les points qui vont suivre en reprennent quelques-uns parmi les plus importants. Il nous semble toutefois nécessaire de préciser que même si la communication interne permet d'agir directement ou indirectement sur certains d'entre eux, elle n'est malheureusement pas la solution miracle à tous les problèmes de motivation au travail. Ils

¹⁴⁴ VANDENBRANDE T. & al. (2013), « qualité du travail et de l'emploi en Belgique », HIVA -KU Leuven.

¹⁴⁵ COBUT E. & DONJEAN C. (2015), « La communication interne », Edipro, Liège.

¹⁴⁶ ANDRY T. (2016), « Le cadre de proximité, acteur clé de la motivation et de l'implication organisationnelle », Communication & Organisation, 2016/2 (n°50), p.179-202

¹⁴⁷ LIBAERT T. (2005), « La communication d'entreprise », Economica, Paris, 2 e éd.

¹⁴⁸ Mémoire de Master, thème Impact de la communication interne sur la motivation et la qualité du travail du collaborateur, préparé par Adrien Mayeur, dirigé par Eric Cobut, Belgique, 2016-2017

sont soumis à bien d'autres facteurs (personnels ou organisationnels) qui ont également une part d'influence sur elle.¹⁴⁹

A. Le bien-être au travail

Le bien-être au travail peut être perçu comme étant une composante de la motivation au travail. Si un collaborateur se sentant bien sur son lieu de travail n'est pas systématiquement plus motivé, il est évident que celui qui ne se sent pas bien dans son environnement de travail aura moins tendance à donner le meilleur de lui-même pour l'organisation.

Le bien-être au travail est quelque chose de très important, que ce soit pour les collaborateurs ou bien pour les dirigeants puisque ce sont ces derniers qui en bénéficieront. Il ne doit pas être mis de côté, sous peine de détériorer l'épanouissement ou même la santé du travailleur. Dans sa conception la plus stricte, le bien-être au travail se limite à la protection de la santé et de la sécurité du collaborateur sur son lieu de travail.¹⁵⁰

Cependant, on réalise de plus en plus qu'il est nécessaire d'aider le travailleur à se sentir bien au sein de son organisation. Actuellement, les collaborateurs cherchent à s'épanouir autant dans leur vie privée que dans leur vie professionnelle. Ils ont donc besoin de ressentir cet épanouissement lorsqu'ils se rendent sur leur lieu de travail au quotidien.¹⁵¹

C'est notamment pour cela que de nouvelles mesures et de nouveaux modèles organisationnels sont apparus depuis quelques années. Ces derniers devaient à priori avoir la capacité d'améliorer le bien-être des collaborateurs ainsi que leurs conditions de travail, et ce tout en réduisant les risques de problèmes de santé (physique ou psychologique). Dès lors, il est étrange de constater que selon de nombreuses études, tout cela a plutôt tendance à se détériorer. Il y a une croissance de l'absentéisme, des conflits, du stress, de l'agressivité, du nombre de suicides, des cas d'alcoolisme, etc....¹⁵²

Si l'on ignore toutes les mises en garde, se rendre sur son lieu de travail peut devenir une véritable corvée pour le collaborateur. Frédéric Ely compare cette situation à certains mythes issus de la Grèce antique (mythes de la caverne, de Prométhée et de Sisyphe). L'individu est enfermé et condamné à revivre la même journée ou à effectuer la même tâche pour l'éternité. Bien que l'on se trouve évidemment dans une situation très différente, l'auteur veut dire par là

¹⁴⁹ Idem

¹⁵⁰ DUMONT D. & VAN GEHUCHTEN P-P. (2014), « Sortir le droit du bien-être au travail de l'oubli », Actualités en matière de bien-être au travail, Bruylant, coll. « UB3 », 2014, p. 7-17.

¹⁵¹ BOMAL G. & COBUT E. (2009), « Motiver, être motivé et réussir ensemble », Edipro, Coll. Ressources Humaines, Liège.

¹⁵² Idem

Chapitre II : La motivation des salariés

que le collaborateur n'a pas le choix. Quotidiennement, il doit effectuer une tâche qu'il trouve pénible. Il ne peut faire autrement car il serait alors exclu du système. Nous devons tous travailler et même si l'on ne trouve pas cela agréable, il faut obligatoirement passer par cette étape pour avoir une vie que l'on pourrait qualifier de « normale ». Cela peut cependant déboucher sur des souffrances sur le plan physique ou psychologique puisque l'individu souffre mais qu'il ne peut quitter ce quotidien sans avoir à subir de préjudices.¹⁵³

En 2015, Proximus s'intéressait à des entreprises qui avaient fait le choix d'adopter un « Nouveau mode de travail ». Les managers de ces organisations assuraient alors qu'il s'agissait d'un des plus grands défis actuels pour le monde organisationnel. Lorsque cette thématique est abordée, certains éléments reviennent fréquemment. Tout d'abord, certaines organisations ont fait le choix de réaménager leurs locaux afin d'obtenir quelque chose de plus moderne avec plusieurs espaces totalement différents les uns des autres pour que le travailleur puisse s'installer là où il se sent le mieux pour travailler. Ensuite, le télétravail devient de plus en plus fréquent. Au-delà du fait que le collaborateur puisse travailler de chez lui certains jours de la semaine, cela révolutionne le système de confiance. Les évaluations ne sont plus faites sur base de la présence mais bien par rapport aux résultats.¹⁵⁴

Cela montre que certaines organisations ont compris que veiller au bien-être du personnel permettait de rebooster les collaborateurs afin qu'ils fournissent un travail de meilleure qualité. C'est pourquoi de grandes organisations belges ont adopté de nouvelles politiques intégrant davantage ce bien-être au travail. Dans le cas de la RTBF par exemple, l'organisation a fait le choix de faire évoluer « la culture interne pour adopter un management plus collaboratif, casser les hiérarchies parfois sclérosantes et responsabiliser chacun. Et pour prendre en compte le bien-être au travail et le développement personnel. ».¹⁵⁵

B. La cohésion

Pour qu'un collaborateur soit motivé, il est primordial qu'il ressente une certaine cohésion au sein de son équipe. Les liens affectifs qui lient les différents membres d'une équipe sont d'une importance capitale pour ceux-ci et doivent être travaillés afin d'être renforcés.¹⁵⁶

¹⁵³ ELY F. & METGE M. (2016), « Souffrance au travail et incommunication interne : quand l'orchestre devient dissonant », *Communication et organisation* 2016/6 (n°49), p.219-237.

¹⁵⁴ PROXIMUS (2015), « InspireIT: Ces entreprises qui ont choisi un Nouveau Mode de Travail »,

¹⁵⁵ RTBF (2016), « Rapport annuel 2016 », p08

¹⁵⁶ ANDRY T. (2016), « Le cadre de proximité, acteur clé de la motivation et de l'implication organisationnelle », *Communication & Organisation*, 2016/2 (n°50), p.179-202

Chapitre II : La motivation des salariés

De plus, comme cela a déjà été expliqué, la cohésion favorise le sentiment d'appartenance à l'organisation. Par la suite, celui-ci influence à son tour positivement la motivation au travail. Le collaborateur sent qu'il fait partie d'un groupe et il sera donc plus concerné par le bon fonctionnement de ce groupe et par les objectifs de celui-ci. En s'y sentant bien intégré, il est probable qu'il fournisse davantage d'efforts et qu'il adopte un meilleur comportement que dans le cas où il aurait le sentiment de travailler pour une entité qui lui est extérieure.¹⁵⁷

D'après Franck Martin, « les intérêts de chacun et ceux du groupe ne s'opposent pas forcément. Bien au contraire ! Ce qui crée l'énergie d'avancer, c'est justement la capacité à rassembler sur une même ligne de conduite, un même objectif, tout en conservant à l'individu la place qui lui revient »¹⁵⁸. Cela montre que le collaborateur a besoin de sentir qu'il fait des efforts afin d'atteindre un objectif qui est commun à toute son équipe et que tout le monde adopte un comportement propice à la réalisation de cet objectif.

C. Environnement de travail

Il est important de préciser que l'environnement de travail est fortement lié au bien-être. Certains milieux sont beaucoup plus éprouvants pour les collaborateurs, que ce soit physiquement ou psychologiquement. On notera par exemple le travail physique, les températures extrêmes, le contact avec un produit dangereux, l'impossibilité de grimper dans la hiérarchie, le manque de relations, etc.... Travailler au sein d'une organisation présentant un mauvais environnement de travail nuit évidemment au bien-être et donc à la motivation du collaborateur.¹⁵⁹

Selon Frédéric Ely, un phénomène de « désertification de l'humain dans l'organisation » est constaté depuis quelques années et celui-ci continue de se développer.¹⁶⁰ Le travailleur ressent un certain malaise vis-à-vis de son travail. Il ne trouve plus forcément sa place et il ressent une pression psychologique notamment due à tout ce que relaient les médias concernant la précarité de l'emploi. Tous les jours, ils évoquent des licenciements massifs, des délocalisations, des fermetures, etc....¹⁶¹

¹⁵⁷Mémoire de Master, thème Impact de la communication interne sur la motivation et la qualité du travail du collaborateur, préparé par Adrien Mayeur, dirigé par Eric Cobut, Belgique, 2016-2017.p31

¹⁵⁸MARTIN F. (2008), « Managez humain, c'est rentable ! », De Boeck, Bruxelles.p17

¹⁵⁹ VANDENBRANDE T. & al. (2013), « qualité du travail et de l'emploi en Belgique », HIVA -KU Leuven.

¹⁶⁰ ELY F. (2012), « Intelligence économique et communication interne », Communication et organisation. 2012/12, p.91

¹⁶¹ Idem

Chapitre II : La motivation des salariés

Les collaborateurs peuvent être victimes de stress et de souffrances sur leur lieu de travail. Cela affecte la santé psychologique du travailleur mais également sa santé physique. Beaucoup de thérapeutes en ont témoigné. Il est étrange de constater que malgré le fait que la santé mentale au travail soit devenue un grand enjeu pour la santé publique, beaucoup d'organisations ne font aucun effort pour renforcer la cohésion entre les différents collaborateurs.¹⁶²

D'après Ely, il est nécessaire qu'au sein d'une organisation, la direction soit consciente de toutes les difficultés qu'éprouvent les collaborateurs. Il s'interroge sur la façon dont on pourrait amener le management à prendre conscience de cette réalité propre à chaque organisation et sur la manière dont on pourrait utiliser la communication interne pour que celle-ci intègre plus l'individu afin qu'il s'y sente à sa place. Certains dirigeants sont atteints d'un syndrome légèrement stéréotypé. Ils s'estiment suffisamment compétents et informés que pour savoir quelles mesures prendre. Ils ne cherchent pas à connaître l'environnement de travail des collaborateurs ni ce que leurs décisions impliquent pour eux¹⁶³. Pourtant, d'après une étude Mobicadres datant de 2014, l'environnement de travail est le troisième facteur qui influence le plus les changements de poste après le contenu du travail et rétribution et après le développement professionnel.¹⁶⁴

Valentine Lépine indique que « la spécificité de la communication interne, c'est qu'elle s'occupe des gens ». Il est très important que l'on puisse lui reconnaître une utilité sociale. Le rôle d'un communicant interne ne devrait pas se limiter à la transmission d'informations et de messages provenant de l'organisation. Il est normal que celle-ci cherche à ce que les collaborateurs adhèrent aux projets et à la culture d'entreprise, mais la communication interne peut être bien plus utile que cela. Lorsque l'on en fait bon usage, elle permet également de valoriser les collaborateurs. Il faut qu'ils puissent être écoutés, qu'ils n'aient pas peur de partager ce qu'ils pensent et ce qu'ils ressentent. Ils doivent sentir que leur opinion n'est pas inutile et que leur environnement de travail est propice au travail de qualité. S'ils doivent

¹⁶²ELY F. (2015), « Utopie de la communication interne : vers une « maïeutique managériale de la confiance » dans l'organisation vertueuse », *Communication et organisation* 2015/1 (n°47), p. 198

¹⁶³ ELY F. & METGE M. (2016), « Souffrance au travail et incommunication interne : quand l'orchestre devient dissonant », *Communication et organisation* 2016/6 (n°49), p.226.

¹⁶⁴ GREFFIER M. (2015), « Gestion de la rémunération et de la motivation en entreprise : de véritables liens ? », IAE Paris.

Chapitre II : La motivation des salariés

refouler tout cela, cela peut causer de la frustration. Pour parvenir à des résultats, il faut évidemment que les communicants internes possèdent certaines qualités relationnelles.¹⁶⁵

Cadre législatif belge et européen en termes de bien-être au travail : au niveau juridique, le bien-être se résume principalement au respect de la sécurité et de la santé au travail. La loi de référence est celle du 4 août 1996, D'après cette loi, les mesures prises affectent les points suivants : la sécurité du travail, la protection de la santé du travailleur au travail, les aspects psychosociaux du travail, l'ergonomie, l'hygiène du travail et l'embellissement des lieux de travail.¹⁶⁶

Cette législature est différente de la précédente, qui était nommée « Règlement général pour la protection du travail » (RPGT). Les nouvelles règles sont moins détaillées qu'auparavant. Elles concernent davantage des objectifs que des moyens à mettre en place. La nouvelle structure de la législation présente donc plus de flexibilité et cela permet aux employeurs de l'interpréter à leur façon. A noter que les dernières règles du RPGT étant toujours d'actualité tendent à disparaître puisqu'elles sont intégrées petit à petit au code actuel ou sont abrogées. Le problème majeur de toutes ces normes actuelles, c'est qu'elles sont à la fois très complexes et très floues. Seuls de véritables experts peuvent saisir précisément ce dont elles font l'objet. Le Code du bien-être est régulièrement modifié ou plutôt complété. Cela montre que c'est un domaine qui attire de plus en plus l'attention tant la santé au travail est devenue un enjeu important pour le monde du travail.¹⁶⁷

Au niveau européen, les premières recherches concernant la santé et la sécurité ont été menées durant la fin des années 50 lors de la création de la Communauté Economique Européenne. Ensuite, l'année 1974 voit l'instauration du Comité consultatif pour la sécurité, l'hygiène et la protection de la santé sur le lieu de travail. Son but principal était d'aider la Commission qui prévoyait alors quelques activités pour ce secteur.¹⁶⁸

Depuis les années 90, l'Union Européenne a poussé petit à petit les Etats Membres à adopter de nouvelles mesures afin d'augmenter le bien-être au travail. Si l'on prend le cas de la

¹⁶⁵ LEPINE V. (2015), « Mesures et évaluation de la communication interne : quelles pratiques et quels enjeux ? », Sociologies pratiques 2015/1 (n° 30), p. 58

¹⁶⁶ EMPLOI.BE (2017), « Extrait de la loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail », page consultée le 30/05/2017. URL :

<http://www.emploi.belgique.be/moduleDefault.aspx?id=7870>

(Loi du 04/08/1996, chap.2, art.4).

¹⁶⁷ DUMONT D. & VAN GEHUCHTEN P-P. (2014), « Sortir le droit du bien-être au travail de l'oubli », Actualités en matière de bien-être au travail, Bruylant, coll. « UB3 », 2014, p. 7-17.

¹⁶⁸ KRAATZ S. (2017), « Santé et sécurité au travail », Parlement Européen. Page consultée le 30/05/2017. URL : http://www.europarl.europa.eu/atyourservice/fr/displayFtu.html?ftuid=FTU_5.10.5.html

Chapitre II : La motivation des salariés

Belgique, de nombreuses réglementations proviennent des communautés ainsi que de l'UE¹⁶⁹. Grâce à l'Europe, on a vu naître des normes minimales en termes de protection du travailleur. Cela signifie que si un Etat membre le désire, il peut très bien prendre des mesures plus poussées mais cela ne doit toutefois pas provoquer de répercussions économiques. Ces normes sont effectives depuis le Traité de Lisbonne (2007), date à laquelle « la charte des droits fondamentaux de l'Union européenne est devenue juridiquement contraignante et la politique en matière de santé et de sécurité a occupé une place d'autant plus importante dans la législation de l'Union ».¹⁷⁰ Toute cette démarche a été mise en place pour pouvoir achever le marché unique européen.

L'Union Européenne a déjà adopté plusieurs stratégies concernant le bien-être au travail. Chacune d'entre elles se déroule sur plusieurs années. A l'heure d'aujourd'hui, la stratégie effective entre 2014 et 2020 a trois grands défis à relever. Tout d'abord, il faut en priorité simplifier et améliorer toutes les normes en vigueur. Ensuite, il faut veiller à ce que la prévention concernant les maladies professionnelles soit plus développée et plus présente. Enfin, il est nécessaire de trouver des pistes ou bien une solution quant au vieillissement général de la main d'œuvre. A travers ses recherches, l'UE s'intéresse un peu plus attentivement aux micros entreprises et aux petites entreprises.¹⁷¹

D. Confiance organisationnel

D'après Neveu, la confiance organisationnelle peut être définie comme suit : « au sens large, la confiance au sein de l'organisation et, au sens strict, la confiance que les salariés peuvent placer dans les dirigeants de leur entreprise »¹⁷². Ce concept est très important pour la motivation et le bien-être au travail puisque cela aide le collaborateur à se sentir à l'aise dans son environnement de travail.

Frederic Ely avance que la confiance est un élément très important au sein d'une organisation. Elle peut intervenir entre des personnes, entre des secteurs ou même entre des organisations. On sait qu'elle peut avoir un grand impact sur les performances des collaborateurs et donc sur celles de l'organisation elle-même. Il est nécessaire également plus à démontrer que la confiance est liée à la communication et au management. La communication interne pouvant donc être

¹⁶⁹ DUMONT D. & VAN GEHUCHTEN P-P. (2014), « Sortir le droit du bien-être au travail de l'oubli », Actualités en matière de bien-être au travail, Bruylant, coll. « UB3 », 2014, p. 7-17.

¹⁷⁰¹⁷⁰KRAATZ S. (2017), « Santé et sécurité au travail », Parlement Européen. Page01 consultée le 30/05/2017. URL : http://www.europarl.europa.eu/atyourservice/fr/displayFtu.html?ftuId=FTU_5.10.5.html

¹⁷¹ Idem

¹⁷²NEVEU V. (2004), « La confiance organisationnelle : définition et mesure », Actes du 15^e congrès de l'AGRH, Montréal, p1071

Chapitre II : La motivation des salariés

considérée comme un outil de management, il est possible d'avoir un impact sur le collaborateur ainsi que sur les relations qui les unissent entre eux.¹⁷³

Ely a réalisé de longues recherches au sein d'entreprises françaises. Il en a conclu que les collaborateurs sont de moins en moins réceptifs aux messages transmis au moyen de la communication interne. Cela s'explique notamment par le fait qu'il existe de grandes différences entre le discours de l'organisation et les dures réalités du travail. Il arrive que les supérieurs hiérarchiques ne respectent pas les valeurs que l'organisation cherche à promouvoir et cela détériore fortement la confiance entre les collaborateurs et la direction. Suite à cela, on peut même voir apparaître une forme de défiance envers l'organisation.¹⁷⁴

Ce phénomène est renforcé par les scandales à répétition causés par des hommes puissants (hommes politiques, PDG, etc...). Il n'y a plus de réel lien de confiance entre les collaborateurs et l'organisation tant ils entendent parler de fraudes, de licenciements abusifs ou massifs, etc... Tout cela favorise l'individualisme, déjà omniprésent dans notre société. Le collaborateur se replie sur lui-même, se méfie et n'adhère plus totalement à la culture d'entreprise¹⁷⁵ « La nécessité de communiquer en interne est donc importante à ce moment car au plus les employés vont percevoir une incertitude quant à leur avenir au sein de l'entreprise, au plus leur volonté de quitter l'entreprise sera importante. »¹⁷⁶

Même si l'on cite souvent la communication interne comme étant un outil de management, certains auteurs n'hésitent pas à parler d'une « utopie de la communication interne », notamment pour les raisons précédemment citées.¹⁷⁷

E. Pratiques des ressources humaines

Les ressources humaines ont évidemment un grand impact sur la motivation. Beaucoup de pratiques sont capables de l'influencer. En voici quelques-uns :

a)La rémunération : Selon l'organisme, c'est une alternative qui permet de motiver les collaborateurs puisque ceux-ci sont prêts à fournir des efforts plus importants s'il y a une récompense à la clé. Ils voient également cela comme étant une reconnaissance de leur

¹⁷³ ELY F. (2015), « Utopie de la communication interne : vers une « maïeutique managériale de la confiance » dans l'organisation vertueuse », Communication et organisation 2015/1 (n°47), p. 197-216.

¹⁷⁴ Idem p. 198

¹⁷⁵ Idem

¹⁷⁶ DONJEAN C. (2006), « La communication interne », Edipro, Liège, p.28

¹⁷⁷ ELY F. (2015), « Utopie de la communication interne : vers une « maïeutique managériale de la confiance » dans l'organisation vertueuse », Communication et organisation 2015/1 (n°47), p. 200

Chapitre II : La motivation des salariés

travail.¹⁷⁸ Il est évident que la rémunération influence la motivation. Chaque collaborateur travaille en priorité pour pouvoir subvenir à ses besoins.

De plus, il suffit de constater que de nombreux travailleurs sont prêts à quitter leur emploi si on leur en propose un autre, mieux rémunéré.¹⁷⁹ Cela dit, il faut apporter une nuance à cela car il ne faut pas croire que plus la rémunération est importante, plus l'individu sera prédisposé à fournir plus d'efforts. Tout dépend de la plus-value que cela lui apporte. Un individu gagnant largement plus d'argent qu'il n'en faut pour subvenir à ses besoins serait probablement moins motivé par un bonus qu'un autre individu pour qui ce bonus représenterait une récompense financière non-négligeable. Enfin, la rémunération ne constitue qu'un facteur extrinsèque de motivation. Bien qu'il puisse influencer la motivation, il apporte toutefois moins de bienfaits à l'organisation qu'un facteur intrinsèque de motivation.¹⁸⁰

b) L'éthique : en 2015, le journal Le Monde affirmait que 84% des salariés se sentaient concernés par les actions menées par leur employeur. C'est donc devenu très important pour le management puisqu'un collaborateur qui juge que les agissements de son organisation ne sont pas corrects montrera en toute logique moins de motivation que s'il les soutient totalement.

c) Méthodes d'évaluation : comme cela a été dit précédemment, chaque organisation évalue ses collaborateurs. Il y a plusieurs méthodes et cela peut avoir un impact sur la motivation du collaborateur. A-t-il la possibilité de s'exprimer ? Est-il suffisamment informé quant à l'avancée de ses objectifs ? Est-ce que des primes dépendent de son évaluation ? Est-il noté pour le travail qu'il accomplit ? La façon dont il est évalué par son supérieur impacte la motivation du collaborateur.

d) La mobilité interne : au sein d'une organisation, il n'est pas rare de voir des collaborateurs être promus ou simplement changer de poste. Il y a quelques années encore, la logique était qu'une carrière était une succession de postes de plus en plus importants. C'était ainsi l'ancienneté qui était privilégiée. Si ce schéma est encore d'application dans certaines organisations, ce n'est plus le cas partout. A l'heure actuelle, on cherche davantage à mettre un collaborateur au poste qui lui convient le mieux. La promotion est donc plus due aux

¹⁷⁸ DONJEAN C. (2006), « La communication interne », Edipro, Liège

¹⁷⁹ GREFFIER M. (2015), « Gestion de la rémunération et de la motivation en entreprise : de véritables liens ? », IAE Paris

¹⁸⁰ ANDRY T. (2016), « Le cadre de proximité, acteur clé de la motivation et de l'implication organisationnelle », Communication & Organisation, 2016/2 (n°50), p.189.

qualités de la personne qu'à son ancienneté ou son parcours. Et il est toujours plus avantageux de conserver des collaborateurs en leur proposant un nouveau poste que de recruter en externe. Cependant, il est très difficile de procéder de cette façon. La motivation est influencée par la mobilité interne car il est par exemple plus motivant de savoir que de bonnes performances peuvent mener à une promotion plutôt que de savoir que c'est l'ancienneté qui prime.¹⁸¹

F. Les nouveaux enjeux des organisations

Selon Géraldine Bomal et Eric Cobut, l'apparition des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) a créé de nouveaux défis auxquels tentent de répondre les organisations. Pour ce faire, elles se focalisent en priorité sur cinq objectifs qui impactent la gestion de la motivation.¹⁸²

❖ **La flexibilité** : la structure matricielle ou la structure en réseau sont maintenant privilégiées pour que la ligne hiérarchique soit moins importante. S'il y a moins de niveaux hiérarchiques, alors il est plus facile de s'adapter.¹⁸³

❖ **La diversité** : actuellement, les organisations présentent une très grande diversité au niveau des collaborateurs : sexes, âges, éventuels handicaps, plusieurs spécialisations, etc... Malgré toutes ces différences, l'organisation doit « créer un environnement de travail où chaque collaborateur se sent apprécié pour ses mérites, ses compétences et sa personnalité »¹⁸⁴

❖ **L'expertise** : les collaborateurs ont de plus en plus de connaissances et de savoir-faire, quel que soit le secteur d'activité. Les tâches liées aux emplois sont donc plus variées et laissent plus de liberté que les nombreuses tâches répétitives que nous connaissions auparavant.

L'homme n'est plus considéré comme une machine.¹⁸⁵ Nous sommes à présent loin de modèles tels que le Taylorisme puisque le collaborateur dispose de plus d'autonomie et qu'il participe souvent à la conception, à la réalisation et au contrôle de la tâche. Cette dernière est donc enrichie. Il faut cependant nuancer quelque peu ce point. L'enrichissement des tâches

¹⁸¹ GUY-COQUILLE M., JANAND A. (2017), « Mobilité interne. La fin d'un modèle ? », Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels, 2017/1 (Vol. XXIII), p. 61-85.

¹⁸² BOMAL G. & COBUT E. (2009), « Motiver, être motivé et réussir ensemble », Edi pro, Coll. Ressources Humaines, Liège. P15

¹⁸³ Idem

¹⁸⁴ Idem

¹⁸⁵ Idem

Chapitre II : La motivation des salariés

est une tendance que l'on observe dans le monde organisationnel mais cela ne veut pas dire qu'il concerne tous les emplois.¹⁸⁶

Certaines tâches, de par leur contenu, peuvent uniquement être réalisées à la chaîne et n'offrent que très peu d'autonomie à ceux qui les effectuent.

❖ **La responsabilisation** : les anciennes techniques de contrôle sont aujourd'hui dépassées. A l'heure d'aujourd'hui, il faut amener le collaborateur à se sentir responsable plutôt que de le forcer à obéir. S'il a le sentiment qu'une décision lui est imposée, cela va affecter négativement son sentiment d'autonomie. C'est là un rôle très important pour les différents responsables de l'organisation qui vont devoir transmettre ce sens des responsabilités à l'ensemble des collaborateurs. S'ils y parviennent, alors leur attitude face au travail se modifiera et cela profitera à l'organisation.¹⁸⁷

❖ **La transparence** : une organisation sera plus performante si elle applique le principe de transparence à sa communication (interne comme externe). La culture d'entreprise doit être reflétée par la communication. Les collaborateurs doivent la ressentir au quotidien pour pouvoir s'en imprégner.¹⁸⁸

G. Le leadership

Durant les années 80, on réalise que les différents leaders d'une organisation ont un impact important sur les personnes dont ils sont en charge. Pour ce mémoire, cela concerne donc tous les teams leaders, cadres, directeur, etc....

En 1978, Burns décrit deux types de leadership :

❖ **Leadership transactionnel** : des transactions se déroulent entre le leader et ses subordonnés. Le leader cherche à améliorer leur niveau et leurs performances.¹⁸⁹

❖ **Leadership transformationnel** : il s'agit plutôt ici d'un engagement mutuel entre le leader et ses subordonnés. Ils partagent tous la même vision et les mêmes valeurs. Il faut pour cela que le leader soit charismatique et qu'il communique aisément envers son équipe.¹⁹⁰

En 1985, Bass reprend les recherches de Burns et affirme que selon lui, un leader peut tout à fait présenter les deux types de leadership. Ce serait d'ailleurs une qualité d'un leader

¹⁸⁶ BOMAL G. & COBUT E. (2009), « Motiver, être motivé et réussir ensemble », Edipro, Coll. Ressources Humaines, Liège. P15

¹⁸⁷ Idem

¹⁸⁸ Idem

¹⁸⁹ SAINT-MICHEL S. & WIELHORSKI N. (2011), « Style de leadership, LMX et engagement organisationnel des salariés : le genre du leader a-t-il un impact ? », @GRH 2011/1 (n°1), p. 13-38.

¹⁹⁰ SAINT-MICHEL S. & WIELHORSKI N. (2011), « Style de leadership, LMX et engagement organisationnel des salariés : le genre du leader a-t-il un impact ? », @GRH 2011/1 (n°1), p. 13-38.

Chapitre II : La motivation des salariés

performant. Un autre modèle émerge dans les années 80. C'est celui de Hersey et Blanchard, contenant un nouveau type de leadership ¹⁹¹:

❖ **Leadership situationnel** : le leader peut avoir deux types de comportements. L'un est orienté vers la tâche (le leader répartit très efficacement le travail, définit les objectifs, etc....), l'autre vers les relations (le leader fait très attention au climat de travail, il écoute et conseille, etc....). Le croisement de ces deux comportements donne naissance à plusieurs styles de leadership :

- **Directif** : le leader suit de très près tout ce que font les collaborateurs, il intervient fréquemment.
- **Persuasif** : il justifie la plupart du temps ses décisions et il encourage les débats.
- **Participatif** : il encourage la prise de décision, partage beaucoup d'idées. ¹⁹²

3) Le rôle de la motivation dans l'entreprise :

La motivation des employés est très importante pour chaque entreprise en raison des avantages qu'elle apporte à cette dernière. Ces avantages incluent :

- a. **Engagement accru des employés** : Lorsque les employés sont motivés à travailler, ils mettent généralement tout en œuvre pour les tâches qui leur sont confiées. ¹⁹³
- b. **Amélioration de la satisfaction des employés** : La satisfaction des employés est importante pour chaque entreprise car cela peut conduire à une croissance positive pour l'entreprise. ¹⁹⁴
- c. **Perfectionnement continu de l'employé** : La motivation peut aider un salarié à atteindre ses objectifs personnels et faciliter son développement personnel. Une fois que cet employé a atteint certains objectifs initiaux, il réalise clairement le lien qui existe entre l'effort et les résultats, ce qui l'incitera encore plus à travailler. ¹⁹⁵
- d. **Amélioration de l'efficacité des employés** : Le niveau d'efficacité d'un employé ne dépend pas uniquement de ses capacités ou de ses qualifications. Pour que l'entreprise obtienne les meilleurs résultats possibles, un employé doit avoir un bon équilibre entre la

¹⁹¹BOMAL G. & COBUT E. (2009), « Motiver, être motivé et réussir ensemble », Edipro, Coll. Ressources Humaines, Liège.

¹⁹² Idem

¹⁹³<https://www.potentielconsulting.ma/le-role-de-la-motivation-des-salaries/>. consulté le 06/06/2024 à 13h

¹⁹⁴ Idem

¹⁹⁵ Idem

Chapitre II : La motivation des salariés

capacité d'accomplir la tâche donnée et la volonté de vouloir l'accomplir. Cet équilibre peut entraîner une augmentation de la productivité et une amélioration de l'efficacité.¹⁹⁶

Conclusion

Le maintien d'une attitude positive et de saines habitudes est essentiel pour rester motivé. La recherche d'un soutien social, la gestion du stress, l'autogestion et la célébration des réussites peuvent y contribuer. La motivation est un puissant moteur pour réaliser ses rêves et surmonter les obstacles. Le lieu de travail bénéficie des théories et des principes de motivation pour atteindre les objectifs de l'entreprise en donnant la priorité à la satisfaction des employés et aux relations au sein de l'organisation.

¹⁹⁶<https://www.potentielconsulting.ma/le-role-de-la-motivation-des-salaries/>. consulté le 06/06/2024 à 13h

Chapitre III :

*Étude de la pratique de la communication interne et son
effet sur la motivation des salariés de la CRMA Tizi-
Ouzou*

Introduction

Notre enquête est réalisée au sein de la CRMA, qui est l'une des assurances agricoles à l'origine de la création des premières caisses de mutualité agricole en 1903, demeurent l'activité principale de la mutualité agricole.

Dans ce dernier chapitre, nous présenterons trois sections, la première est consacrée à la présentation de l'organisation d'accueil CRMA, la deuxième est pour la Présentation des résultats de recherche que nous avons utilisée afin d'obtenir un résultat incontestable, la troisième section est réservée à la discussion et à l'interprétation des données recueillies.

Section 1 : Généralité sur la Mutualité Agricole CNMA

1) Choix méthodologiques pour l'étude de l'impact de la communication interne sur la motivation du personnel au sein de la CRMA

Cette section décrit nos décisions méthodologiques et les procédures que nous avons mises en œuvre pour mener notre enquête empirique : les méthodologies de recherche choisies, les stratégies utilisées pour la collecte de données et les techniques utilisées pour l'analyse des résultats.

A. La méthodologie de recherche

Nous avons choisi d'utiliser l'approche quantitative, principalement axée sur la quantification du phénomène étudié (communication et motivation) à l'aide de métriques numériques dérivées d'un questionnaire d'enquête.

B. Population d'étude

La population étudiée englobe l'ensemble des effectifs du CRMA de Tizi-Ouzou, soit 83 personnes. Dans ce contexte, la population mère désigne le personnel de la direction générale, qui englobe toutes les catégories socioprofessionnelles, et le service technique et de production, parmi lequel un sous-ensemble de travailleurs est choisi à des fins d'échantillonnage.

❖ Enchantions

L'échantillon étudié comprend trois strates uniformes classées selon trois groupes socioprofessionnels distincts : les cadres, agent de maîtrise et agent d'exécutions. Au sein de chaque strate définie, la méthodologie implique la mise en œuvre d'une technique d'échantillonnage aléatoire simple.

En termes de taille d'échantillon utilisée dans notre enquête, l'approche d'échantillonnage aléatoire simple a été utilisée, selon laquelle chaque élément a une chance égale d'être inclus dans notre échantillon. Au total, 24 questionnaires ont été diffusés, dont 23 ont été collectés et jugés adaptés à l'analyse.

C. L'instrument de collecte de données: le questionnaire et son contenu :

La principale approche de collecte de données utilisée dans cette étude est le questionnaire, qui sert d'outil structuré comprenant une série d'enquêtes visant à élucider et à proposer des réponses précises aux hypothèses de recherche. Plus précisément, il est jugé plus pertinent d'administrer un questionnaire au personnel de l'organisation étudiée ; le questionnaire utilisé consiste en plusieurs requêtes classées en quatre sections abordant diverses facettes du problème de recherche.

- Axe 1 : donné personnels
- Axe 2 : la communication interne
- Axe 3 : la motivation des salariés
- Axe 4 : le lien entre la communication interne et la motivation des salariés
- ✓ 04 questions portant sur les informations personnelles.
- ✓ 10 questions sur les généralités de la communication.
- ✓ 05 questions sur la motivation.
- ✓ 06 questions sur le lien entre la communication interne et la motivation des salariés.

2) Présentation de la Mutualité Agricole CNMA

La Mutualité Agricole a vu le jour sous forme de Crédit Agricole Mutuel, représentée par des caisses locales. Cette institution a été créée dès 1901, elle est régie par les dispositions de la loi 1901 portant sur les associations professionnelles à caractère non commercial et à but non lucratif, dans l'objectif d'offrir du crédit aux agriculteurs. Par la suite, le besoin d'assurer leurs biens s'est fait ressentir, d'où la création des Caisses d'Assurances Mutuelles contre l'Incendie et plus précisément, l'assurance contre l'incendie des récoltes agricoles (l'assurance grêle, et Bétail) et par conséquent, la naissance de :

- La Sétifienne en 1903 ;
- Alger en 1904 ;
- Tiaret et la constantinoise en 1908 ;

Chapitre III : Étude de la pratique de la communication interne et son effet sur la motivation des salariés de la CRMA Tizi-Ouzou

- La Guelmoise assurance en 1910 ;
- Khemis Miliana connu par Affre ville Assurance en 1911 ;
- L'Aurassienne assurance en 1925.

Elle est issue de réunification, à partir de 1972 de trois caisses en activité, en restant toujours dans le même domaine agricole,

- La Caisses Centrale de Réassurances des Mutuelles Agricoles (CCRMA) ;
- La Caisse Centrale des Mutuelles Sociales Agricoles (CCMSA) ;
- La Caisse Mutuelle Agricole des Retraité (CMAR).

Aujourd'hui, après que la gestion des assurances sociales ait été transférée en 1995 au régime général (CNAS, CNR), les assurances agricoles qui sont à l'origine de la création des premières caisses de mutualité agricole en 1903, demeurent l'activité principale de la mutualité agricole.

La Mutualité Agricole, leader incontestée pour la couverture en assurances agricoles, confrontée aujourd'hui aux transformations que connaît son environnement, à la suite de l'ouverture du marché des assurances à la concurrence, est appelée à répondre aux nouveaux besoins et défis par ses sociétaires et aux exigences du nouveau paysage économique. La Caisse Nationale de Mutualité Agricole (CNMA) offre ses services à travers son réseau, constitué des Caisses Régionales (CRMA) et des bureaux locaux à une clientèle composée principalement de la population Agricole, rurale et des investisseurs dans le secteur agricole dans les domaines des assurances des biens.

a) **Positionnement de la CNMA dans le marché des assurances :**

La CNMA est placée sous le contrôle d'une tutelle technique et administrative par le ministère de l'agriculture d'une part et d'autre tutelle économique et financière exercée par le ministère des finances d'autre part.

La CNMA a enregistré en 2017 un montant de 13.012 Millions DA soit une part appréciable de 11% du marché des assurances dommages.

La contribution de la CNMA dans les assurances agricoles demeure majoritaire avec une part de 75% en 2017.

b) **Quelques repères de la compagnie :**

Chapitre III : Étude de la pratique de la communication interne et son effet sur la motivation des salariés de la CRMA Tizi-Ouzou

- Dénomination sociale : Caisse Nationale de Mutualité Agricole CNMA.
- Année de création : 1972.
- Forme juridique : Les Caisses de Mutualité Agricole sont des sociétés civiles de personnes, à but non lucratif et à caractère mutualiste.
- Siège social : 24, boulevard Victor Hugo -16100- Alger Centre, Algérie.
- Capital social : 10 000 000 000,00 DA. (2023)
- Sociétaires : 135 600 Sociétaires.
- Agrément : Toutes les branches d'assurance « dommages » et réassurance.
- Employés : 2297 employés. (2023).
- Réseau commercial : La Mutualité Agricole « CNMA » est constituée par un réseau de 67 caisses régionales « CRMA », relayées par 407 bureaux locaux.
- Son Statut : Sociétés Civiles de Personnes à Caractère Mutualiste et à capital variable. Elles ne poursuivent pas de but lucratif.
- Son Assise Financière : avec un Capital Social de 10 000 000 000,00 DA, (2023).
- Sa Position : Assureur dommages toutes branche.

A. **Objectifs, Missions et activités :**

La Mutualité Agricole en tant qu'acteur économique proche des agriculteurs, se positionne comme « Assureur Conseil » soucieux d'aider les agriculteurs à identifier et maîtriser les risques de leurs métiers et de leurs exploitations. L'objectif principal était de les aider à intégrer les mesures de sécurité préconisées dans le cadre de leurs activités.

En milieu rural, c'est l'activité agricole qui est à la base du développement économique et social. C'est donc l'agriculteur qui constitue la clé de la réussite des projets et programmes destinés à promouvoir, les zones rurales, et par conséquent, c'est sur la famille rurale que doivent se concentrer les efforts d'informations, d'assistance et de formation. C'est dans cet esprit d'accompagnement de l'agriculteur, que le programme de développement des activités de proximité initié et élaboré par la Mutualité Agricole, dans ce cadre, la CNMA se positionne en tant qu'acteur principal et leader dans la promotion des activités mutualistes.

a) **Principaux Produits d'Assurances Commercialisés :**

- Assurances Végétales ;

- Assurances Animales ;
- Assurances Automobiles ;
- Risques Incendies, Responsabilités et Risques divers ;
- Risques engineering ;
- Risques industriels ;
- Assurances Transports, Multirisques et Risques Divers ;
- Assurances des Personnes et Voyages.

B. Organisation de la Mutualité Agricole CNMA :

La mutualité agricole est organisée comme suit :

- L'assemblée générale de la Caisse Nationale de Mutualité Agricole (CNMA) constituée des présidents de l'ensemble des caisses régionales, lesquelles nomment le président et membres, le directeur général est nommée par décret présidentiel sur proposition du ministre de l'agriculture après avis du conseil d'administration.
- Pour ce qui concerne les caisses régionales, l'assemblée générale est constituée des membres sociétaires, le conseil d'administration élu par l'assemblée générale des sociétaires, le directeur de caisse est nommé par décision du directeur général de la caisse nationale.
- Le conseil d'administration de la CNMA est constitué de 12 membres dont 9 membres sont élus et 3 membres représentant le Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural.
- La CNMA comptait 2870 employés.

A noter que la direction générale se constitue de plusieurs directions centrales :

- Direction Générale ;
- Direction Ressources Humaines et Gestion des Compétences ;
- Direction Assurances Automobile ;
- Direction Comptabilité Générale ;
- Direction Gestion des finances, Trésorerie et Participations ;
- Direction Systèmes d'information et Organisation ;
- Cellule Communication et animation commerciale ;
- Direction Juridique ;

- Direction de Formation ;
- Direction Audit Interne ;
- Direction Assurances Agricoles ;
- Direction Assurances Incendie Responsabilité et Engineering ;
- Direction Assurances Transport, Multirisques, Risques Simples et Divers ;
- Direction Equipements, Moyens matériels et Services Externes ;
- Direction Fonds d'état ;
- Direction Formation et Perfectionnement du Personnel ;
- Direction Gestion Prévisionnelle et Contrôle budgétaire ;
- Direction Inspection Générale ;
- Direction Investissements et Suivi Patrimoine ;
- Direction Réassurance et Actuariat.

C. **Liens juridiques :**

L'organisation de la Mutualité Agricole régie par l'ordonnance N°72-64 du 02 décembre 1972, portant institution de la mutualité agricole définit ainsi les principales mutualités, Ce mode d'organisation consistait en la création d'autant de caisses de mutualités agricoles et bureaux locaux tout en fédérant autour d'une caisse nationale.

Les dispositions de l'ordonnance N°72-64 du 02 décembre 1972 ont été précisées par celles du décret exécutif n°95-97 du 1^{er} Avril 1995 complété et modifié par le décret exécutif N°97-150 du 10 mai 1997 fixant les statuts –types des caisses de mutualité agricole et définissant les liens juridiques et organiques entre elles.

3) **Présentation de la CRMA de Tizi-Ouzou**

La caisse régionale de mutualité agricole de Tizi-Ouzou est créée le 23/08/1968 dont le siège social se situe à 80 avenue Abane Ramdane Tizi-Ouzou. Elle est régie par la loi du 04 juillet 1900 et sur décision du président directeur de la caisse centrale de réassurance des Mutuelles Agricoles du 21 décembre 1966, Elle est constituée d'un conseil d'administration dont un président et 04 membres élus par l'assemblée générale composée paritairement par les sociétaires de la caisse régionale de Tizi-Ouzou, la CRMA de Tizi-Ouzou contient 83 salariés.

Quelques repères de la compagnie :

- Dénomination sociale : Caisse Régionale de Mutualité Agricole CRMA.
- Année de création : 23/08/1968.
- Forme juridique : Sociétés civiles de personnes, à but non lucratif et à caractère mutualiste.
- Siège social : 80, avenue abane ramdane, Tizi Ouzou.
- Capital social : 235 000 000,00 DA. (2023)
- Sociétaires : 1608 Sociétaires.
- Agrément : Toutes les branches d'assurance « dommages » et réassurance.
- Employés : 80 employés. (2023).
- Réseau commercial : la CRMA TiziOuzou est relayé par un réseau 18 bureaux locaux.
- Son Statut : Sociétés Civiles de Personnes à Caractère Mutualiste et à capital variable. Elles ne poursuivent pas de but lucratif.
- Son Assise Financière : avec un Capital Social de 235 000 000,00 DA, (2023).
- Sa Position : Assureur dommages toutes branche.

A. **Organisation et fonctionnement de la CRMA Tizi-Ouzou :**

La caisse régionale de mutualité agricole de Tizi-Ouzou est une structure hiérarchique et du soutien des bureaux locaux implantés dans son inscription territoriale, définie par voie réglementaire, elle exerce au niveau régional toute fonction déléguée par la direction générale.

Ses missions sont prises en charge par un directeur régional assisté par des chefs de division et chaque division à des services à savoir :

- Division personnel et moyens généraux ;
- Division comptabilité et finances ;
- Division production ;
- Division sinistre ;
- Cellule juridique ;
- Cellule informatique.

B. Présentation de la Division Personnel et Moyens généraux :

a. Présentation de la Division Personnel et Moyens Généraux

La division personnel et Moyens Généraux est considérée comme étant le pilier de la CRMA de Tizi-Ouzou, elle assure la gestion de tous les agents de l'entreprise, ainsi que leurs besoins en formation. Les activités de la division sont :

- Le recrutement : qui consiste à assurer la disponibilité des ressources humaines dans toutes les structures de l'entreprise ;
- La formation : qui envisage d'améliorer le niveau des compétences et la motivation du personnel, elle forme et recycle le personnel à l'intérieur de l'organisme ;
- La motivation : par la récompense, félicitation, prime, promotion quand il s'agit d'une motivation positive, et par la sanction, rétrogradation et le licenciement quand il s'agit d'une motivation négative ;
- La communication et la transparence : elle est essentielle pour que le collaborateur ait les informations nécessaires pour accomplir sa tâche. La communication est un moyen qui donne une idée précise de l'évolution des objectifs de l'entreprise.
- L'administration du personnel : il s'agit de sécuriser son effectif en assurant un paiement rigoureux des salariés, les primes, en suivant la gestion de la présence et l'absence, des heures supplémentaires, planifier les congés annuels et organiser les remplacements. Il s'agit aussi de gérer la carrière de ses salariés depuis leur recrutement jusqu'à leur retraite.

b. Le Chef de Division Personnel & Moyens Généraux :

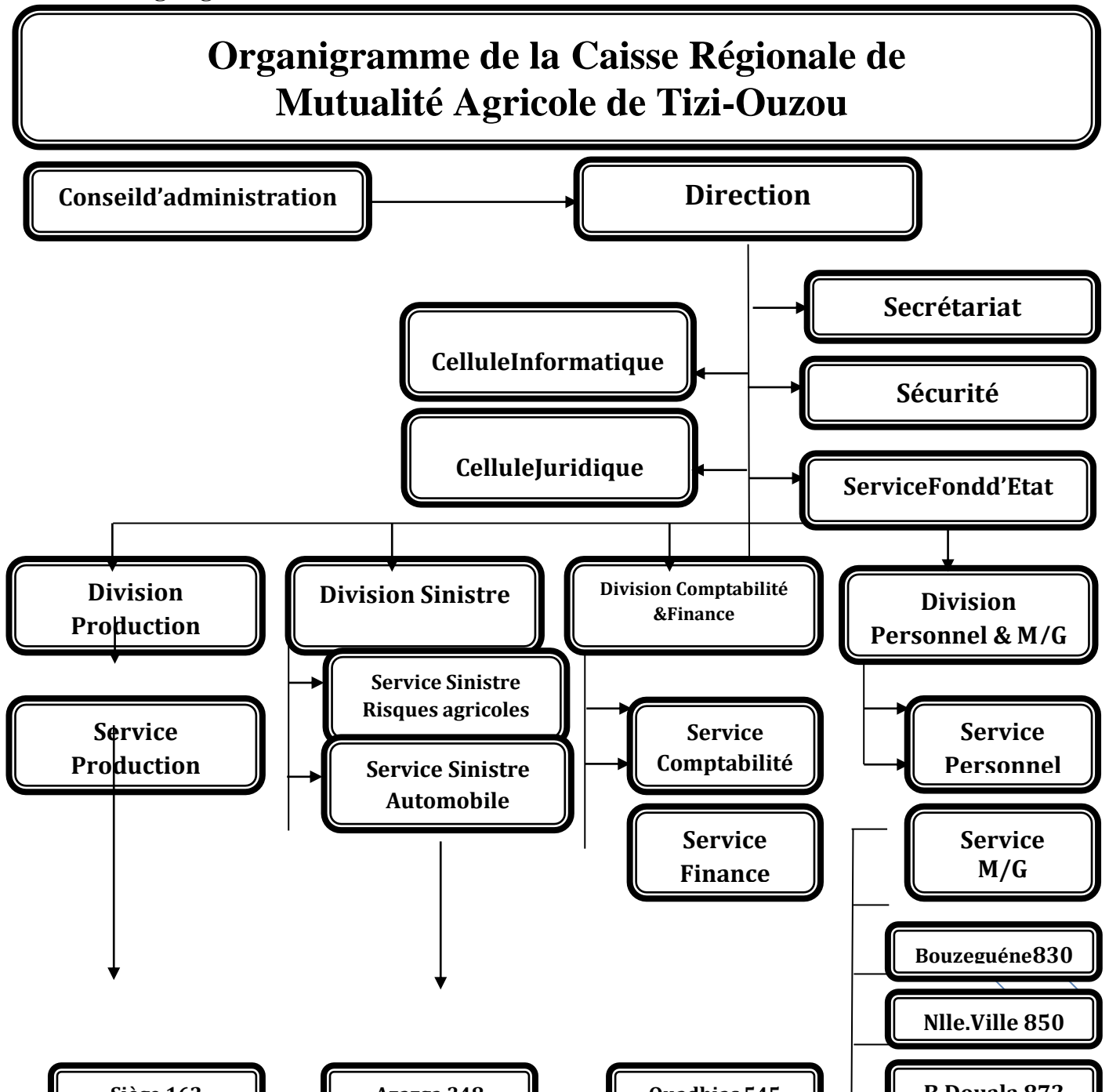
Son rôle est d'animer, orienter et coordonner et contrôler les activités des ressources humaines (gestion du personnel, paie et emploi, formation), il assure la gestion des moyens communs de l'entreprise.

- Il entreprend toutes études et travaux ayant trait à la fonction ressources humaines sur la demande de la hiérarchie.
- Il concrétise toutes les actions de formation inscrites dans le plan de formation.
- Il participe à l'élaboration du plan de formation et son bilan.
- Exécute tous les mouvements de formation (recrutement, mutation, promotion, redéploiement).

Chapitre III : Étude de la pratique de la communication interne et son effet sur la motivation des salariés de la CRMA Tizi-Ouzou

- Supervise, anime, coordonne, contrôle et exécute les travaux liés à la gestion administrative et paie.

C. Organigramme de la CRMA Tizi Ouzou :



Section 2: Analyses descriptive de la place de la communication interne et son impact sur la motivation des salariés de la CRMA Tizi-Ouzou

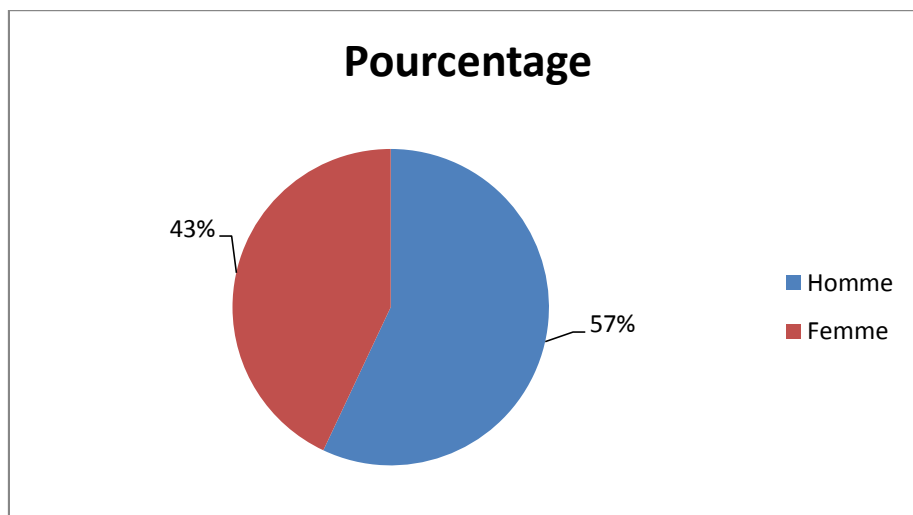
Axe 1 : Données personnels

1) Sexe des salariés

Tableau 4: Sexe des salarié

Sexe	Fréquence	Pourcentage
Homme	13	57%
Femme	10	43%
Total	23	100%

Figure 3 : Représente le sexe des salarié



(Source : Réaliser par nous même)

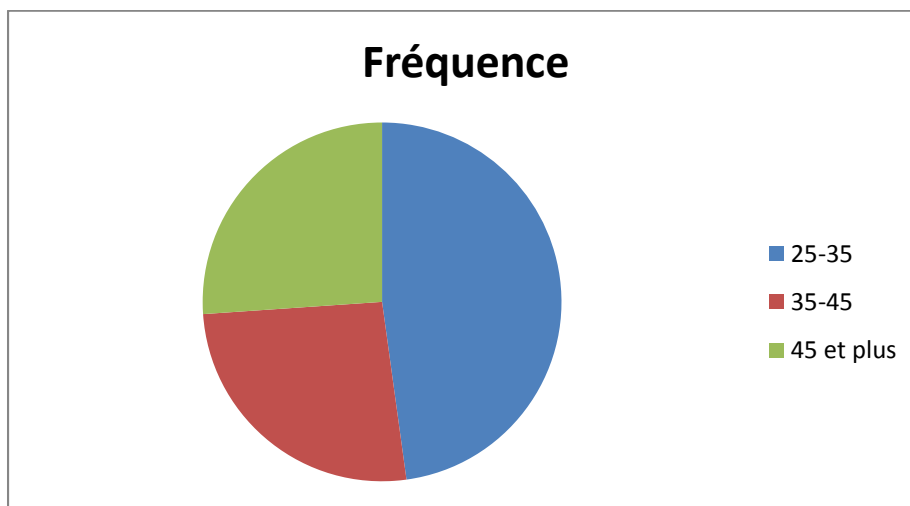
Comme première interprétation, nous montrons la distribution de notre échantillon en deux genres : Homme et Femme et comme comparaison entre les deux genres, nous avons remarqué que le taux de Homme est plus élevé, à savoir 57% des employés, tandis que le genre féminin se présente avec 43%.

2) Age ;

Tableau n°5 : représent l'âge des salarié

Age	Fréquence	Pourcentage
25-35	11	47,82%
35-45	06	26,08%
45 et plus	06	26,08%
total	23	100%

Figure n°4: Représent l'âge des salariés



(Source : Réaliser par nous même)

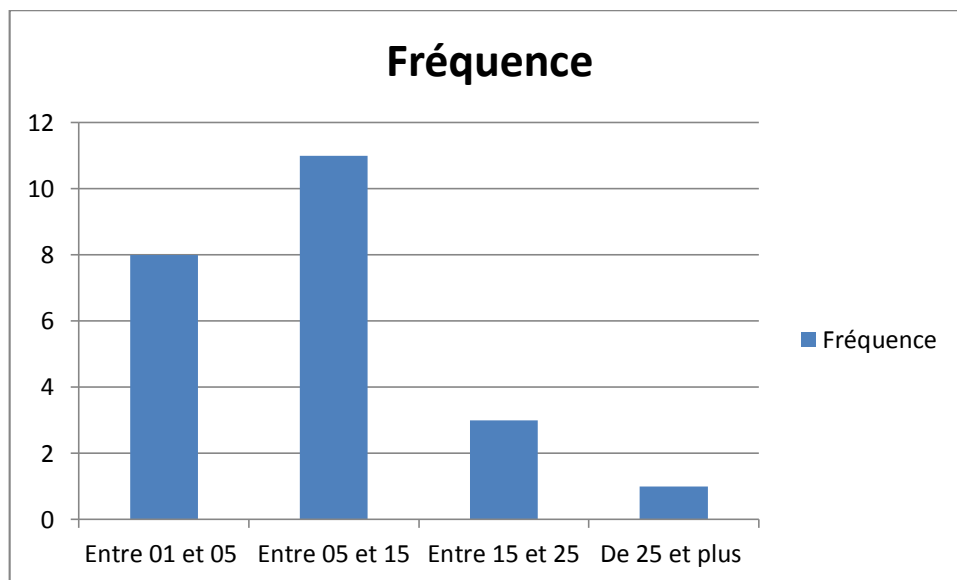
Nous pouvons constater à partir du tableau que plus de la moitié des interrogés sont des jeunes de moins de 35 ans (47%). La tranche d'âge entre 35-45 représente toutefois 26% des interrogés. Pour les plus de 45, il représente aussi 26 %..

3) Ancienneté dans l'établissement :

Figure n°5 : Ancienneté dans l'établissement :

<i>Ancienneté dans l'établissement</i>	<i>Fréquence</i>	<i>Pourcentage</i>
Entre 01 et 05	08	34,78%
Entre 05 et 15	11	47,82%
Entre 15 et 25	03	13,04%
De 25 et plus	01	04,34%
Total	23	100%

Figure n°6 : Représente l'ancienneté dans l'établissement



(Source : Réaliser par nous même)

Il ressort du tableau ci-dessus que 47,82% des répondants ont une expérience entre [05-15[ans], suivi d'un taux égal de 34,78% pour ceux ayant une expérience entre [1-5[, et 13,04% pour ceux qui ont entre [15-25[ans], et enfin un taux de 4,43% pour ceux ayant une expérience entre [15ans et plus]

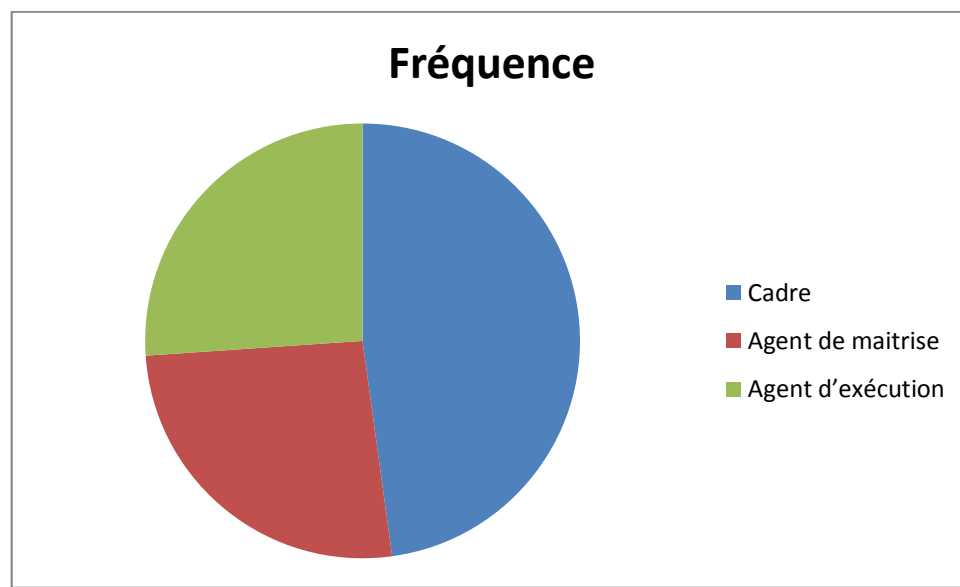
4) Catégorie socioprofessionnel

Tableau 6: représentent les Catégorie socioprofessionnel

	Fréquence	pourcentage

Cadre	11	47,82%
Agent de maitrise	06	26,08%
Agent d'exécution	06	26,08%
Total	23	100%

Figure 7: Représente les Catégorie socioprofessionnel



(Source : Réaliser par nous même)

D'après le tableau ci-dessus on observe que la catégorie (Cadre) est la plus dominante avec un taux de 47,86% des interrogés, suivit par les deux catégories agent de maitrise et agent d'exécution avec un même pourcentage 26,08%

Ces résultats renvoient à l'organisation et à la répartition des taches à l'intérieur de l'entreprise comme le graph indiqué.

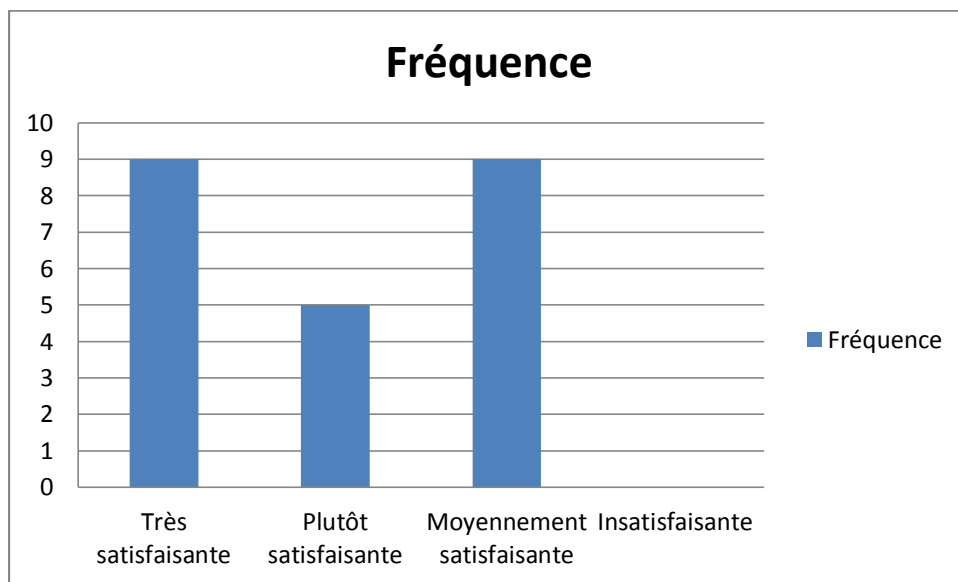
Axe02 : Communication interne

- 1) D'une manière générale vous pensez que la communication interne est :

Tableau n°7 : représente ce que pensent les salariés d'une manière générale de la communication interne

	Fréquence	Pourcentage
Très satisfaisante	09	39,13%
Plutôt satisfaisante	05	21,73%
Moyennement satisfaisante	09	39,13%
Insatisfaisante	00	00%
Total	23	100%

Figure n°8 : represent ce que pence les salarié de la qualité de la communication intéren dans l'entreprise



(Source : Réaliser

par nous même)

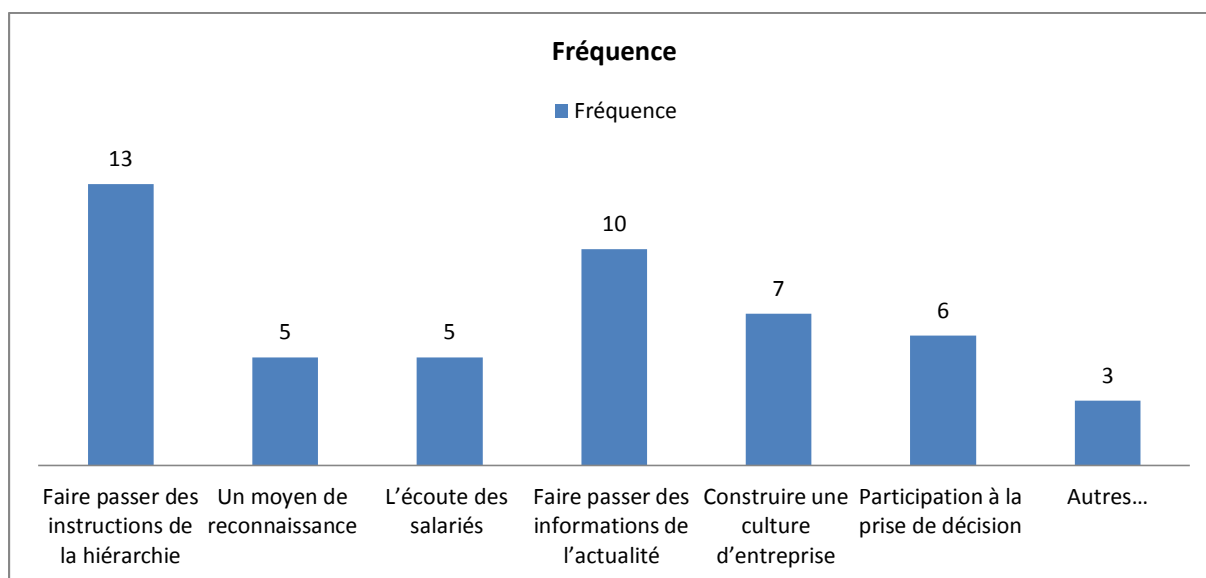
Ce graphique illustre le niveau de satisfaction des répondants à l'égard de leur communication interne, pour 78,26% ont répondu très satisfaisante et moyennement satisfaisante, 21,73% des salarié ont répondu que la communication interne est plutôt satisfaisante, et aucune personne ne la trouve insatisfaisante.

2) Pour vous la communication interne est :

Tableau n°8: Pour vous la communication interne est :

	Fréquence	Pourcentage
Faire passer des instructions de la hiérarchie	13	26,53%
Un moyen de reconnaissance	05	10,2%
L'écoute des salariés	05	10,2%
Faire passer des informations de l'actualité	10	20,4%
Construire une culture d'entreprise	07	14,28%
Participation à la prise de décision	06	12,24%
Autres...	03	06,12%
Total	-	100%

Figure n°9 : Représentation de la communication interne et considérer



(Source : Réaliser par nous même)

Selon les résultats de ce graphique, la signification de la communication interne pour les enquêtés est de Faire passer des instructions de la hiérarchie pour un taux de 26,53%, tandis que 20,4% signifie le fait de faire passer des instruction de l'actualité , puis 14,28% signifie pour eux construire une culture d'entreprise, puis elle est vue par un taux de 12,24% comme

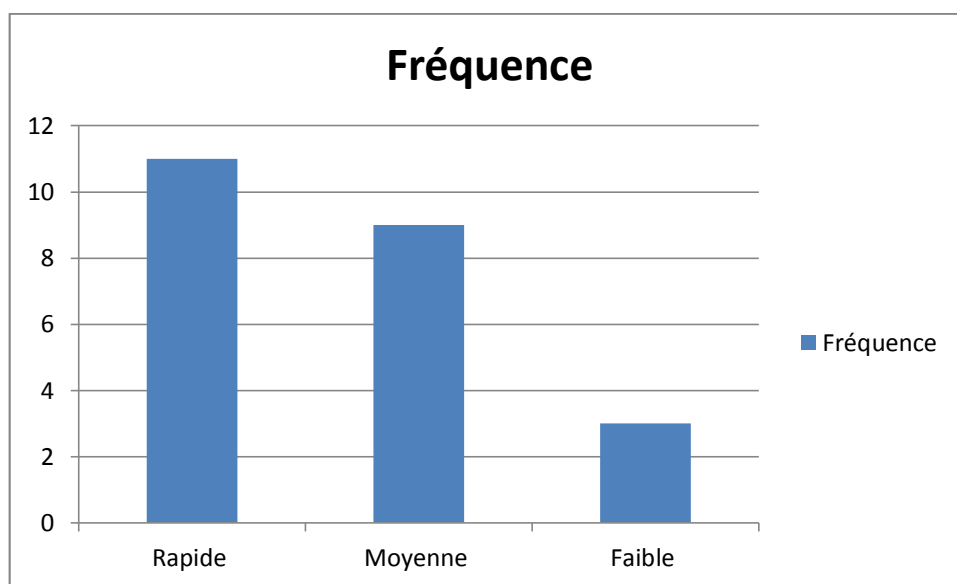
une participation à la prise de décision, et finalement 10,2% la voient comme un moyen de reconnaissance et d'écoute des salarié.

3) Comment juger vous la circulation d'information au sein de la CRMA Tizi-Ouzou :

Tableau n°9:La circulation d'information au sein de la CRMA Tizi-Ouzou :

	Fréquence	Pourcentage
Rapide	11	47,82%
Moyenne	09	39,13%
Faible	03	13,04%
Total	23	100%

Figure n°10 : La circulation d'information dans la CRMA



(Source : Réaliser par nous même)

Chapitre III : Étude de la pratique de la communication interne et son effet sur la motivation des salariés de la CRMA Tizi-Ouzou

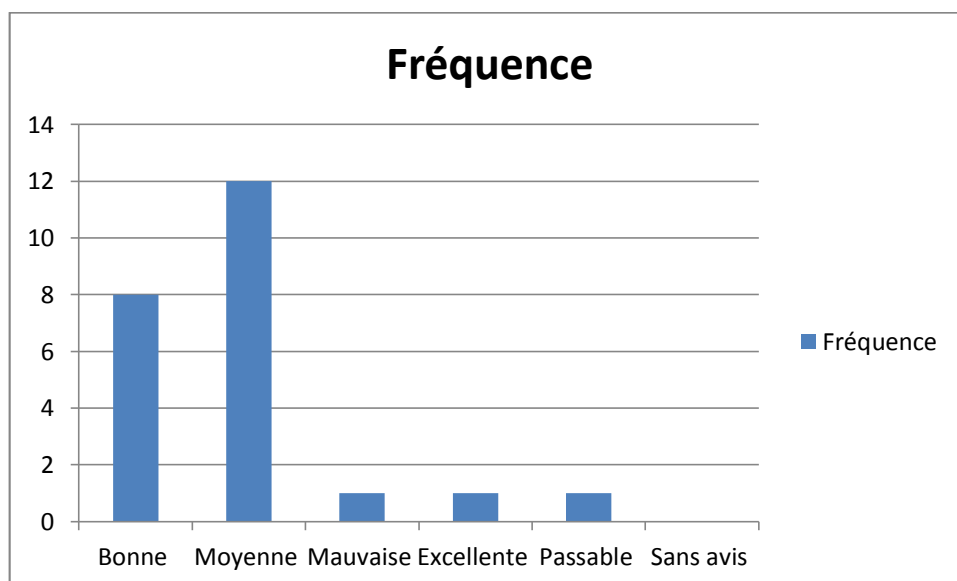
Nous pouvons constater à partir du tableau que 47,82% des interrogés trouve que la circulation de l'information est rapide dans l'entreprise, 39,13% trouvent la circulation d'information quelle est moyenne, tandis que 13,04% la trouvent faible.

4) Comment juger vous la transmission d'informations au sein de votre structure :

Tableau n°10: la transmissions d'information dans l'entreprise

	Fréquence	Pourcentage
Bonne	08	34,78%
Moyenne	12	52,17%
Mauvaise	01	04,34%
Excellente	01	04,34%
Passable	01	04,34%
Sans avis	00	00%
Total	23	100%

Figure n°11 : Représente la transmission d'information dans l'entreprise



(Source : Réaliser par nous même)

Chapitre III : Étude de la pratique de la communication interne et son effet sur la motivation des salariés de la CRMA Tizi-Ouzou

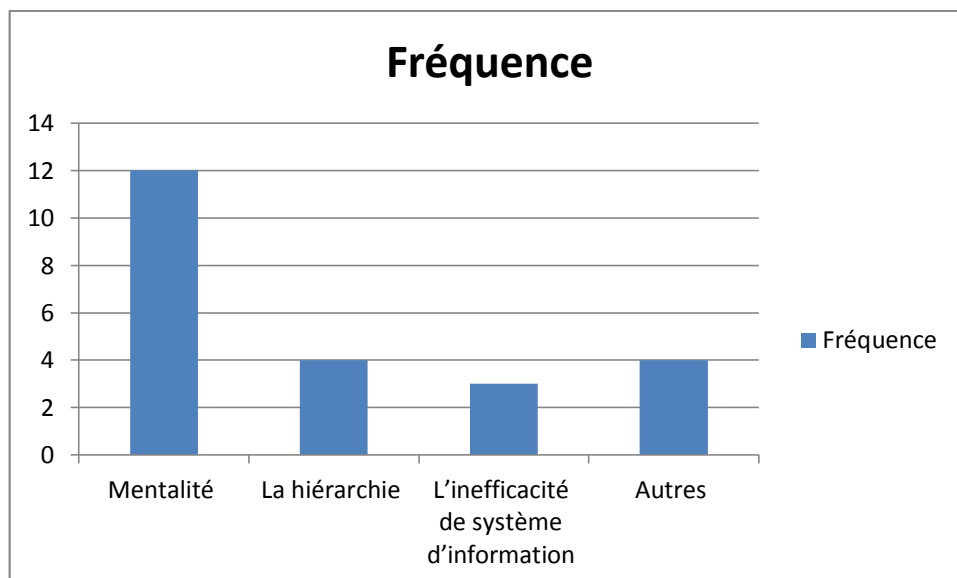
Le graphique montre le niveau de transmission des informations. En effet, nous avons constaté qu'une grande masse de répondants, reflétant un taux de 52,17%, considère que la transmission est moyenne, et 34,78% d'entre eux valident que la transmission est bonne.

5) Quels sont les facteurs qui bloquent le partage d'informations ?

Tableau n°11: Représente les facteurs qui bloquent le partage d'informations

	Fréquence	Pourcentage
Mentalité	12	52,7%
La hiérarchie	04	17,39%
L'inefficacité de système d'information	03	13,04%
Autres	04	17,39%
Total	23	100%

Figure 12: Représente les facteurs qui bloquent le partage d'informations



(Source : Réaliser par nous même)

Chapitre III : Étude de la pratique de la communication interne et son effet sur la motivation des salariés de la CRMA Tizi-Ouzou

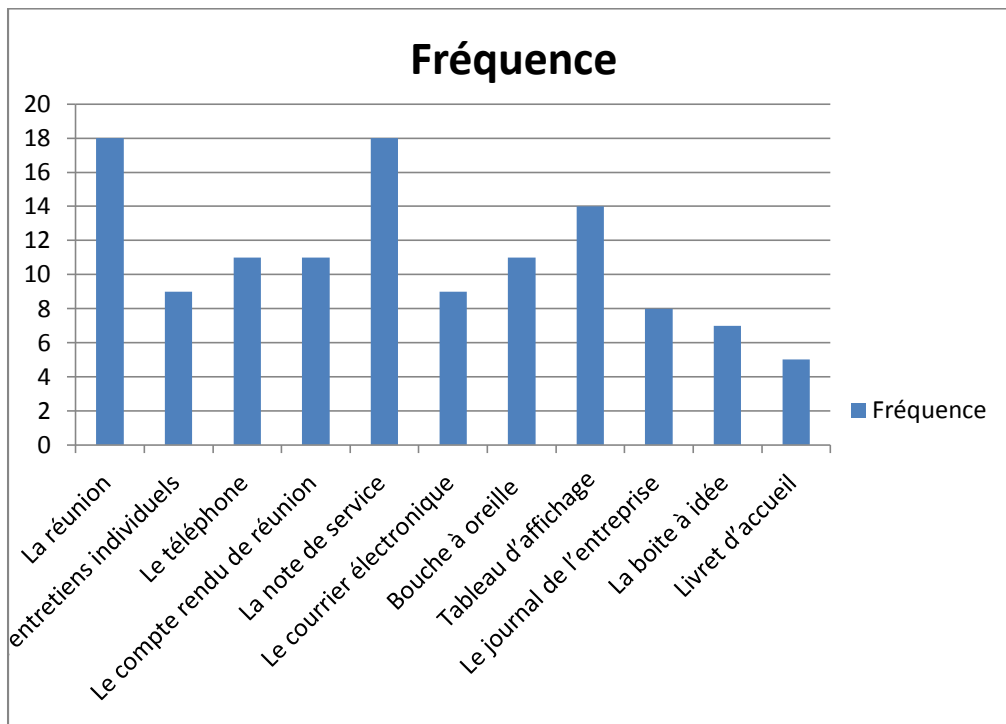
Selon le tableau, On constate que la différence des mentalités des interrogés est la première raison, qui bloquent la circulation et les échanges d'information, avec 52,7 %, suivi par la hiérarchie et autres cause avec 17,39 %, puis l'inefficacité de système d'information avec un pourcentage de 13,04%

6) Parmi ses outils de communication, mettez une croix pour ceux qui existent dans l'entreprise :

Tableau n°12 : Représente les outils de communication utilisé dans l'entreprise

	Fréquence	Note moyenne
La réunion	18	7,3
Les entretiens individuels	9	5,5
Le téléphone	11	8,2
Le compte rendu de réunion	11	5,6
La note de service	14	7,7
Le courrier électronique	9	8,6
Bouche à oreille	11	6,2
Tableau d'affichage	15	6,2
Le journal de l'entreprise	8	5,6
La boîte à idée	7	8,6
Livret d'accueil	5	8
Total		

Figure n°13: Représente les outils de communication utilisé dans l'entreprise



(Source : Réaliser par nous même)

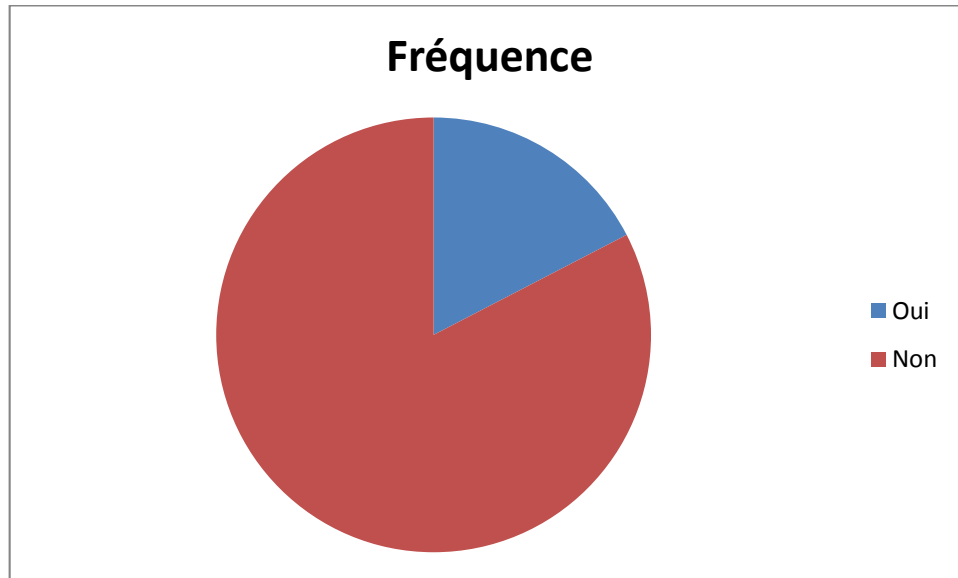
Ces données indiquent les moyens qui permettent aux salariés d'être motivés, notés sur dix afin de pouvoir les hiérarchiser, sachant que nous nous intéressons à la note de 10/10, d'abord en constatant que 18 répondants qui reflètent la majorité, ont mis en avant Une bonne communication interne comme moyenne efficace de motivation, par la suite, la responsabilité avec un nombre de 16 personnes, puis, vient la le respect ,un bon climat social et un bon plan de carrière dont la promotion , la formation et des bonnes condition de travail , comme déterminant de la motivation, et le reste des répondants se sont prononcés respectivement sur la reconnaissance et la rémunération.

7) **Avez-vous des difficultés à comprendre les informations diffusées dans l'entreprise :**

Tableau n°13 : Difficulté a comprendre les informations diffusé dans l'entreprise :

	Fréquence	Pourcentage
Oui	4	17,39%
Non	19	82 ,60%
Total	23	100%

Figure n°14: Représente si c'est difficile de comprendre les informations diffusé dans l'entreprise :



(Source : Réaliser par nous même)

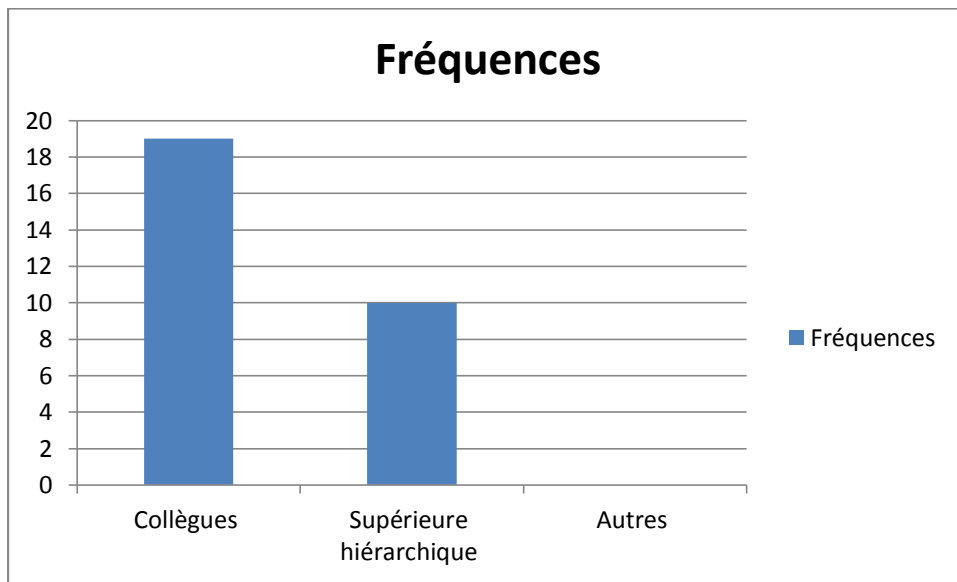
D'après les résultats de ce tableau on démontre que la majorité absolue avec un taux de 82,60% ne trouvent pas des difficultés pour comprendre les informations dans l'entreprise, en revanche on trouve 17,39% sont confrontés à des problèmes de compréhension de l'information.

8) La plupart du temps qui vous transmis les informations a caractère verbal :

Tableau n°14: Représente la transmissions d'information a caractère verbal

	Fréquences	Pourcentage
Collègues	19	65,51%
Supérieure hiérarchique	10	34,48%
Autres	0	0
total	-	100%

Figure n°15: Représente la transmissions d'information a caractère verbal



(Source : Réaliser par nous même)

Dans le graphique n°, nous relevons que la plupart des répondants, soit un taux de 65,51% obtiennent souvent des informations verbales de la part de leurs collègue, tandis que 34,48% de l'échantillon reçoivent des informations par leur supérieure hiérarchique.

9) Comment préférez-vous recevoir des informations dans l'entreprise :

D'après les réponses des interrogés, on a 10 qui préfèrent la boîte pro, 4 ont répondu par le supérieur hiérarchique, une personne a répondu par la voix orale, 2 par un briefing et d'autres par la réunion.

10) Avez-vous des commentaires supplémentaires sur la communication interne au sein de la CRMA :

Selon les commentaires des personnes interrogés, on a ceux qui disent qu'il faut être à l'écoute des employés, il faut mieux gérer les informations ascendantes, et aussi on a ceux qui disent qu'il faut avoir un moyen pour la gestion des doléances et des réclamations.

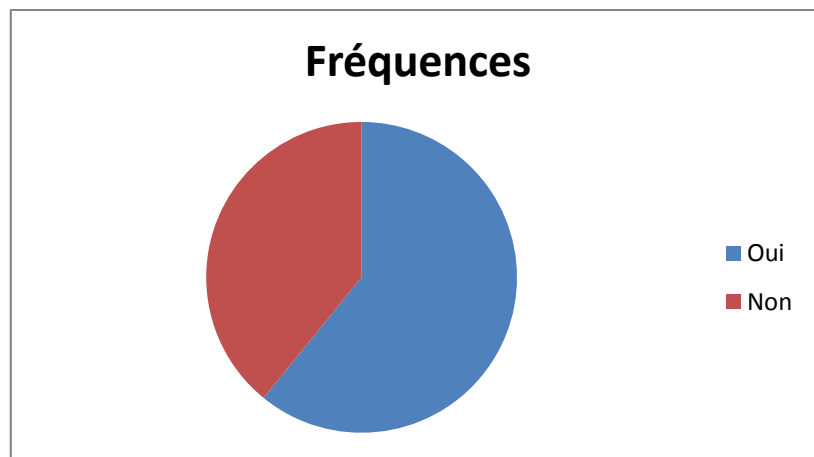
Axe 03 :la motivation des salariés

1) La communication interne au sein de la CRMA permet-elle une bonne coordination entre les différents services :

Tableau n°15 : Représente est-ce-que la communication interne permet-elle une bonne coordination entre les différents services

	Fréquences	Pourcentage
Oui	14	60,86%
Non	09	39,19%
Total	23	100%

Figure n°16 : Représente est-ce-que la communication interne permet-elle une bonne coordination entre les différents services



(Source : Réaliser par nous même)

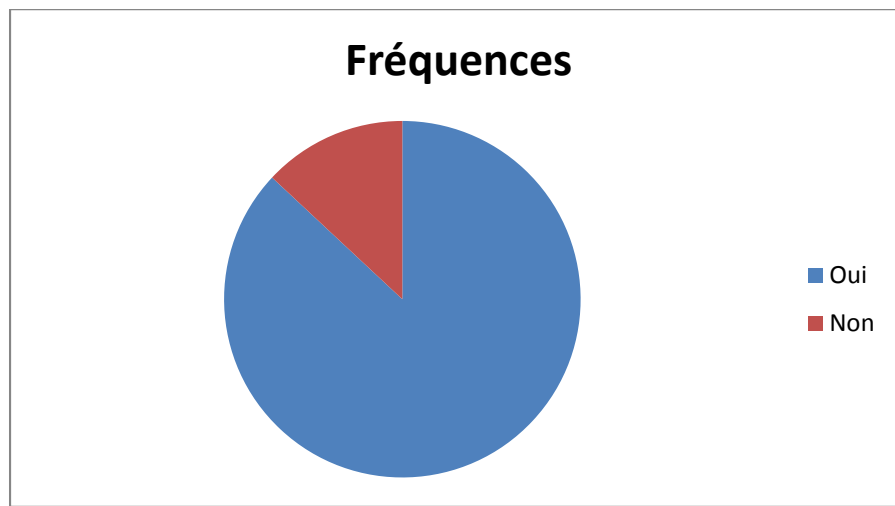
Selon ce tableau, 60,86 % des interrogés confirment que la communication interne permet la coordination entre les différents services de cette entreprise. C'est-à-dire qu'elle fournit un flux d'informations efficace entre les départements de l'entreprise et crée un climat de confiance.

2) La communication interne améliore-t-elle la contribution organisationnelle :

Tableau n°16: Représente es-ce-que la communication interne améliore-t-elle la contribution organisationnelle ?

	Fréquences	Pourcentage
Oui	20	86,95%
Non	03	13,04%
Total	23	100%

Figure 17: Représente es-ce-que la communication interne améliore-t-elle la contribution organisationnelle ?



(Source : Réaliser par nous même)

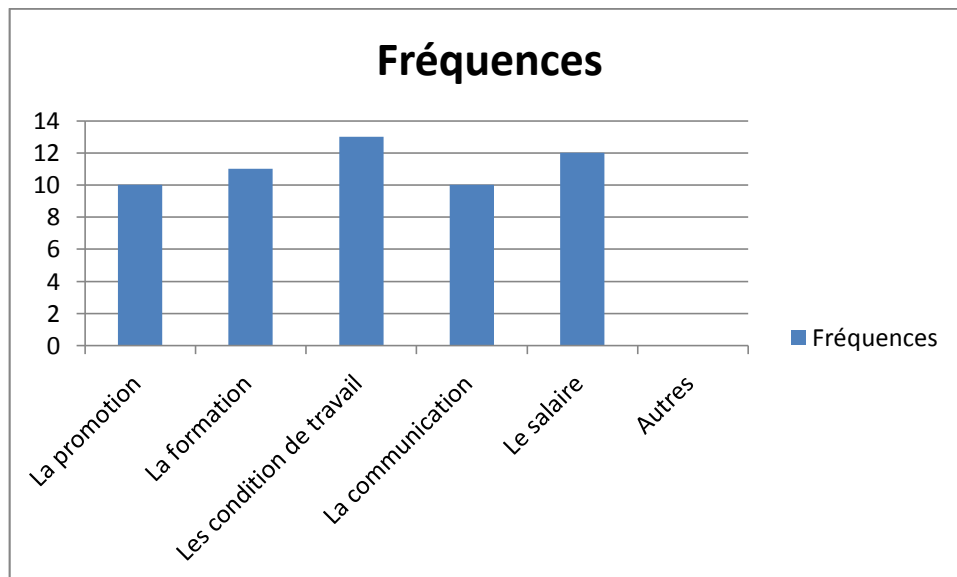
Selon ce tableau, 86,95 % des interrogés confirment que la communication interne permet la contribution organisationnelle, et 13,04% des interrogés disent qu'elle n'améliore pas la contribution organisationnelle.

3) Selon vous quelles sont les facteurs qui favorisent plus la motivation :

Tableau n°17: Représente les facteurs qui favorisent les salarié

	Fréquences	Pourcentage
La promotion	10	17,85%
La formation	11	19,64%
Les conditions de travail	13	23,21%
La communication	10	17,85%
Le salaire	12	21,42%
Autres	0	00%
Total	-	100%

Figure n°18: Représente les facteurs qui favorisent les salarié



(Source : Réaliser par nous même)

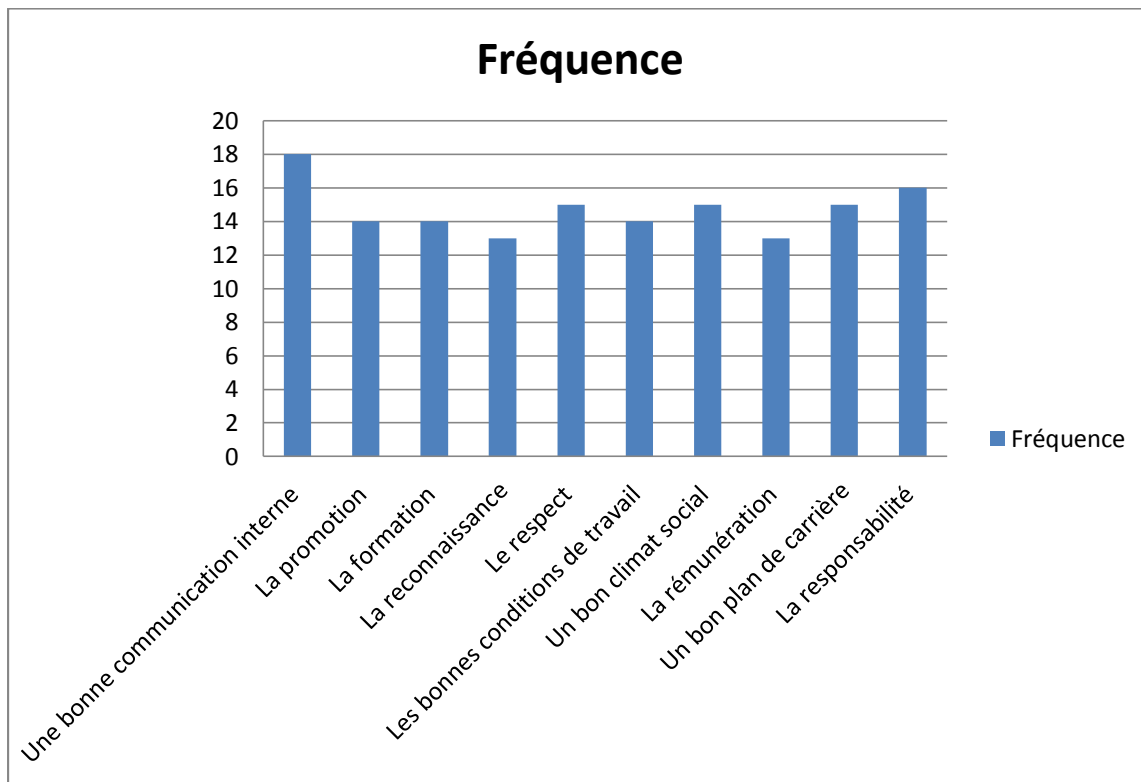
Selon ce tableau, on a 17,85% des interrogés qui disent que la promotion est le facteur qui favorise plus la motivation, et 19,64% disent que c'est la formation, 23,21% les conditions de travail, 17,85% la communication, et 21,42% disent que le salaire qui est le facteur qui favorise plus la motivation.

4) Parmi ces éléments mettez une note sur/10 pour ceux qui vous motivent :

Tableau n°18: représente les éléments qui motivent les salariés

	Fréquence	Note moyenne
Une bonne communication interne	18	7,9
La promotion	14	7
La formation	14	8,2
La reconnaissance	13	7,6
Le respect	15	8,6
Les bonnes conditions de travail	14	8,9
Un bon climat social	15	7,8
La rémunération	13	8,6
Un bon plan de carrière	15	8,3
La responsabilité	16	8,1
Total		

Figure n°19 : Représente les éléments qui motivent les salarié



(Source : Réaliser par nous même)

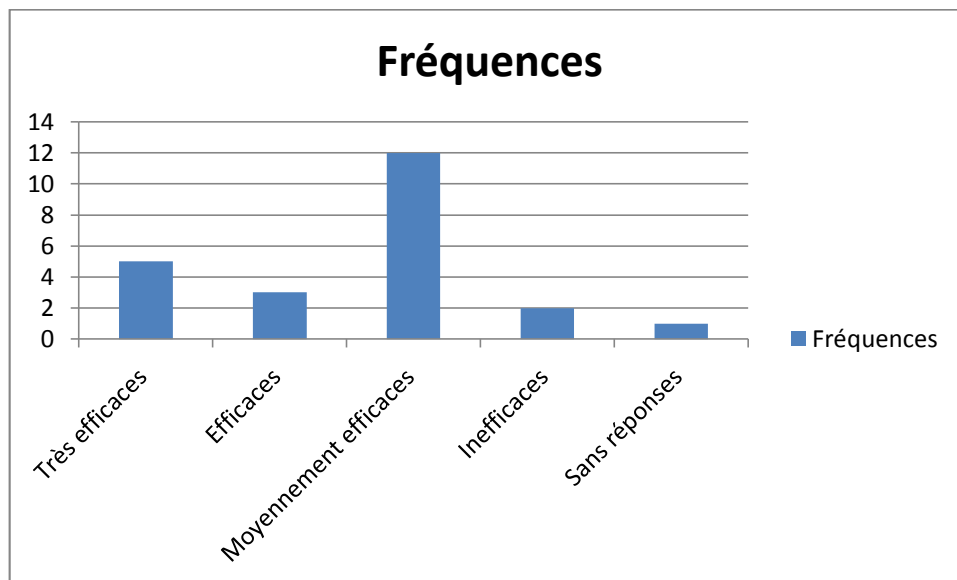
Selon ces données, nous mettons l'accent sur la note de 10/10, dans cette perspective, on a les réunions a été choisi 18 fois comme l'outil le plus exploité en même temps que le plus important pour eux, puis 15 ont voté pour le tableau d'affichage, puis 11 ont voté pour le téléphone, la note de service et bouche à oreille, l'e-mail, l'Internet prend la troisième place comme outils importants, après les réunions et leurs comptes rendus viennent respectivement prendre le relais. En revanche, on note l'absence du livret d'accueil, de la lettre au personnel, mais aussi de la boîte à idées et du journal d'entreprise. a cet égard, nous avons constaté que la plupart des répondants ont mis l'accent sur l'affichage des avis, qui permet aux salariés de connaître les nouveautés et l'actualité de l'entreprise, et que l'affichage donne un côté officiel aux informations diffusées et disponibles pour toutes les catégories socioprofessionnelles. Par ailleurs, nous avons repéré qu'un certain nombre de répondants accordent de l'importance au téléphone et ce pour la rapidité de transmission de l'information, et la certitude de l'arrivée de l'information chez les destinataires.

5) Vous-même en tant que salarié de l'entreprise pensez-vous que les techniques de motivation sont efficaces ?

Tableau n°19: représente est-ce-que les salarié de l'entreprise pense que les techniques de motivation sont efficaces

	Fréquences	Pourcentages
Très efficaces	05	21,73%
Efficaces	03	13,04%
Moyennement efficaces	12	52,17%
Inefficaces	02	8,69%
Sans réponses	01	4,34%
Total	23	100%

Figure 20: Représente est-ce-que les salarié de l'entreprise pense que les techniques de motivation sont efficaces



(Source : Réaliser par nous même)

À partir de ces données récoltées sur le terrain, nous trouvons que la majorité avec un taux de 52,17 % des répondants disent que les techniques de motivation utilisées par leurs entreprises sont Moyennement efficaces , alors qu'un taux de 21,73% d'entre eux affirme qu'elles sont très efficaces, et 13,04% indiquent que ces techniques sont efficaces , mais

également un pourcentage de 8,69% indique que ces techniques sont inefficaces, mais reste un pourcentage de 4,34% sans réponses.

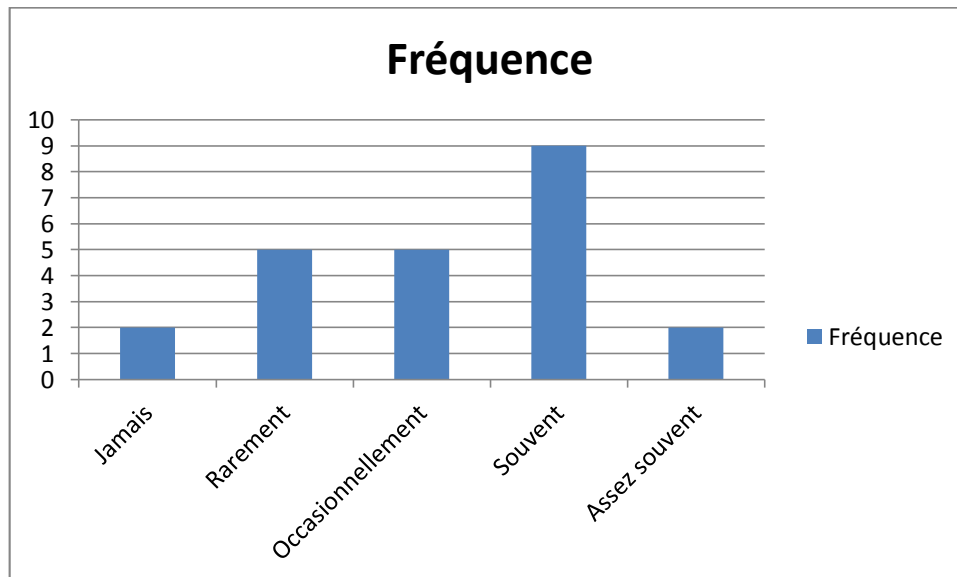
Axe 4 : le lien entre la communication interne et la motivation :

1) Est-ce-que les informations importantes sont partagées en temps opportun :

Tableau n°20: Représente est-ce-que les informations sont partagé en temps opportun :

	Fréquence	Pourcentage
Jamais	02	08,69%
Rarement	05	21,73%
Occasionnellement	05	21,73%
Souvent	09	39,13%
Assez souvent	02	08,69%
Total	23	100%

Figure n°21: Représente est-ce-que les informations sont partagé en temps opportun :



(Source : Réaliser par nous même)

Selon ce tableau, on a 39,13% des interrogés qui disent que les informations importantes sont souvent partagées en temps opportun, suivit par un même pourcentage de 21,73% des interrogés qui disent que sont rarement et occasionnellement, puis un même pourcentage de

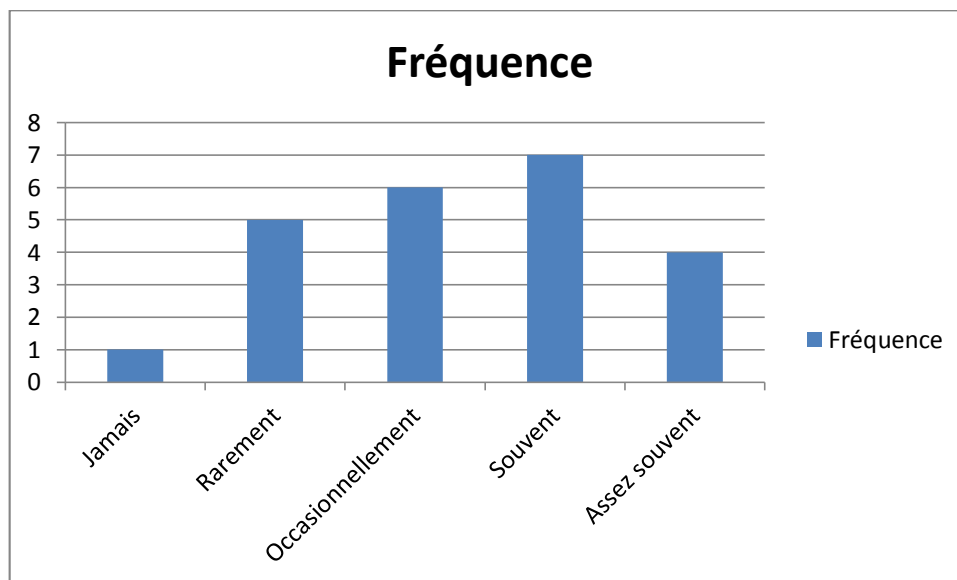
8,69% des interrogés qui disent que les informations importantes sont jamais et assez-souvent partagées au temps opportun.

2) **Est-ce-que vous vous sentez écouter en ayant la possibilité de donner votre avis :**

Tableau n°21: Représente est-ce-que les salarié se sentent écouté et ayant la possibilité de donner leurs avis

	Fréquence	Pourcentage
Jamais	01	04,34%
Rarement	05	21,73%
Occasionnellement	06	26,08%
Souvent	07	30,34%
Assez souvent	04	17,39%
Total	23	100%

Figure n° 22: Représente est-ce-que les salarié se sentent écouté et ayant la possibilité de donner leurs avis



(Source : Réaliser par nous même)

D'après le tableau et le graph, on a un pourcentage de 30,34% des interrogés qui disent qu'ils se sentent écouté en ayant la possibilité de donner leurs avis, suivit par 26,08% des interrogés

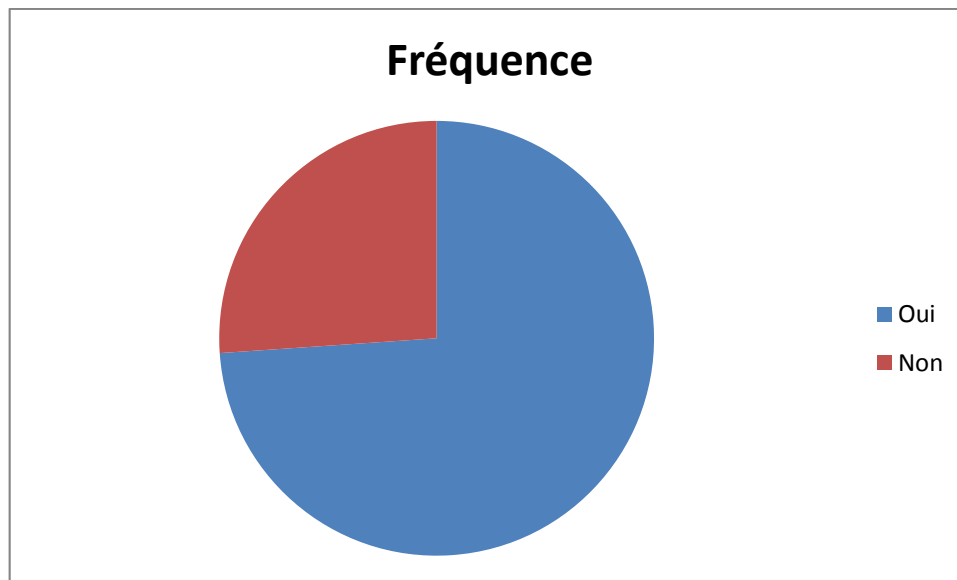
qui disent ça occasionnellement, puis 21,73% rarement, 17,39% assez souvent et 4,34% jamais.

3) En tant que salarié, sentez-vous motivé à vous engager d'avantage dans votre travail grâce à une communication interne :

Tableau n°22: Représente est-ce-que les salarié, se sentent motivé à s'engager d'avantage dans le travail grâce à une communication interne

	Fréquence	Pourcentage
Oui	17	73,91%
Non	06	26,08%
Total	23	100%

Figure n° 23: Représente est-ce-que les salarié, se sentent motivé à s'engager d'avantage dans le travail grâce à une communication interne



(Source : Réaliser par nous même)

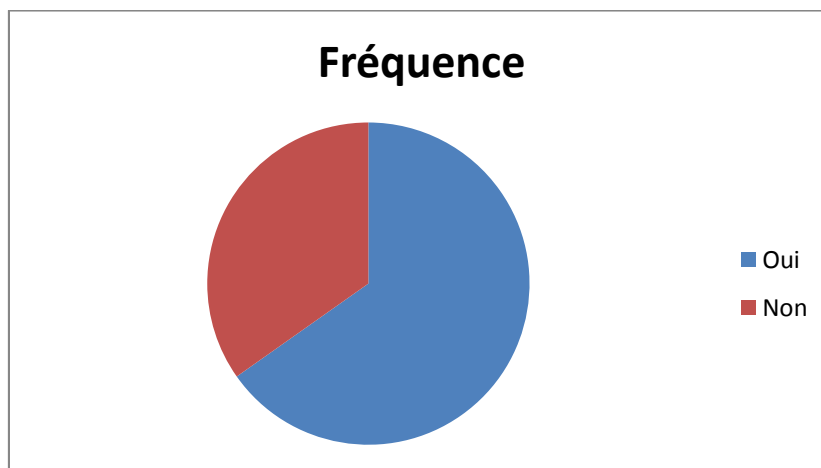
D'après le tableau, on a un pourcentage de 73,91% des interrogés qui disent qu'ils se sentent motiver d'engager d'avantage dans leur travail grâce à une communication interne, et 26,08% des interrogés disent non.

4) Est-ce-que la politique de communication interne dans votre entreprise favorise un sentiment de transparence et de collaboration chez les salariés :

Tableau n°23: Représente est-ce-que la politique de la communication interne favorise le sentiment de transparence et de collaborations chez les salariés

	Fréquence	Pourcentage
Oui	15	65,21%
Non	08	34,78%
Total	23	100%

Figure n° 24: Représente est-ce-que la politique de communication interne favorise le sentiment de transparence et de collaborations chez les salarié



(Source : Réaliser par nous même)

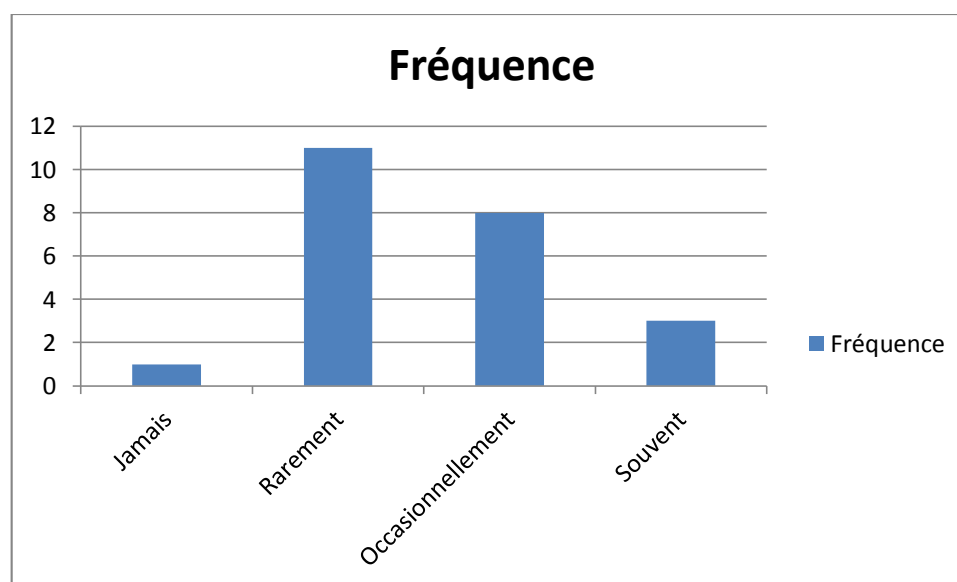
D'après le tableau, on a un pourcentage de 65,21% des interrogés qui confirment que la communication interne dans cette entreprise favorise un sentiment de transparence et de collaboration chez les salariés, et le reste des interrogés avec un pourcentage de 34,78% disent non.

5) Est-ce-que une rétention d'information concernant les activités internes de l'entreprise influencerait la motivation au travail :

Tableau n°24: représente l'influence de la rétention d'information sur la motivation au travail

	Fréquence	Pourcentage
Jamais	01	4,34%
Rarement	11	47,82%
Occasionnellement	08	34,78%
Souvent	03	13,04%
Total	23	100%

Figure n°25: Représente l'influence de la rétention d'information sur la motivation au travail



(Source : Réaliser par nous même)

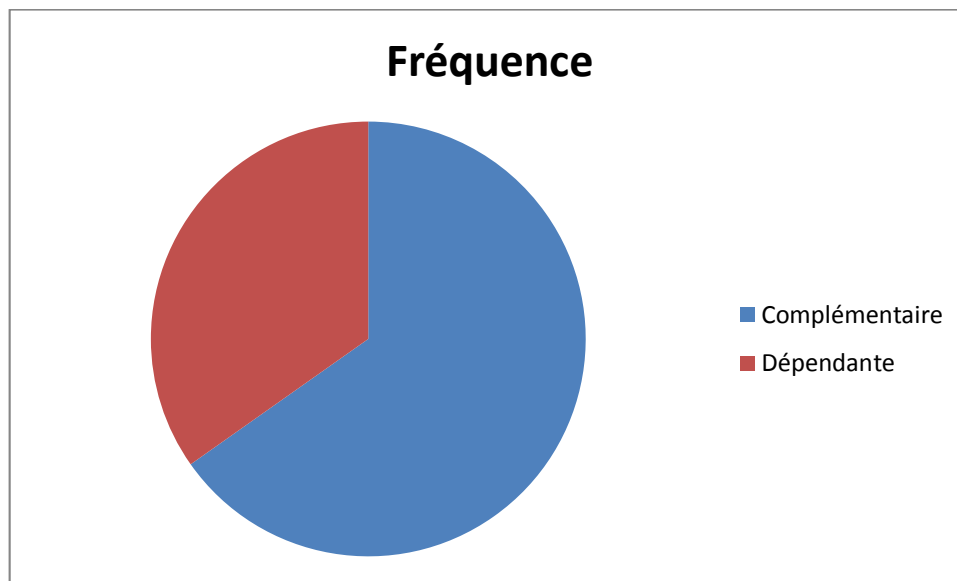
Selon le tableau et le graph, on a un pourcentage de 47,82% des interrogés qui disent que la rétention d'information concernant les activités internes de l'entreprise influencerait la motivation au travail, suivit par 34,78% des interrogés qui disent occasionnellement, puis 13,04% souvent et un pourcentage de 4,34% des interrogés disent jamais.

6) Pour vous, quel est la relation entre la communication interne et la motivation :

Tableau 25: Représentent la relation entre la communication interne et la motivation des salarié

	Fréquence	Pourcentage
Complémentaire	15	65,21%
Dépendante	8	34,78%
Total	23	100%

Figure n°26: Représente la relation entre la communication interne et la motivation des salariés



(Source : Réaliser par nous même)

Selon le tableau et le graph, on a un pourcentage de 65,21% des interrogés qui disent que la relation entre la communication interne et la motivation des salariés est complémentaire, et le reste avec un pourcentage de 34,78% disent qu'elle est dépendante.

Section 3 : Discussion des résultats

La communication interne joue un rôle essentiel dans le bon fonctionnement et la réussite de l'entreprise CRMA de Tizi-Ouzou, étant donné que la majorité des employés ont voté satisfaisante, et ont dit que la circulation d'information est rapide, ce qui permet d'améliorer l'efficacité de son fonctionnement interne et d'augmenter l'engagement et les productivités des employés.

D'après les données que nous avons, la majorité des employés confirment que la communication interne dans cette entreprise favorise un sentiment de transparence et des collaborations chez les salariés, ils se sentent écoutés en ayant la possibilité de donner leurs avis, motiver d'engager davantage dans leur travail grâce à une communication interne, alors ça prouve que la relation entre la communication interne et la motivation des salariés est complémentaire.

Conclusion

Durant ce chapitre nous avons analysé les différentes caractéristiques de notre population d'enquête ainsi que la vérification des différentes hypothèses comme le veut tout travail scientifique. Selon ses différents résultats, on constate que la majorité des employés enquêtés dans l'entreprise CRMA confirment que la communication interne et les différents moyens de communication utilisés ont un rôle très important sur leurs motivations.

la communication interne est un outil indispensable dans l'entreprise (voir la figure 08), Elle leur accorde l'importance comme facteur de motivation qui leur permet une meilleure connaissance de l'environnement de leur travail, une bonne transmission d'informations (voir la figure 11), et donc une motivation pour atteindre les objectifs de l'entreprise, ensuite elle permet une bonne coordination entre les différents services (voir la figure 16), leur principe est de se rassembler autour de symboles et de valeurs partagées, afin de favoriser un meilleur travail ensemble.

Conclusion générale

Conclusion générale

Après avoir confronté le cadre théorique aux réalités vécues et information récolté par notre enquête, il est maintenant possible de faire le point sur notre problématique.

Selon les résultats obtenus dans l'entreprise CRMA, La communication interne joue un rôle essentiel dans la vie quotidienne de l'entreprise, Si cette dernière intègre une politique interne qui favorise le sentiment de transparence et de collaboration chez les salariés de l'entreprise, elle peut être un véritable levier pour la motivation des salariés. Néanmoins, pour ce faire, la communication interne devra être remplie certaines conditions. Pour être un levier de motivation des salariés, elle doit être mise en œuvre dans le but de créer un sentiment et une cohésion d'appartenance à l'entreprise et instaurer la confiance entre chacun des salariés de l'entreprise.

Nous pouvons dire que cette communication interne joue un rôle très important dans la motivation des Salarié, Elle permet de les informer sur l'entreprise afin de collecter et de diffuser des informations, et cela à une influence positive sur l'environnement de travail.

Les résultats obtenus ont permis de valider **l'hypothèse n°1**, que communication interne est une nécessité pour toute entreprise afin d'améliorer la contribution organisationnels des salariés, Ce qui nous a permet de connaitre un peu plus l'impact de la communication interne sur la motivation des salariés et de mettre en évidence l'importance qu'accordent les travailleurs à la communication interne au travail. Nous pouvons dire, suite aux mêmes résultats obtenus, que même **la deuxième hypothèse** est validé qui dit que la communication interne est un élément clé pour maintenir la motivation des salariés et améliorer leur implication. En effet, une communication efficace permet de renforcer le sentiment d'appartenance des employés à l'entreprise, de les informer sur les objectifs et les résultats de l'entreprise, et de leur donner les moyens de contribuer à la réussite de l'entreprise,

Cela met en lumière la relation complémentaire qui existe entre la motivation du personnel et la communication interne, cette relation est en effet la clé de la réussite et de la performance au sein del'organisation, petite ou grande, d'après ceci nous confirmons **la troisième hypothèse**

Selon les conclusions de l'enquête menée au sein de l'entreprise CRMA, il a été observé que la communication interne a un effet positif sur la motivation des salariés en favorisant la transparence et la confiance entre les employés et la direction. Cette communication renforce la compréhension des objectifs de l'entreprise et le rôle que les employés jouent dans leur

Conclusion générale

accomplissement. En conséquence, la motivation des RH doit être au centre de préoccupation de tout responsable, car les employés se sentent davantage engagés et motivés à contribuer au succès de l'entreprise,

Grâce aux questionnaires réalisés, nous avons pu conclure que la CRMA est consciente des efforts à accomplir. Des mesures ont déjà été prises et commencent pour la plupart à porter leurs fruits.

Bibliographie

Bibliographie

Ouvrages

- DE SAINT-GEORGES, P. (2010), « Penser la communication interne des entreprises et des organisations. », Recherche en communication, p.163- 181.
- LATHIELLEUX Laetitia, « l'essentiel de la GRH », LEXTENSO-Edition, 4ème édition, Paris, 2010
- BROYEZ C. & DETRIE P. (2001), « La communication interne au service du management », Entreprise et Carrières, Editions Liaisons.
- Nicole d'Almeida et Thierry Libert, « la communication interne de l'entreprise », 5ème édition, DUNOD, Paris, 2007
- LIBAERT T. (2005), « La communication d'entreprise », Economica, Paris, 2e éd.
- D'ALMEDIA Nicole et LIBAERT Thierry, la communication interne des entreprises, DUNOD, 7ème édition, paris, 2014.
- N. d'Almeida -T. Libaert. La communication interne de l'entreprise, 3ème éd, DUNOD, Paris, 2002.
- DONJEAN C. (2006), « La communication interne », Edipro, Liège
- FANELLY Nguyen- Thanh, « La communication une stratégie au service de l'entreprise », édition Economical, Paris, 1991.
- Abdelkrim BOUHAFS, La Communication dans l'entreprise, Office des publications Universitaires ; Algérie 03/2014.
- DECAUDIN Jean-Marc, IGALENS Jacques, 2013 la communication interne : Stratégies et technique, DONUD, 3eme édition.
- Bateson, 1990 communication et organisation pour une politique générale optimale, édition d'organisation, paris.
- PHILIPPE Morel, Communication d'entreprise-stratégie techniques, Studyrama Pro, 2015
- DONJEAN Christine et COBUT Eric. La communication interne, Edi.pro, 2ème édition, Belgique, 2014.

Bibliographie

- 7MONT-LUGOL Liliane, KEMPF Alain, RAPIDEL Martine, SCIBETTA Charles, Communication des Entreprises, 2eme Edition, ARMAND COLIN, lexique.2002
- Lugol D Kempt, A la communication des entreprises, stratégies et pratiques, 2ème édition, Armand Colin, 2006.
- LETHIELLEUX Laetitia, l'essentiel de la GRH, 5ème édition, Extenso, 2011.
- DEMONT-LUGOL Liliane, « communication des entreprise », 2ém édition, ARMAND COLIN, lexique, 2002.
- DONJEAN Christine, COBUT Eric, « la communication interne », EDIPRO, 2ém édition, Belgique, 2015.
- JAKES ROJOT et all, « comportement organisationnel : théories des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel » 1ère édition De Boeck, Belgique, 2014, p171-172
- Levy-Leboyer, C. (2000), La motivation dans l'entreprise : modèles et stratégies, Paris : Éditions d'Organisation.
- Roussel, P. (1996), Rémunération, motivation et satisfaction au travail, Economica
- Robbins, S., & Jude, T. (2018), Comportement organisationnels, Pearson
- Mitchell, S. (1989), Peut-on gérer les motivations ? Paris : Presse univ FR.
- Morin, E., & Aube, C. (2007), Psychologie et management, 2e éd., Montréal : Chenelière Éducation.
- RAJOT Jaques et al, comportement organisationnel, théories des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel, de Boeck éducation, 1ère édition, 2009.
- Roussel, Patrice. « La motivation au travail », Paris, octobre 2000.
- HAMIDI Kamal, Art d'être chef, édition roubah, Alger, 1989.
- PATRICE Roussel, Rémunération, Motivation et Satisfaction au travail, édition Economica, Paris, 1996.
- JEAN MICHEL Plane, Théories des organisations, 2ème édition Dunod, Paris, 2003.
- PATRICE ROUSSEL, 2009, « rémunération, motivation, et satisfaction au travaille »édition Armande colin, paris.

Bibliographie

- BOMAL G. & COBUT E. (2009), « Motiver, être motivé et réussir ensemble », Edipro, Coll. Ressources Humaines, Liège.
- Locke cité par Fabien Saulnier, les théories de la motivation, Institut d'Administration des Entreprises, Toulouse.
- Thierry Libaert & Marie-Hélène Westphalen, 2012.
- VANDENBRANDE T. & al. (2013), « qualité du travail et de l'emploi en Belgique », HIVA -KU Leuven.
- Roussel. P, la motivation au travail, concepts et théories, Laboratoire international, RH et économie, université de Toulouse, 2000.
- BROYEZ C. & DETRIE P. (2001), « La communication interne au service du management », Entreprise et Carrières, Editions Liaisons.
- COBUT E. & DONJEAN C. (2015), « La communication interne », Edipro, Liège.
- MARTIN F. (2008), « Managez humain, c'est rentable ! », De Boeck, Bruxelles.
- GREFFIER M. (2015), « Gestion de la rémunération et de la motivation en entreprise : de véritables liens ? », IAE Paris.
- LEPINE V. (2015), « Mesures et évaluation de la communication interne : quelles pratiques et quels enjeux ? », Sociologies pratiques 2015/1 (n° 30).
- SAINT-MICHEL S. & WIELHORSKI N. (2011), « Style de leadership, LMX et engagement organisationnel des salariés : le genre du leader a-t-il un impact ? », @GRH 2011/1 (n°1), p. 13-38.

Articles scientifiques

- CHAUVIN D. (2010), « La fonction « communication interne » en crise ? », Communication et organisation, 2010/12 (n°38), p.147-169.
- ELY F. (2012), « Intelligence économique et communication interne », Communication et organisation. 2012/12.
- ELY F. (2015), « Utopie de la communication interne : vers une « maïeutique managériale de la confiance » dans l'organisation vertueuse », Communication et organisation 2015/1 (n°47)

Bibliographie

- ELY F. & METGE M. (2016), « Souffrance au travail et incommunication interne : quand l'orchestre devient dissonant », *Communication et organisation* 2016/6 (n°49), p.219-237
- GAGNE A-M. (2015), « Communication interne et changement », *Communication*, Vol 33/1, 2015/2.
- ZEDINI C. & al., « Les facteurs de motivation au travail chez les cadres paramédicaux dans un hôpital tunisien », *Santé Publique* 2016/5 Vol. 28, p. 613-622.
- VERSTRAETEN M. (2001), « Motivation, démotivation et transformation », *Pyramides* (n°4), ULB Bruxelles
- ANDRY T. (2016), « Le cadre de proximité, acteur clé de la motivation et de l'implication organisationnelle », *Communication & Organisation*, 2016/2 (n°50), p.179-202
- DUMONT D. & VAN GEHUCHTEN P-P. (2014), « Sortir le droit du bien-être au travail de l'oubli », *Actualités en matière de bien-être au travail*, Bruylant, coll. « UB3 », 2014, p. 7-17.

Ressources informatiques

- EMPLOI.BE (2017), « Extrait de la loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail », page consultée le 30/05/2017.

KRAATZ S. (2017), « Santé et sécurité au travail », Parlement Européen. Page consultée le 30/05/2017. URL : http://www.europarl.europa.eu/atyourservice/fr/displayFtu.html?ftuId=FTU_5.10.5.html

Revues

- GUY-COQUILLE M., JANAND A. (2017), « Mobilité interne. La fin d'un modèle ? », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 2017/1 (Vol. XXIII), p. 61-85.
- LARHRISSI N. OMANI L. (2020) « La communication interne, facteur de motivation des salariés : cas d'un établissement relevant de l'Université Mohammed V », *Revue Internationale du Chercheur* « Volume 1 : Numéro 3 »

Bibliographie

Sites internet

- <https://www.potentielconsulting.ma/le-role-de-la-motivation-des-salaries/>. consulté le 06/06/2024 à 13h
- [www-entreprendre.Ma/différents-types-de-la-communication-interne-a1130.html](http://www-entreprendre.Ma/diff%C3%A9rents-types-de-la-communication-interne-a1130.html). Consulté le 16 février 2021 à 21H30.
- URL : <http://www.emploi.belgique.be/moduleDefault.aspx?id=7870>

Acte et congrée

- NEVEU V. (2004), « La confiance organisationnelle : définition et mesure », Actes du 15è congrès de l'AGRH, Montréal

Etude et rapport

- AFCI (2005), « La fonction communication interne », étude Inergie.
- PROXIMUS (2015), « InspireIT: Ces entreprises qui ont choisi un Nouveau Mode de Travail »

Mémoires

- Mayeur, Adrien. Impact de la communication interne sur la motivation et la qualité du travail du collaborateur. Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication, Université catholique de Louvain, 2017, p04
- Mémoire de Master, thème Impact de la communication interne sur la motivation et la qualité du travail du collaborateur, préparé par Adrien Mayeur, dirigé par Eric Cobut, Belgique, 2016-2017
- Wang P., (2021). La motivation : Une source efficace pour améliorer la performance des membres d'équipes de projet, Mémoire présenté dans le cadre du programme de maîtrise en gestion de projet en vue de l'obtention du grade de maître ès arts, Université du Québec à Rimouski. P 01.

Annexes

• **Questionnaire:**

Axe1: Données personnelles:

1_Sexe: Homme Femme

2_Age:(25-35)
(35-45)
(45et plus)

3_Ancienneté dans l'établissement:

Entre 01 et 05ans
Entre05 et 15ans
Entre 15 et 25 ans
De 25ans et plus

4_Catégorie socioprofessionnelle:

Cadre
Agent maitrise
Agent d'exécution

Axe2:LA communication interne

1/_D'une manière générale vous pensez que la communication interne au sein devotre entreprise est :

Très satisfaisante Plutôt satisfaisante
Moyennement insatisfaisante Insatisfaisante neutre.

2/_Pour vous la communication interne est:

_Faire passer des instructions de la hiérarchie.
_Un moyen de reconnaissance.
_L'écoute des salariés.
_Faire passer des informations d'actualité.
_Construire une culture d'entreprise.
_Participation à la prise de décision.

_Autres....

3/_ Etes-vous victime d'un manque de communication au sein de votre structure?

Jamais Rarement Occasionnellement

Souvent Assez souvent.

4/_ Comment jugez-vous la transmission d'informations au sein de votre structure?

Bonne Moyenne Mauvaise

Excellente Passable Sans a vis.

5/_ Quels sont les facteurs qui bloquent le partage d'informations?

Mentalité La hiérarchie

L'inefficacité de système d'informations Autres

6/_ parmi ses outils de communication, mettez une croix pour ceux qui existe dans l'entreprise et une note sur /10 pour juger l'importance de chacun :

Les réunions /10 Bouche a oriel /10

Les entretiens individuelles /10 Tableau d'affichage /10

Le téléphone /10 Journal de l'entreprise /10

Le compte rendu de réunions /10 La boite aidée /10

La note des ervice /10 Livret d'accueil /10

Courrier électronique /10 Autre(préciser).....

7/_ Avez-vous des difficultés à comprendre les informations diffusé dans l'entreprise?

Oui Non

Précisez.....

8/_ la plus part du temps qui vous transmis les informations a caractère verbal:

Collègues Supérieur hiérarchique Autre.

9/_ comment préférez-vous recevoir des informations de l'entreprise?

.....

10/_ Avez-vous des commentaires supplémentaires sur la communication interne au sein de la CRMA ?

.....

Table des matières

Table des matières

<i>Remerciement</i>	<i>I</i>
<i>Dédicaces</i>	<i>II</i>
<i>Liste des Abréviations</i>	<i>III</i>
<i>Liste des figures et tableaux</i>	<i>IV</i>
<i>Sommaire</i>	<i>V</i>
<i>Introduction Générale</i>	<i>01</i>
 <i>Chapitre : Généralité sur la communication interne dans l'entreprise</i>	
Section 1 : Aperçu de la communication interne dans l'entreprise	04
Introduction	04
1) L'évolution de la communication interne.....	04
2) La définition de la communication interne et son fonctionnement	05
A. Définition de la communication interne	05
B. Le fonctionnement de la communication interne	06
3) Les obstacles et les limites de la communication interne.....	07
A. Les obstacles de la communication interne	07
a. Manque de la communication interne de la part des cadres.....	07
b. L'infobésité	08
c. Le cout de la communication interne	08
d. La multiplication du nombre de communicants	08
e. Efficacité difficile à évaluer	08
f. Décalage entre les messages de l'organisation et les attentes des collaborateurs	08
g. Manque de reconnaissance.....	09
h. Autres causes.....	09
B. Les limites de la communication interne	09
a. Limites générales.....	10
b. Limites individuelles	11
c. Limites sémantiques	12
d. Limites organisationnelles.....	13
4) Les enjeux et les objectifs de la communication interne de l'entreprise	15
A. Les enjeux de la communication interne de l'entreprise	15

Table des matières

a. La motivation du personnel	15
b. La connaissance de l'entreprise	15
c. La diffusion du sens	15
d. La cohésion de l'action	15
e. Le changement de comportements et de mentalités	15
f. L'amélioration de la productivité	16
B. Les objectifs de la communication interne	16
a. Au service du projet de l'entreprise	16
b. Accompagner et conseiller de management	16
c. Relier et unifier	16
5) Le rôle de la communication interne dans l'entreprise	17
A. Au niveau stratégique	17
B. Au niveau organisationnel	17
C. Au niveau culturel	17
Section 2 : les types, les outils et les circuits de la communication interne de l'entreprise :	
.....	18
1) Les types de la communication interne :	18
A. La communication descendante	18
B. la communication ascendante	19
C. La communication horizontale	20
2) Les outils de la communication interne	21
A. les supports oraux	21
a. Les réunions	21
b. La conférence	21
c. Le séminaire	22
d. L'entretien individuel	22
e. Téléphone	22
f. Le journal téléphoné	22
B. le support écrit	23
a. Le journal de l'entreprise	23
b. La revue de presse	23
c. La note de service	23
d. Le panneau d'affichage	23
e. La documentation	24

Table des matières

C. les supports audio visuels et électroniques.....	24
a. Le journal électronique.....	24
b. Le film d'entreprise	24
c. L'internet	24
d. L'intranet et la messagerie électronique	25
3) Les circuits de la communication	25
A. le surcircuit hiérarchique	25
B. les circuits des instances représentatives	26
C. le circuit de la communication interne	26
Section 3: facteurs d'influence, Stratégies et dimensions de la communication interne dans l'entreprise :	27
1) Facteurs d'influence de la communication interne.....	27
A. L'identité d'entreprise	27
B. Le circuit des instances représentatives :.....	27
C. Le dispositif managérial	27
D. La motivation.....	28
E. La qualité du travail des collaborateurs	28
2) Les stratégies de la communication interne	29
A. Au niveau organisationnel.....	29
B. Au niveau AD Hoc	29
3) Les dimensions de la communication interne	29
A. Approche de la communication interne	29
B. Types d'information	30
C. Sa relation	31
Conclusion	31

Chapitre II : La motivation des salariés

Introduction	32
Section 1 : Généralité sur la Motivation	32
1) Evolution de la motivation	32
2) Définition de motivation et ses caractéristiques	34
A. Définition de motivation.....	34
B. Caractéristique de motivation	34
a. Le déclenchement du comportement	35

Table des matières

b. La direction du comportement	35
c. L'intensité du comportement	35
d. La persistance du comportement	35
3) Les sources de la motivation	35
A. La rémunération.....	35
B. Culture et projet d'entreprise.....	35
C. Condition de travail.....	36
D. Management et communication.....	36
E. Développement et compétence professionnelle	36
4) Typologie de la motivation :.....	36
A. La motivation intrinsèque	37
B. La motivation extrinsèque	37
a. La motivation finale	37
b. La motivation instrumentale	37
c. La motivation de survie.....	37
d. La motivation obsessionnelle	37
5) Les différentes théories de la motivation :.....	37
A. Théorie de MASLOW	38
B. Théorie de D'ALDERFER.....	39
C. Théorie d'HERZBERG	40
D. Théorie de l'équité d'ADAMS	41
E. Théorie de VICTOR VROM.....	43
F. Le modèle O.C.R	44
G. Théorie de la fixation des objectifs.....	45
H. Théorie de l'autodétermination	46
Section 2: La communication interne et la motivation	48
1) Le lien entre la Communication interne et la motivation	48
A. Donnez du sens à l'information et à l'action.....	48
B. Influencer la motivation en favorisant la cohésion et le sentiment d'appartenance	48
C. s'adapter aux spécificités de l'organisation et des collaborateurs.....	49
2) Facteur d'influence de la motivation	49
A. Le bien-être au travail	50
B. La cohésion	51
C. Environnement de travail	52

Table des matières

D. Confiance organisationnel	55
E. Pratiques des ressources humaines.....	56
F. Les nouveaux enjeux des organisations.....	58
G. Le leadership.....	59
3) Le rôle de la motivation dans l'entreprise	60
Conclusion.....	61

Chapitre III : Étude de la pratique de la communication interne et son effet sur la motivation des salariés de la CRMA Tizi-Ouzou

Introduction	62
Section 1 : Présentation de la Mutualité Agricole	62
1) Méthodologie d'enquet	62
2) Présentation de la CNMA.....	63
3) Présontation de la CRMA	67
Section 2 : les résultats de l'enquête	71
Section 3 : Discussion des résultats de l'enquête	94
Conclusion	95
Conclusion générale.....	96

Bibliographie.

Table des matières.

Résumé.

Résumé

La communication interne évolue de plus en plus au-delà de sa fonction de transmission d'informations pour devenir un instrument de gestion important au sein de diverses organisations. Elle est ainsi capable d'apporter de nombreux bienfaits aux organisations et permet notamment d'avoir une influence positive sur le salariés, et ce de diverses manières.

Le but de cette recherche est de montrer comment la communication interne parvient à influencer la motivation du salarié. Elle s'intéresse également aux obstacles rencontrés par les organisations et tente d'y apporter quelques éléments de réponse afin de parvenir à les surmonter.

Nous avons voulu savoir si les moyens de communication interne utilisés par l'entreprise CRMA de Tizi-Ouzou 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'entreprise.

Pour cela, ce mémoire se compose de deux parties. La première reprend un cadre théorique lié aux deux concepts principaux : la communication interne et la motivation des salariés. La seconde présente les conclusions tirées du questionnaire réalisé avec les salariés de l'entreprise CRMA Tizi-Ouzou.