

UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI DE TIZI-OUZOU



**Faculté des Sciences Economiques, De Gestion et des
Sciences commerciales.**

Département : des Sciences de Gestion

Mémoire de Master en Science de Gestion

En vue de l'obtention du diplôme de Master en science de gestion

Option : Gestion des Ressources Humaines

Thème

**La contribution de la communication interne à la motivation
des collaborateurs**

Cas : SPE SONELGAZ

Réalisé par :

- AIT GHEZLA MELYSSA
- OUYED SOUHILA

Encadré par :

- Mr MALEK NADIR

Les membres de jury :

Présidente : Mme. FERNANE Djamila, MCB, UMMTO

Rapporteur : Mr. MALEK Nadir, MCB, UMMTO

Examinatrice : Mme KEHRI Rachida, MAA, UMMTO

Promotion

Année universitaire

2023/2024.

Remerciements

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

Nous tenons à adresser nos vifs remerciements à notre promoteur Mr MALEK Nadir pour son orientation dans la réalisation de ce modeste travail.

Pour toute son aide et sa patience durant notre stage pratique ainsi Nous tenons à remercier tous les employés de SONEGAS d'avoir accepté de nous accueillir en particulier Mr DJOUADI Khelifa pour leurs accueils, orientations et soutiens.

Nous remercions les membres du jury d'avoir bien voulu prendre le temps d'évaluer et d'examiner notre travail. Nous tenons également à remercier toutes les personnes qui nous ont soutenu et aidé durant notre stage et tout au long d'élaboration de mon mémoire.

Dédicace

Je dédie ce travail

A mes parents et toute ma famille

A ma chère mère qui est le sens de mon

Courage et mon inspiration dans la

vie

A ma binôme Souhila ainsi que sa

Famille et à tous mes amis et

Amies à qui je

Souhaite beaucoup de réussite.

A ma sœur et mon frère

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

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

MELYSSA

Dédicace

Avec tous mes sentiments de respect, avec l'expérience de ma

Reconnaissance, je dédie ma remise de diplôme et ma joie.

A mon paradis, à la prunelle de mes yeux, à la source de ma joie et mon

Bonheur, ma lune et le fil d'espoir qui allumer mon chemin, ma moitié,

Maman

A celui qui m'a fait une femme, ma source de vie, d'amour et d'affection

A mon support qui était toujours à mes côtés pour me soutenir et

M'encourager, à mon prince papa.

A mon frère Djilali pour l'amour qu'il me réserve.

A tous les membres de ma famille.

A mon encadreur « Mr MALEK NADIR » pour son soutien moral sa patience et sa
compréhension tout au long de ce projet.

A ma binôme MELYSSA pour son soutien moral sa patience et sa compréhension tout au
long de ce projet

A tous mes amis qui m'ont toujours encouragé, et à qui je souhaite plus de succès.

SOUHILA

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1:les bonne pratique de la grh qui favoriser la motivation.....	8
Tableau 2: les différentes définitions selon plusieurs auteurs.....	12
Tableau 3: l'échantillon de l'étude :	93
Tableau 4: Répartition de l'échantillon selon le sexe	94
Tableau 5: répartition de l'échantillon selon l'âge	95
Tableau 6: répartition de l'échantillon par années d'expérience.....	96
Tableau 7 : la signification de la communication interne :	100
Tableau 7: illustratif de salaire par rapport à l'importance de travail	102
Tableau 8: tableau sur qui informe de l'information	103
Tableau 9: la répartition des enquêtes selon le moyen le plus utilisé	104
Tableau 10: tableau illustré des résultats de l'impression d'être informé au bon moment	106
Tableau 11: tableau illustré sur l'intégration au sein de l'entreprise	107
Tableau 12: tableau illustré sur l'objectif de la diffusion de l'information :	108
Tableau 13: intégration de la difficulté de comprendre l'information.....	109
Tableau 14: intégration de la communication interne construit un esprit d'équipe.....	110
Tableau 15: intégration de contenu de la CI par rapport à SONELGAZ	111
Tableau 16: le blocage dans la circulation de l'information	112
Tableau 17: la participation à la prise de décision au sein de l'entreprise	113
Tableau 18: intégration de la communication interne	114
Tableau 19: tableau illustré sur concept de communication interne.....	116
Tableau 20: la satisfaction dans l'entreprise :	117
Tableau 21: la motivation au sein de l'entreprise.....	118
Tableau 22: le plus motivant dans l'entreprise.....	117

Tableau 23: La motivation des moyens de communication utilisés au sein de votre entreprise	118
Tableau 24: l'importance de la communication interne.....	120

Listes de figures

Figure n°01 : Objectifs de la GRH	5
Figure n°02 : Modèle théorique « GRH et Motivation »	9
Figure n°03 : Les types de motivation	12
Figure N°04 : le processus de motivation.....	20
Figure n°05 : La théorie des attentes de vroom	28
Figure n°06 : Les dimensions de la communication :	33
Figure n°07 : Les composants de la communication interne	38
Figure N°08 : les fonctions primaires de la communication interne	42
Figure n°09 : communication descendante	45
Figure N°10 : communication ascendante	47
Figure n°11 : le rôle de la communication interne dans l'entreprise :	52
Figure N°12 : les rôles fondamentaux du système d'information.....	53
<u>Figure n° 13</u> : le modèle de communication « Lasswell »	57
Figure n°14 : Le plan de communication :	61
Figure N°15 : Organigramme Sociétés de Distribution de l'Électricité et du Gaz	81
Figure n°16 : Organigramme de la Direction de Distribution de Tizi-Ouzou :	86

Liste des acronymes :

L'abréviation	La signification
RH	<u>Ressource Humains</u>
SPE	<u>La société de Production d'électricité</u>
<u>C.D.I</u>	<u>Contrat à Durée Indéterminé</u>
<u>C.D.D</u>	<u>Contrat à Durée Déterminé</u>
<u>EGA</u>	<u>Electricité et Gaz D'Algérie</u>
<u>CP</u>	<u>Contribution Personnelles</u>
<u>AP</u>	<u>Avantages Personnels</u>

LISTE DES GRAPHE

GRAPHE 01 : répartition de l'échantillon selon de Sexe.....	95
GRAPHE 02 : répartition de l'échantillon selon l'âge	96
GRAPHE 03 : Illustration selon les années d'expérience	98
GRAPHE 04 : la répartition de l'échantillon selon la nature de contrat de travail.....	99
GRAPHE 05 : <i>La signification de la communication interne</i>.....	100
GRAPHE 06 : graphe sur le salaire par rapport à l'importance de travail	101
GRAPHE 07 : la répartition sur la transmission de l'information	02
GRAPHE 08 : la répartition des enquêtes selon le moyen le plus utilisé ..	104
GRAPHE 09 : La répartition des résultats de l'impression d'être informé au bon moment-.....	105
GRAPHE 10 : L'intégration au sein de l'entreprise	106
GRAPHE11 : tableau illustré sur l'objectif de la diffusion de l'information	107
GRAPHE12 : intégration de la difficulté de comprendre l'information ..	108
GRAPHE 13 : intégration de CI selon l'esprit d'équipe	109
GRAPHE14 : intégration de contenue de la communication interne de SONELGAZ	110
GRAPHE15 : illustrant blocage dans la circulation deb l'information ...	111
GRAPHE16 : illustration de la participation à la prise de décision	112
GRAPHE17 : intégration de la communication interne	113
GRAPHE 18 : graphe sur concept de la CI	114
GRAPHE 19 : graphe représente la satisfaction dans l'entreprise	115
GRAPHE 20 : la motivation au sein de l'entreprise	117

GRAPHE 21 : tableau présenter la motivation dans l'entreprise	118
GRAPHE22 : La motivation des moyens de communication interne	119
GRAPHE 23 : graphe accordé à l'importance de la communication interne	120

Sommaire :

Introduction générale	.01
Chapitre 01 : la motivation des collaborateurs via la communication.....	.06
Section 01 : les fondements théoriques de la motivation.....	06
Section 02 : le cadre conceptuelle de la motivation	.11
Section 03 : la relation entre la motivation et la communication interne ...	23
Chapitre 02 : Généralité sur la communication interne	32
Section 01 : Le cadre conceptuelle et théorique de la communication interne	32
Section02 : La mise en œuvre de la communication interne.....	45
Section 03 : la communication interne : le plan, la stratégie, la politique et les obstacles.....	63
Chapitre03 : Les contributions de la communication à la motivation des collaborateurs de SONELGAZ	76
Section 01 : Historique de SONELGAZ	.76
Section 02 : Présentation Générale de SONELGAZ T.O.....	84
Section 03 : La communication interne au sein de l'entreprise SONELGAZ	90
Conclusion générale	121

INTRODUCTION GENERALE

Introduction générale

L'analyse des milieux professionnels constitue un domaine de recherches qui peut Porter sur plusieurs aspects.

Aujourd'hui, avec les divers changements qu'ont connus ces milieux, les Interrogations se sont multipliées, diversifiant par conséquent les axes d'investigation Principalement ceux sur la ressource humaine dans sa composition et sa gestion.

Conscientes de sa place très importante, les entreprises tentent d'avantage d'investir sur cette dernière, afin de garantir à la fois sa satisfaction, et renforcer sa motivation car la motivation du personnel représente un enjeu d'une grande ampleur pour le bon fonctionnement et développement de l'entreprise.

L'instauration d'une bonne communication interne fait figure actuellement de Développement en matière de la gestion des ressources humaines dans l'entreprise. Son Introduction dans les organisations s'explique pour certains chercheurs par le besoin accrue Des managers et dirigeants d'adopté une approche participative du personnel dans la gestion des entreprises. Mettant en avant le principe mieux communiqué pour mieux motiver comme nous le confirme Jean- Marie Peretti « l'entreprise de demain ne pourra remplir sa mission et atteindre ses objectifs que si elle améliore sa faculté à communiquer, à informer et à faire Participer »¹

La communication doit également jouer un rôle central dans le développement professionnel des employés. Assurez-vous de dialoguer régulièrement avec eux pour comprendre leurs besoins et leurs objectifs.

Mettez en place des entretiens réguliers de développement avec vos employés pour discuter de leurs aspirations et de leur croissance professionnelle. Cela renforcera leur engagement envers l'entreprise.²

La communication est un processus important et dynamique, quelle que soit sa nature sociale ou culturelle, qui concerne les domaines consistant en l'envoi et la réception d'informations, ainsi que la compréhension de l'information d'une personne à une autre ou d'un groupe à un autre.

¹Jean- Marie PERETTI, ressources humaines, 4eme édition, Vuibert, collection gestion, paris, 1994

²<https://ge64.fr/2023/09/15/limportance-de-la-communication-dans-la-gestion-des-ressources-humaines-conseils-pour-les-entreprises/>

Introduction générale

Les organisations étant des entités sociales, elles rassemblent des groupes d'individus issus de différentes communautés qui travaillent dans tous les domaines et activités de l'organisation.

L'élément essentiel dans le mouvement et la dynamique de la collectivité c'est la communication interactive entre les individus dont le travail ne peut se faire sans cette dernière et on ne peut imaginer en tant qu'une personne pouvant réaliser un but sans la communication. Alors, la dialogue, le discours, l'écoute, les informationnel, les réunions, et les compatibilités représentent les moyens de la communication pour transmettre les idées et l'information pour les autres. La communication est un moyen crucial puisqu'il joue un rôle de très grandes importances dans la réussite de l'organisation et plus précisément la communication interne. En l'absence de cette dernière, le travail est suspendu, les enlightening et les ordres également et interrompt l'échange de 129 l'information, il n'y atmosphère ni émetteur, ni récepteur et non plus le feed-back qui contient les résultats de l'estimation des travaux.³

Cette communication a connu aujourd'hui un des facteurs les plus importante qui à aider à exécuter la stratégie de l'organisation en la mettent dans un forme de la communication dans l'organisation afin de fournir les objectifs de l'intérêt public, une communication interne efficace constitue la base d'une société bien portant d'où l'importance fondamentale de l'intégrer à votre stratégie d'entreprise globale.

L'origine de la communication interne vient du magazine pour le personnel, l'institut de la communication interne au Royaume- Uni s'appelait à l'origine l'association britannique des éditeurs industriels faisant ressortir l'importance initiale des bulletins d'information interne. La communication interne constitue un facteur clé du succès de l'entreprise, elle permet de crée un sentiment d'appartenance des collaborateurs en les aident à comprendre la situation générale de l'entreprise ; pour favoriser l'atteinte des objectifs globaux et aussi d'accompagner le changement et d'anticiper la propagation de la remuer et s'inscrit dans une dynamique d'amélioration de la performance de l'entreprise.

De nos jours, plusieurs organisations sont confrontées à un manque de motivation de d'implication de la part de leurs collaborateurs ;

La motivation semble être aujourd'hui l'un des facteurs de compétitivité essentielle capable de répondre aux besoins des dirigeants, y'a une relation entre la GRH et la motivation il signifie que la relation entre les pratiquer de GRH et la motivation dépend de la culture des

³<https://www.studocu.com/row/document/universite-cadi-ayyad/communication/2510-communication/64548981> consulté le 25/02/2024 à 22:30

employés lorsque la valeur de cette culture est considéré, la motivation joue le rôle de médiateur dans le lien pratique de GRH et performance.

La motivation est un processus dans lequel la communication a une part importante, qui peut être considérée comme le degré d'engagement d'une personne dans la réalisation d'une action, elle est alors un état psychologique par conséquent elle peut répondre à la satisfaction éprouvée par le travailleur mais aussi de son degré d'implication dans l'organisation.

La Problématique :

C'est dans ce cadre qui s'inscrit notre travail de recherche qui porte sur « la contribution de la communication interne à la motivation des collaborateurs » ; avec un cas pratique au niveau de la direction SONEGAS à Tizi- Ouzou, ceci nous amène à poser la problématique suivante :
Comment un système de communication interne efficace influence-t-il la motivation des collaborateurs ?

- Pour répondre à cette question, il est évident dans un premier temps de la scinder
- en sous question, qui peuvent énumérées comme suite :

1)- Qu'est-ce que la communication interne ?

2)- Quelles sont les moyens et outils de communication interne qui donnent plus de motivation aux salariés de SONEGAS ?

3)- Quelle est la relation entre la communication interne et la motivation ?

4)- les différents moyens de communication interne aident les salariés à motivés dans l'entreprise ?

Les hypothèses :

1)- La motivation est processus dans lequel la communication à une part importante.

2)- La communication interne est levier qui peut motiver et améliorer les relations de travail au sein de SONELGAZ.

Méthodologie :

En cohérence avec la problématique posée et la thématique choisie nous avons adopté une méthodologie axée à la fois sur une recherche bibliographique. Et d'autre part sur une recherche empirique.

Notre recherche bibliographique juste a révélé une évolution des intérêts de la recherche sur la contribution de la communication interne à la motivation des collaborateurs. Celle-ci porte essentiellement sur :

- L'exploitation d'ouvrage qui traite la gestion des ressources humaines et la gestion des carrières ;

- Et travaux universitaires, tels que les thèses et mémoires qui traitent les questions liées à notre sujet ;

- Exploitation d'articles, et des statistiques publiées par différentes directions ;

- Et enfin, l'exploitation des sites d'internet.

A côté de cette recherche bibliographique, nous avons adopté une étude qualitative de recueil et d'analyse des données.

Dans cette recherche, nous avons opté une visée compréhensive et descriptive, dans le but d'atteindre notre objectif de recherche. Les données qui sont recueillies au moyen des entretiens non directifs ont été transcrites et traitées à l'aide d'une analyse de contenu à travers une étude de cas.

Plan de travail :

- pour mener à bien notre travail de recherche, nous avons adopté un plan composé de deux parties. La première sera consacré à la théorie qui contient deux chapitre : première chapitre présente la motivation des collaborateurs via la communication interne, le deuxième chapitre décrivant sur la généralité sur la communication interne.

Introduction générale

La deuxième partie consacrée à la pratique qui contient un seul chapitre sur la présentation de l'entreprise.

Introduction :

La motivation, c'est ce qui incite les personnes à penser, à agir et à se développer les recherches sur la motivation sont donc principalement axées sur les conditions et les processus qui favorisent la persistance, le rendement, le développement sain et le dynamisme dans les activités, que poursuivre les individus ; le personnel motivé représente une clé de réussite pour toutes les organisations.

La communication joue un rôle importante dans l'environnement social d'une organisation et dans l'implication des salariés ;

Donc dans ce chapitre nous allons s'intéresser sur la motivation et ses théories qui impliquant avec la communication.

Section01 : Les fondements théoriques de motivation :

Cela examine les principales théories expliquant les raisons qui poussent les individus à agir. Elle explore les facteurs psychologiques et environnementaux qui influencent la motivation humaine.

I. La motivation et la GRH :

Plusieurs approches théoriques semblent constituer un soubassement à la liaison « GRH et Motivation ».sont deux éléments pour le succès d'une organisation.

1- La GRH :

La Gestion des Ressources Humaines a bien évolué depuis le temps où la fonction était dénommée Administration du Personnel. Il ne s'agit plus d'administrer mais bien de manager les femmes et les hommes au sein de chaque une dès l'entreprise.

Lors de cette section nous allons définir la gestion des ressources humaines, et en expliquant son évolution au fil du temps et présenter ses objectifs ainsi que ses principales activités.

1-2)-L'objectif de la GRH :⁴

La FRH lutte à travers son processus à satisfaire plusieurs buts, des buts qui peuvent paraître contradictoire mais qui sont complètement en relation et qui font maintenir état d'équilibre.

1-2-1- Objectifs économiques

La fonction RH contribue à un accroissement de l'efficacité et des résultats financiers d'une entreprise lorsqu' elle permet d'utiliser plus rationnellement les habilités et les aptitudes de chacun de ses membres (décision de travail entre les unités, analyse et description des postes, rationalisation des niveaux de décision, meilleure sélection des candidats... .

1-2-2-Objectifs humains

Cette idée rappelle aux dirigeants que l'homme, ressources ne peut être considérer et traiter de la même façon que les ressources physiques et financières. L'organisation du travail doit tenir du travail doit tenir compte des besoins et des opérations des individus et cherche à améliorer

⁴PERETTI Jean marie, GRHAO, gestion des ressources humaines assistées par ordinateur, Edition Liaison, Paris, 1993.

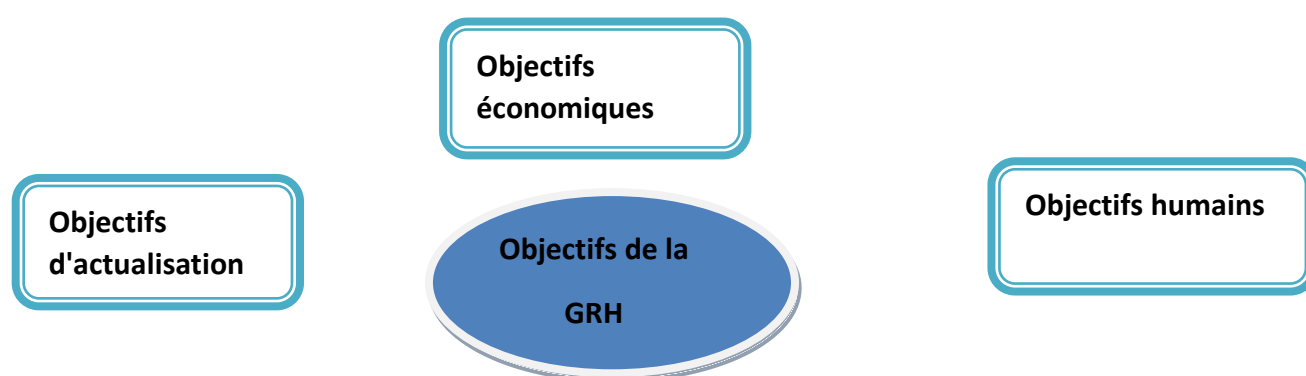
Chapitre 01 : La motivation des collaborateurs via la communication

entre chacun de ses membres de l'organisation, elle amène à examiner leur comportement, leur façon de diriger, de participer de communiquer... etc.

1-2-3-Les objectifs d'actualisation :

La GRH doit favoriser le développement des habilités, attitudes, du potentiel, de chacun, afin de permettre de se préparer à faire face aux changements multiples (politiques technologique, humaines, économiques, et sociaux) et de réaliser ses ambitions.

Figure n°01 : Objectifs de la GRH



La source : Rédiger par nous-mêmes.

Tableau 25:les bonne pratique de la grh qui favoriser la motivation

Pratique	Concepts	Activités
Rémunération Incitative (ri)	-Tout gain conditionné qui vient majorer le salaire -Avantages souvent financiers octroyés aux employés en plus de leur salaire	-partage de profits -13 ^{ème} mois -Gratification -Prime individuelle
Formation (for)	-Mise à niveau des compétences et savoir-faire -Renforcement des capacités des employés -Développement des RH	-Programmes spécifiques -Programmes généraux de formation -Formation continue
Recrutement	-Pouvoir un poste vacant	- Recrutement interne et externe

Chapitre 01 : La motivation des collaborateurs via la communication

(rec)	-Acquérir du personnel	par voie de : Test, Entrevue, Appel à un cabinet, Appel à candidatures, Relations ou de parenté (recrutement « traditionnel »)
Evaluation de rendement (er)	- Détermination du niveau de performance des salariés - Evaluation des performances individuelles - Gestion des objectifs de production - Mobiliser les salariés de manière à ce qu'ils s'exécutent sans contraintes	Evaluation périodique -sur la base d'objectifs mesurables -sur la base de comportements observables
Organisation du travail (ot)	- Formaliser, configurer les différentes activités en fonction des objectifs fixés et des ressources - Structurer la chaîne de production en différentes unités autonomes - Regrouper en différents postes les différentes activités ou tâches	- description des tâches - mise en place d'équipes de travail plus ou moins autonomes - invite régulière à œuvrer sur d'autres postes
Communication (com)	- Acte de sensibilisation, d'information, d'exhortation afin de responsabiliser les salariés et de recueillir leur expérience - Faciliter le travail d'ensemble - Ecouter les individus et partager avec eux l'information utile	- Organisation de rencontres d'échange - Informer sur toutes décisions stratégiques - partager les informations financières - informer sur les nouveaux produits et services - informer sur la concurrence
Sécurité d'emploi (se)	- Assurance sur la stabilité et la préservation de l'emploi - Préservation de l'outil de travail	- Payement régulier des salaires - Sensibilisation pour la sauvegarde de l'outil de production (à considérer comme patrimoine personnel) - S'engager à protéger les

Chapitre 01 : La motivation des collaborateurs via la communication

		emplois
Participation aux décisions (pad)	- Consulter et Recueillir les avis des salariés - Impliquer les salariés dans les prises de décision - Inviter les salariés à donner leur point de vue	Consulter régulièrement les employés avant une prise de décision par le biais de divers comités
Planification des RH (prh)	- Gestion prévisionnelle du personnel - Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences - Veiller au savoir-faire, au dynamisme et au rendement des salariés	- fichier le personnel - gérer les carrières : promotion, avancement, suivi des qualifications
Accès à la propriété (ap)	- Participer au capital de l'entreprise - Faire partie des propriétaires de l'entreprise - Obtenir un habitat	- Ouvrir le capital au personnel - Financer l'obtention d'une maison - Participer aux financements des coopératives d'habitat

Sources : <https://www.agrh.fr/assets/actes/2012-ndao2.pdf> le 04/03/2023 à 18:45

2- La relation entre la motivation et la GRH :

Dans le domaine de la gestion des ressources humaines (GRH), différentes pratiques ont été identifiées comme ayant un impact significatif sur la motivation des employés. Analyser ces pratiques et leur alignement avec les besoins et les motivations des employés peut fournir des informations précieuses sur la manière dont les organisations peuvent favoriser un engagement plus fort et une meilleure performance.

2-1-Recrutement et sélection : Le processus de recrutement et de sélection joue un rôle crucial dans la motivation des employés. En identifiant et en sélectionnant les candidats qui correspondent non seulement aux compétences techniques requises, mais aussi à la culture organisationnelle et aux valeurs, les organisations peuvent créer un environnement où les employés se sentent alignés et motivés. De plus, la transparence dans le processus de

recrutement, la communication efficace des attentes et des opportunités de croissance future peuvent renforcer la motivation des candidats potentiels et des nouveaux employés.

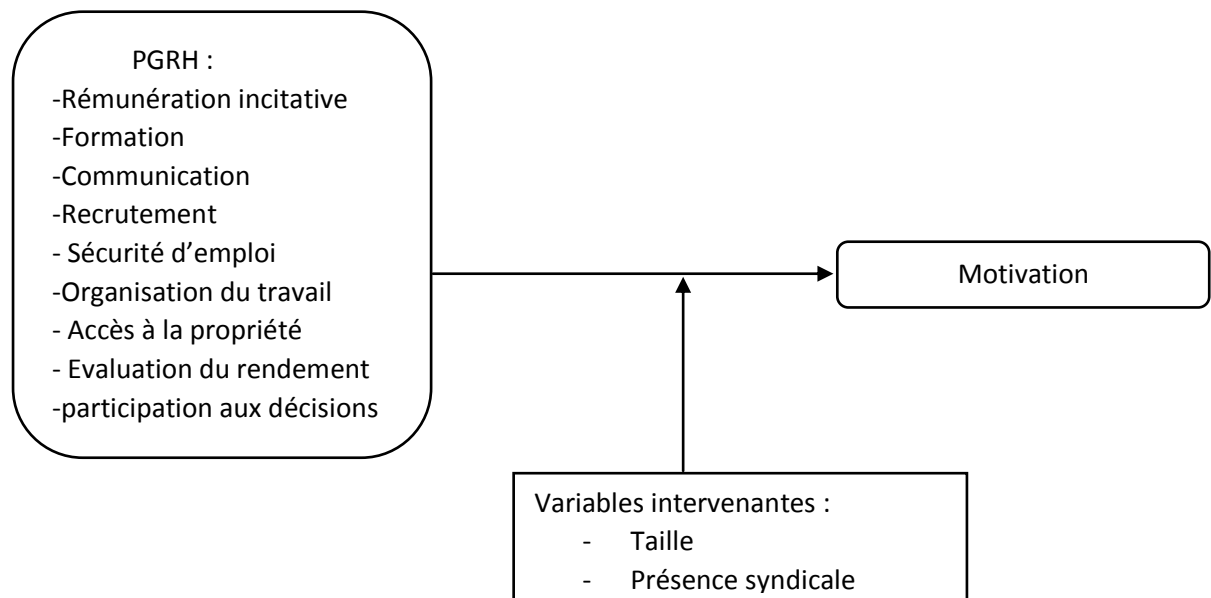
2-2-Formation et développement : Les programmes de formation et de développement offrent aux employés l'opportunité d'acquérir de nouvelles compétences, d'améliorer leurs performances et de progresser dans leur carrière. En proposant des formations personnalisées qui répondent aux besoins individuels des employés et qui sont alignées avec leurs objectifs professionnels, les organisations peuvent renforcer la motivation en démontrant un investissement dans le développement personnel et professionnel de leurs employés.

2-3-Gestion de la performance : Une gestion efficace de la performance implique la fixation d'objectifs clairs, le suivi régulier des progrès et la fourniture de rétroactions constructives. L'alignement des objectifs individuels avec les objectifs organisationnels et la reconnaissance des réalisations peuvent stimuler la motivation des employés en créant un sentiment d'accomplissement et de contribution significative. De plus, l'identification des lacunes de performance et la mise en place de plans d'amélioration individualisés peuvent aider les employés à rester engagés et motivés à atteindre leurs objectifs.

2-4-Rémunération : La rémunération, y compris les salaires, les avantages sociaux et les incitations financières, est un facteur important de motivation pour de nombreux employés. En offrant une rémunération compétitive et équitable, les organisations peuvent reconnaître la valeur du travail des employés et les inciter à fournir des performances exceptionnelles. De plus, l'adoption de pratiques de rémunération basées sur la performance, telles que les primes liées aux objectifs atteints ou aux résultats de l'entreprise, peut encourager les employés à se fixer des objectifs ambitieux et à les atteindre.⁵

⁵Contribution de la GRH à la réalisation de la motivation au travail : validation de l'approche universaliste « NDAO Assane »

Figure n°02 : Modèle théorique « GRH et Motivation »



Sources : <https://www.agrh.fr/assets/actes/2012-ndao2.pdf> le 04 /03/2024 à 19 :00

Section 02 : Le cadre conceptuel de motivation :

Définit les concepts clés et les relations entre eux pour mieux comprendre le phénomène de motivation

1)- Définition de la motivation :

La motivation vise à expliquer pourquoi nous agissons, à établir la cause de notre comportement.

- Le mot « motivation » vient du verbe latin « moveo » qui veut dire mouvoir, bouger, c'est donc bien cette idée de mouvement qui cherche à comprendre la motivation, il est donc possible d'établir une première définition sur cette force.

La motivation est ce qui explique le dynamique du comportement ; cette définition simplifiée à l'avantage de ne pas perdre de vue ce qui au cœur de toute la théorie motivationnelles, cependant cette simplification peut sembler excessive quand on considère celle que proposant différents auteurs dont voici quelques exemples.

Tableau 26: les différentes définitions selon plusieurs auteurs

Selon l'auteur	Définition
Ford (1992)	« la motivation est un construit intégratif qui représente la direction qu'emprunte l'individu , l'énergie émotionnelle et l'expérience affective soutenant ou inhibant le mouvement allant dans cette direction , et l'ensemble des attentes que l'individu peut avoir sur le fait d'atteindre à terme cette destination »
Campbell et al. (1970)	« la motivation individuelle est liée 1-à la direction du comportement ou à ce que l'individu choisit de faire quand plusieurs alternatives sont possibles ; 2-à l'amplitude que ce choix prend, ou à la force de la réponse

	(i.e. l'effort) une fois est fait ; et 3- à la persistance du comportement ou à la façon dont il est soutenu »
Vallerand et Thill (1993)	« le concept de motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et / ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement »
PINTRICH & SCHRAUBEN (1992), VIAU (1999)	définit la motivation comme « un état dynamique qui incite à choisir une activité, s'y engager et à persévérer dans son accomplissement afin d'atteindre un but. »

Source : élaborer par nous-mêmes.

En général nous pouvons définir la motivation désigne une hypothétique force intra-individuelle protéiforme, qui peut avoir des déterminants internes et /ou externes multiples, et qui permet d'expliquer la direction, le déclenchement, la persistance et l'intensité du comportement ou de l'action.⁶

2)-Les caractéristiques de la motivation :

La motivation est le construit utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement.⁷

Les psychologues s'accordent sur les caractéristiques de la motivation et distinguent quatre éléments constitutifs de ce construit.⁸

2-1-Le déclenchement du comportement :

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

⁶Fabien Fenouillet « les théories de la motivation », 2e édition Dunod janvier 2016, P 10. P11.

⁷ VALLERAUD RJ, et THILL EE, introduction au concept de motivation, Editions études vivantes-Vigot, Laval (Québec), 1993, p18.

⁸ Roussel, Patrice, Et Laboratoire interdisciplinaire de recherche sur les ressources humaines et l'emploi (Toulouse). La motivation au travail : concept et théories. LIRHE, Université des sciences sociales de Toulouse, 2000. P4-5.

2-2-La direction du comportement

La motivation dirige le comportement dans le sens qu'il convient, c'est-à-dire vers les objectifs à atteindre. Elle est la force incitatrice qui oriente (1) l'énergie nécessaire à la réalisation des buts à atteindre, (2) les efforts pour réaliser de son mieux, selon ses capacités, le travail qui est attendu.

2-3-L'intensité du comportement

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

2-4-La persistance du comportement

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

3)-Les typologies de la motivation :

La taxinomie de la motivation distingue en général quatre types de motivation de l'individu dans son travail. Il s'agit de :

3-1. La motivation finale :

Dans ce type de motivation c'est le résultat qui compte et rien que le résultat. C'est l'objectif même qui intéresse l'individu et qui l'incite à agir. Pour ce dernier, seul compte-le résultat.

3-2. La motivation instrumentale :

La motivation s'intéresse d'avantage au savoir-faire, ce type de motivation permet donc de développer des solutions techniques originales, c'est son intérêt pour le savoir-faire ou la technique de production qui peut pousser à l'action.⁹

3-3. La motivation de survie :

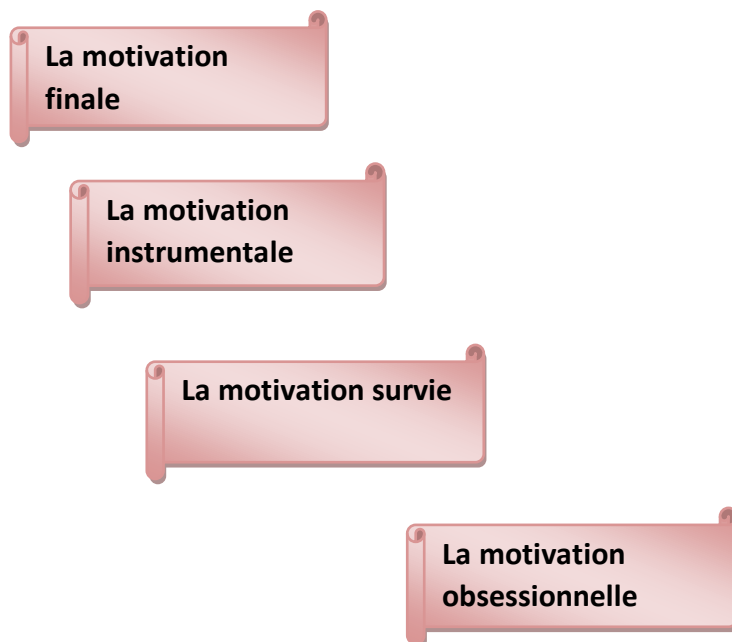
Il s'agit de survivre avant tout, l'individu agit par nécessité, celle-ci est utile car elle est très vive et oblige l'acteur à une grande efficacité.

⁹ MOUCHA Laura, « La motivation des salariés et la performance dans entreprises », Université de Reims, 2009-2010, p 12.

3-4. La motivation obsessionnelle :

Peut être définie comme une motivation radicalisée. Le but est essentiel et en devient une obsession quotidienne. Elle conduit à tous les sacrifices. Etre motivé c'est essentiellement avoir un objectif, décidé de faire un effort pour l'atteindre et persévérer dans cet effort. Elle peut parfois être néfaste dans la vie de la personne qui a cette motivation.¹⁰

Figure n°03 : Les types de motivation



Source : Rédiger par nous même

4-Les sources de la motivation :

Etre motivé, c'est essentiellement avoir un objectif, décidé de faire un effort pour l'atteindre et persévérer il existe deux sources de motivation :

4-1. La motivation intrinsèque :

En Parlera de motivation intrinsèque quand une activité est réalisée pour le plaisir qu'elle procure. La motivation intrinsèque nécessite une complète autodétermination. L'individu choisit librement ses activités, la pratique de l'activité procure à l'individu plaisir excitation. Les loisirs comme la lecture ou la pratique d'une activité sportive sont exemples d'activités motivés intrinsèquement.¹¹

Cette source de motivation comporte trois formes :

¹⁰ Opsit, p 12.

¹¹ FENOUILLET Fabien. La motivation. DUNOD.2003.P.80

- a) -Une motivation intrinsèque aux stimulations dans laquelle le salarié est motivé grâce sensations fortes qu'il éprouve dans ses activités professionnelles (cascadeur, chirurgien chanteur).
- b) -Une motivation intrinsèque à la connaissance dans laquelle le salarié éprouve du plaisir à apprendre de nouvelles choses (chercheur) et est ainsi motivé.
- c) -Enfin une motivation intrinsèque à l'accomplissement dans laquelle l'individu a le sentiment de relever des défis.¹²

4-2. La motivation extrinsèque :

La motivation extrinsèque provient de l'extérieur de l'être humain. En parlera de motivation extrinsèque quand une activité est réalisée pour des raisons instrumentales (obtention récompenses ou évitement d'une punition).

Exemple : si un étudiant va en cours parce que l'enseignant fait l'appel et pénalise les absents, on parlera de motivation extrinsèque. Si l'enrichissement intellectuel et le développement motivent à assister aux enseignements, on sera dans une situation de motivation intrinsèque.¹³

4-3-Les facteurs déterminants de la motivation intrinsèque et extrinsèque :¹⁴

A. Les facteurs déterminants de la motivation intrinsèque :

La motivation intrinsèque dépend de plusieurs facteurs :

Les situations dans lesquels les salariés ont la possibilité de choisir les tâchesEt/ou leurs conditions d'exécution, et dont ils connaissent les objectifs à longterme conditionnent la motivation intrinsèque.

Le sentiment de compétence est issu du traitement des informations qui font connaître les effets de nos actions. Une action qui réussit, de bons résultats mais aussi des informations régulatrices augmentent le sentiment de compétence.

Le sentiment de compétence joue un rôle central dans la motivation intrinsèque.

La conscience des buts organise l'activité du salarié dans quatre dimensions :

- l'attribution de l'attention à la tâche.

¹² ADAM Andrée et LOUCHE Claude Publié sur le site : <https://www.cairn.info/revue-les-cahiers-internationaux-de-psychologie-sociale-page-87.html>. (Consulté le 6/03/2024 à 17:38).

¹³ FENOUILLET Fabien. Op. Cit. P. 81

¹⁴ www.cds-auwb.be/www.cds-auwb.be/uploads/.../motivation.pdf , 13décembre 2004, p 1-4. Le 10/03/2024 à 22 :07

- La mobilisation de l'effort.
- L'accroissement de la persévérance.
- La définition des stratégies de travail.

De nombreux travaux expérimentaux montrent que des salariés auxquels on attribue des buts difficiles, pourvu qu'ils soient accessibles, présentent de meilleures performances que ceux à qui on demande de faire de leur mieux ou à qui on ne donne pas de but.

D'après VALLERAND : « les buts difficiles et accessibles ont un effet motivationnel important, dans la mesure où ils induisent un sens d'accomplissement personnel ».

B. Les facteurs déterminants de la motivation extrinsèque :

La motivation extrinsèque est un besoin de renforcement qui dépend de plusieurs facteurs :

Nous pouvons dire qu'un premier facteur de motivation c'est l'attitude du responsable hiérarchique envers ses salariés.

Souvent nous voyons dire que la motivation extrinsèque est vécue comme une contrainte alors que la motivation intrinsèque est totalement autodéterminée.

En effet, par exemple celui qui travaille en cours que sous la menace d'une sanction immédiate est faiblement autodéterminé, alors qu'un salarié qui travaille car il sait que ses efforts futurs dépendent de ses bénéfices sera fortement motivé.

L'autre facteur de motivation extrinsèque : le choix des activités et la façon dont celle-ci sont conduites.

Nous pouvons citer la motivation liée à l'outil informatique et aux TIC qui sont d'actualité. Les salariés se retrouvent avec un outil dont tout le monde parle donc intéressant à leurs yeux et plus attractif qu'un simple manuel : ce qui a donc pour effet les motiver :

L'installation d'un climat d'apprentissage favorable.

Grâce à l'attitude de confiance et de respect envers les salariés, particulièrement marqués lors de discussions, ceux-ci se sentent reconnus, considérés et valorisés.

Et enfin, l'adaptation du responsable hiérarchique qui n'est rive au programme, ni à des objectifs préétablis et immuables mais en revanche toujours prêt à aider les salariés face à leurs difficultés, transforme positivement la représentation que le salarié se fait du milieu du travail.

La motivation intrinsèque et extrinsèque pleinement intégrées des salariés représente donc pour l'entreprise une source d'efficacité et un avantage concurrentiel indéniables, parce que lorsque la situation de travail s'accompagne reconnaissance, de valorisation, de stimulation

des compétences, d'autonomie et de responsabilisation, elle offre à la personne les conditions nécessaires à son épanouissement et l'entreprise se trouve favorisée par les salariés motivés permettant sa productivité et sa pérennité.¹⁵

5)-Le rôle de la motivation dans l'entreprise :

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

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

Pour ce faire, l'entreprise adopte une politique de motivation qui prône la transparence, l'équité et la justice. Ces valeurs sont essentielles pour un climat social favorable au développement, à la fidélisation et à meilleur rendement des compétences. La politique tient compte de l'implication du personnel dans la prise de certaines décisions de la vie de l'entreprise. Aussi pour renforcer les bases de la politique de motivation pour une bonne fidélisation du personnel, il est nécessaire de prendre en compte les pratiques motivantes de la concurrence.

Précisons qu'à la lumière des différentes théories de motivations, il n'existe pas de recette universelle de motivation. Chaque individu a sa spécificité et ses besoins changeants compte tenu du caractère ambivalent de l'être humain. Il faut situer l'insatisfaction de l'individu, c'est-à-dire son besoin.¹⁶

6)-Les facteurs de la motivation :

6-1- La reconnaissance :

La reconnaissance au travail occupe une place primordiale dans le processus de motivation, en effet plus le salarié se sent reconnu par l'employeur, plus il va être motivé. La

¹⁵Stéphanie ARNAUD, Jean CHANDON, gestion des ressources humaines conforme à la philosophie humaniste et motivation au travail : exposé théorique et résultats empiriques, revue de gestion des ressources humaines, Paris, Editions ESKA, N° 71, Janvier-Février-Mars, 2009, p 58-71.

¹⁶ROUSSEL. Patrice. La motivation au travail - concepts et théorie. 1ère édition. Édition EMS, collection

reconnaissance influe positivement sur la productivité et la qualité des services, sans oublier son rôle non négligeable dans le succès et la pérennité des organisations¹⁷

Bien aussi, grâce à la motivation des salariés par la reconnaissance, l'entreprise va pouvoir atteindre un niveau de performance élevé. Il existe quatre grands domaines de reconnaissance d'après Brun et Dugas¹⁸

6-1-1- La reconnaissance existentielle (la personne) :

Elle considère l'homme comme un individu unique, doté d'une intelligence, propres sentiments, compétences et expériences. Ça se manifeste par de petits gestes dans la communication interpersonnelle au quotidien. Par la reconnaissance l'existentielle, Les individus sont habilités à faire entendre leur voix et à influencer les décisions.

6-1-2 La reconnaissance de la pratique de travail :

Cette dimension de reconnaissance, implique dans le cadre du travail, la manière d'exécution des tâches par le employé : comportement, qualités professionnelles, Compétence. Les éléments couverts par cette reconnaissance comprennent la créativité, Innovation, amélioration continue des méthodes de travail, la relation avec les clients, travail d'équipe etc.

6-1-3 La reconnaissance de l'investissement dans le travail :

Quelquefois, malgré tout le savoir-faire et l'énergie déployés, les résultats ne sont pas à la hauteur des efforts. Donc On ne peut récompenser l'atteinte des objectifs (reconnaissance des résultats), mais l'investissement dans le travail pourra recevoir une reconnaissance appropriée. On relèvera alors la qualité et l'importance des efforts grâce auxquels l'employé a contribué au processus de travail.

La reconnaissance de l'investissement au travail peut s'exprimer de plusieurs façons : remerciements verbaux à un employé pour son implication ; applaudissements lors d'une réunion pour relever l'effort investi dans un projet d'équipe ; lettre personnalisée pour souligner le courage et la ténacité d'un employé dans des conditions adverses ; reconnaissance du temps supplémentaire et des années de service.¹⁹

¹⁷ Claude LEVY-LEBOYER, La motivation dans l'entreprise. 2ème édition. Ed d'organisation. Paris. 2003. P 32

¹⁸ Yves EMERY et François GONIN, Gérer les ressources humaines. Bibliothèque des ressources humaines. Lausanne. 1999. page 191.

¹⁹ BRUN, Jean-Pierre et DUGAS, Ninon. La reconnaissance au travail : une pratique riche de sens. Québec :

6-1-4- La reconnaissance des résultats du travail

Avec la reconnaissance des résultats du travail réalisé, ce sont le produit du travail de l'employé et sa contribution aux objectifs de l'entreprise qui sont l'objet d'une appréciation. Il s'agit d'un jugement et d'un témoignage de gratitude sur l'efficacité, l'utilité et la qualité du travail accompli par un individu ou un groupe d'employés. Ce type de reconnaissance, conditionnelle aux résultats, s'exprime donc une fois la tâche accomplie. Pour l'employé, c'est sa contribution à l'entreprise qui se trouve ainsi valorisée, d'où un plus grand sentiment d'importance dans l'organisation.

La reconnaissance des résultats se concrétise de diverses manières, souvent de façon formelle : rencontre pour l'évaluation des réalisations d'un employé ; cérémonie soulignant une réussite particulière ; félicitations spontanées des pairs à un employé ayant relevé un défi important ; lettre personnalisée, primes de motivation versées lorsqu'un objectif précis est atteint.²⁰

6-2- Motivation par les rémunérations :

La motivation s'exerce principalement sur le niveau de rémunération, en particulier la rémunération variable. Le niveau de bonus l'emporte sur le niveau de responsabilité comme levier de reconnaissance professionnelle. Bien que n'étant pas la seule source de motivation au travail, la rémunération en est bien un facteur prépondérant, elle génère un niveau de satisfaction dynamique qui conditionne le niveau de motivation pour la période suivante.²¹

La rémunération fixe est perçue régulièrement, elle est considérée comme sécurisante et fidélisant lorsque son montant est suffisant. La rémunération variable correspond au contraire à une perspective de gain, conditionnée par un effort ou une performance qui sera à l'origine de l'incitation. Elle est de plus en plus utilisée par les entreprises car elle est considérée comme plus motivante.²²

Les entreprises peuvent jouer sur les conditions de rémunération directe Pour motiver les employés. La rémunération directe comprend principalement le salaire de base. D'autre part, il s'agit de la rémunération directe variable est appelée rémunération au rendement lié à la performance individuelle ou collective. Afin de motiver les salariés, les entreprises doivent

CSST, 2002. P17-18.

²⁰ BRUN, Jean-Pierre et DUGAS, Ninon op.cit., p15-16.

²¹ Bernard ROMAN, bâtir une stratégie de rémunération, 2eme édition, DUNOD, paris, 2010, p18 et 96

²² Tirchi, Ourdia. La gestion des rémunérations, un outil de motivation au service de la performance au Travail. Diss. Université Mouloud Mammeri, 2012. P92.

proposer des salaires attractifs par rapport à la concurrence. Les entreprises ont tout intérêt à offrir des salaires plus élevées que celui-ci proposés sur le marché du travail ; le but étant d'attirer une main d'œuvre de qualité, la fidélisation, c'est aussi d'inciter les collaborateurs à faire des efforts, en d'autres termes les motiver.

6-3- La Motivation par une bonne gestion de carrière :

Quand il s'investit dans une entreprise, le salarié espère pouvoir y faire carrière. Les possibilités de progression de carrière qui lui sont offertes peuvent aussi être déterminantes. Pour motiver ses salariés, l'entreprise a donc intérêt à récompenser leurs efforts en proposant des possibilités de promotion et d'accès à de nouvelles fonctions gratifiantes.²³

7)-Le processus de motivation :

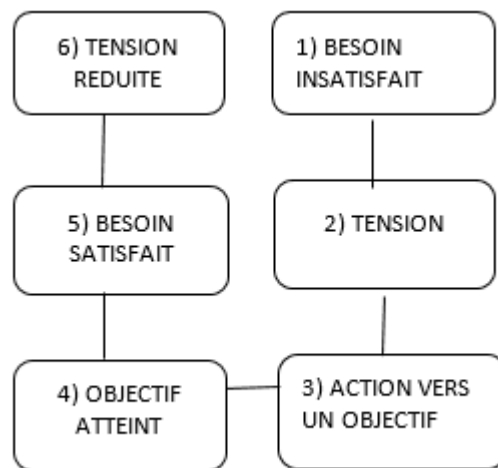
-De façon très générale, le processus fondamental de la motivation est le suivant :

à cause d'un besoin insatisfait (le besoin de nourriture), un individu ressent une certaine tension, un certain inconfort (la faim), ce qui le pousse à faire quelque chose (s'extirper de son fauteuil et se rendre au réfrigérateur, en vue d'atteindre un certain objectif (engloutir un restant de pizza de la veille) qui satisfait le besoin, diminue la tension et ramène l'individu à son point de départ (fauteuil) jusqu'à le cycle recommence .

-Processus de motivation commence par l'identification des besoins d'une personne. Les besoins sont les manques dont quelqu'un pâtit à un moment donné et qui peuvent être psychologiques, physiologiques ou sociaux. Ils jouent fréquemment un rôle incitatif. Autrement dit, ils créent chez l'individu des tensions que celui-ci juge désagréables et qu'il est donc porté à réduire ou éliminer par son action .

²³<https://www.memoireonline.com/06/11/4562/Analyse-des-facteurs-influenant-la-motivation-du-personneldans-une-societe-etatique-Cas-spec.html>. Consulté le 13/03/2024 à 23: 45

Figure N°04 : le processus de motivation



La Source : <https://slidetodoc.com/motiver-son-equipe-la-motivation-est-directement-lie/> Le

10/03/2024 à 23 :04

Section 03 : La relation entre la motivation et la communication interne :

En montrant comment une bonne communication au sein d'une organisation peut influencer positivement la motivation des employés.

1-Facteurs explicatifs de la motivation

La globalisation et la compétitivité a fait de la productivité un élément capital, donc de la motivation un facteur clé de la gestion des ressources humaine. Il s'agit d'une des préoccupations qui ont entraîné la création des stratégies complexes telles que la gestion de la qualité totale, le juste au temps. Ce dernier implique un effort pour stimuler la motivation et font appel à des processus cognitif qui facilitent l'apprentissage de nouvelles compétences.

Les effets démotivants de ce qu'on nommé « le travail en miette » ont renouvelé la recherche de l'efficacité et de la qualité. Deux types d'intervention sont devenus populaires : l'enrichissement des tâches qui consiste à augmenter le contrôle de chacun sur l'organisation de son travail et sur les décisions qui le concernent, et l'élargissement des tâches, qui consiste à accroître le nombre et la variété des opérations exécutées par un même employé. L'enrichissement et l'élargissement des tâches peuvent être considérés aussi bien comme une amélioration des conditions de travail que comme une charge supplémentaire qui mérite compensation. Faire appel à plus de compétences sans les rétribuer risque alors de créer un sentiment d'iniquité. Changer le travail pour le rendre stimulant peut donc créer une nouvelle représentation de l'échange entre l'individu et l'entreprise.

Les résultats de recherches de terrain se sont révélés difficiles à interpréter. L'intérêt des chercheurs et praticiens s'est donc tourné vers l'identification de caractéristiques spécifiques des tâches, et des postes susceptibles d'avoir une influence positive sur la motivation. Ainsi, changer le travail peut permettre d'une manière générale, de stimuler la motivation, cela ne constitue pas une stratégie également efficace pour tous. D'où la nécessité d'identifier les individus susceptibles d'être motivés par des postes enrichis et stimulants. Sur le terrain, il est important de tenir compte de ces différences individuelles et de se donner les moyens de les tester. **HACKMAN J.R** a proposé une liste de caractéristiques du travail sur lesquels il serait possible d'agir pour influencer la motivation, cette liste comprend cinq dimensions :

1-1-La variété : c'est-à-dire le nombre d'activités différentes ainsi que la diversité des attitudes et des compétences qu'elle requiert. Une tâche enrichie ou élargie est plus complexe qu'une

tache de routine, elle fait appel à un plus de compétence et implique plus d'autonomie. Ce n'est pas la complexité dans l'absolu, mais le fait de l'accroître qui rend la tâche plus motivante. Les attribues qui rendent la tâche plus motivante variée a mesure que change les rôles professionnel. La motivation est soumise à l'érosion du temps et de l'habitude. Ce qui rend utopique l'idée d'un tableau de correspondance précis entre les niveaux de complexité et la motivation.

1-2-L'identité de la tâche : c'est la possibilité pour celui qui effectue un travail d'en identifier les résultats.

1-3-La signification de la tâche : indique une « identité de la tâche » claire, et des informations et témoignages qui démontrent la valeur sociale du travail accompli.

1-4-L'autonomie : c'est-à-dire l'indépendance et la liberté dont jouit la personne.

Ainsi que les possibilités de décider du choix des procédures à utiliser et de leurs organisations dans le temps. En accroissant le contrôle dont dispose l'individu sur la mission, c'est-à-dire en lui donnant plus d'autonomie pour organiser son travail, donc une plus grande responsabilité sur le travail à accomplir, en intensifie implication vis-à-vis de l'organisation.

1-5-L'information sur le travail effectué : c'est-à-dire la possibilité d'avoir accès à des informations précises sur la qualité et la quantité du travail effectué. En organisant de manière systématique une communication d'information sur les objectifs attendus, les performances effectuées et leurs évolutions, voire sur les positions sur les résultats par rapport à ceux atteints par d'autres, on donne à chaque individu des moyens de situer les résultats de ses efforts, d'évaluer ces chances de les améliorer. Ceci met l'individu en position d'acteur et lui donne une marge d'initiative même si celle-ci est limitée par les contraintes organisationnelles.

Les trois premières dimensions contribuent à donner un sens au travail. Leurs rôles sont interchangeables, l'insuffisance de l'une peut être compensée par la présence d'une des deux autres. En revanche, les deux autres dimensions seraient irremplaçables. Car pour l'autonomie, elle représente une condition essentielle pour qu'on éprouve le sentiment d'être responsable et pour l'information, elle permet à chacun de suivre directement ses résultats.

Ces deux aspects sont nécessaires à la motivation, si l'un d'eux est absent, l'autre ne peut le compenser.²⁴

2-Les théories de la motivation impliquant la communication :

2-1)- La théorie de l'autodétermination

En 1971, Deci a montré que la persistance des individus, durant une période de libre choix, était moins importante pour les sujets récompensés que pour ceux qui ne l'étaient pas. Ce résultat, contre-intuitif pour l'époque, montrait pour la première fois chez l'homme de façon expérimentale que la récompense n'était pas un facteur motivant dans tous les cas de figures.

Depuis les années soixante-dix, Deci (1975, 1980) et Ryan (Deci et Ryan, 1985, 2000, 2002) ont proposé différentes formulations et reformulations théoriques qui ont permis de conceptualiser ce résultat donnent lieu à une volumineuse littérature afférente produite aux cours des trois dernières décennies. La dernière formulation en date (Deci et Ryan, 2002) repose, selon les propos des auteurs, sur ce qu'ils appellent des << mini-théories » : la théorie de l'évaluation cognitive, la théorie de l'intégration organismique, la théorie de l'orientation causale et celle des besoins de base.

Deci et Ryan (2002) postulent l'existence de trois besoins psychologiques basiques qui, dans le cadre d'un environnement favorable à leur épanouissement, permettent à l'individu d'atteindre un optimal à la fois en termes d'expérience comportementale, de développement personnel et d'expérience dans des situations spécifiques.

Le besoin de compétence fait référence à la sensation que peut éprouver l'individu lorsqu'il interagit efficacement avec son environnement et lorsqu'il a l'occasion d'utiliser ses capacités. Une conception similaire se retrouve dans la motivation d'affectante de White (1959), cette dernière étant l'une des principales sources d'inspiration conceptuelle de ce besoin.

Le besoin de relations sociales est lié au fait de se sentir connecté aux autres, d'être attentif à autrui et d'avoir un sentiment d'appartenance à la fois aux autres individus mais aussi à des communautés de personnes. Le besoin de se sentir en relation avec les autres est déconnecté de l'obtention de certains bénéfices (sexuel par exemple) ou de l'atteinte de différents statuts

²⁴MACHMAN J.R, et OLDMAN G.R. développement of the job diagnostic survey. Journal of Applied Psychology, vol, 1975, P75.

(devenir membre d'un groupe, devenir épouse, par exemple), l'idée est de partager avec d'autres membres un sentiment d'unité.

Enfin, le besoin d'autodétermination fait référence au fait d'être à l'origine de son propre comportement.

Pour Deci et Ryan (2002), l'autonomie est directement liée au fait d'agir soit par intérêt pour l'activité, soit en vertu des valeurs auxquelles l'individu adhère. Quand ils sont autonomes, les individus voient leur comportement comme une expression du self (soi), et ce, même quand les actions sont influencées par des sources extérieures.²⁵

2-2)-La théorie de l'équité

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 (AP ou avantages personnels) et les contributions qu'il effectue pour l'organisation (CP ou contributions personnelles) :

Les avantages regroupent le salaire, les promotions, les conditions de travail, le statut, la reconnaissance, l'intérêt des tâches réalisées...etc.

Les contributions 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 $\text{ratio} = \text{AP}/\text{CP}$ qu'il va ensuite comparer au ratio d'autres personnes, pour lesquels il évalue les avantages (A_a ou avantages des autres) par rapport aux contributions (C_a ou contributions des autres). 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

- a) Si $\text{AP}/\text{CP} > A_a/C_a$: situation d'iniquité (sur-équité). Si l'individu juge que son ratio est plus avantageux 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.

²⁵Fabien Fenouillet « les théories de la motivation », 2e édition Dunod janvier 2016, P81.

b) Si $AP/Cp = Aa/Ca$: 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 justes par rapport aux contributions qu'il apporte.

c) Si $AP/Cp < Aa/Ca$: 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 faibles.²⁶

- Ratio personnel = Ap/Cp .

- Ap = avantages (A) retirés par la personne (p) de son emploi.

- Cp = contributions (C) données par la personne (p) à son organisation de travail.

Il utilise également un deuxième ratio, appliqué cette fois à autrui :

- Ratio autrui = Aa / Ca .

- Aa = avantages (A) retirés de leur emploi par d'autres personnes (a) prises comme points de repère.

- Ca contributions (C) données par d'autres personnes (a) prises comme points de repère à leur organisation de travail.

- L'individu va utiliser ces deux ratios dans chaque situation pour estimer l'équité ou l'iniquité de cette dernière :

- Ratio personnel = ratio d'autrui alors équité.

- Ratio personnel < ratio d'autrui alors iniquité négative.

- Ratio personnel > ratio d'autrui alors iniquité positive.

²⁶Fenouillet Fabien .les théorie de la motivation. Dunod. 2 eme édition, Paris, 2006.P 162, 163.

Lorsque les deux ratios sont équivalents, la situation est jugée équitable et ne produit aucune motivation. Lorsque le ratio personnel est inférieur, l'iniquité va pousser par exemple l'individu à faire moins d'efforts s'il s'estime injustement moins rémunéré qu'autrui. À l'inverse, lorsque le ratio personnel est supérieur au ratio d'autrui, l'individu va essayer de rééquilibrer la situation en faisant moins d'efforts ou en jouant sur d'autres caractéristiques de l'environnement ou de l'activité.²⁷

2-3)-La théorie des attentes de vroom

C'est Victor vroom qui été le premier à exposer de manière en claire le modèle cognitif de la motivation au travail, et à l'appliquer à l'analyse du choix professionnel et de l'effort apporté à la réalisation d'une tâche.

Selon cette théorie, trois variables sont importantes dans le fonctionnement de la motivation

- a) **La valence** : c'est la caractérisation affective attachée par chacune aux résultats de ses activités, il s'agit donc d'une relation entre chaque individu et chaque « résultat du travail.

Ainsi cette valence elle peut être positive, par exemple quand un cadre peut attacher beaucoup de prix à une promotion, qu'il souhaite fortement dans ce cas en peut dire que la promotion a, pour lui, une valence positive, comme elle peut être négative, par exemple, le stress induit par le travail, la fatigue qui le suit, et ces différents 'résultat sont également susceptible d'être vécus plus au moins négativement selon les individus et selon les situations.²⁸

- b) **L'instrumentalité**: c'est la représentation des relations entre la performance et les résultats de seconde niveaux que sont par exemple, le salaire, les primes, les promotions...etc. en d'autre termes, sin quelqu'un est persuadé qu'un degré élevé de performance ou encore une performances de très bonne qualités va lui valoir des résultats de seconde niveau qu'il valorise ou va lui éviter ceux qui ont une valence négative, il redoublera d'efforts pour atteindre le degré de performance nécessaire.²⁹

Vroom propose de concrétiser l'instrumentalité par un indice de probabilité allant de :

- il signifie une relation négative entre la performance et les résultats de second niveau.

²⁷Fabien Fenouillet « les théories de la motivation », 2e édition Dunod janvier 2016, P163.

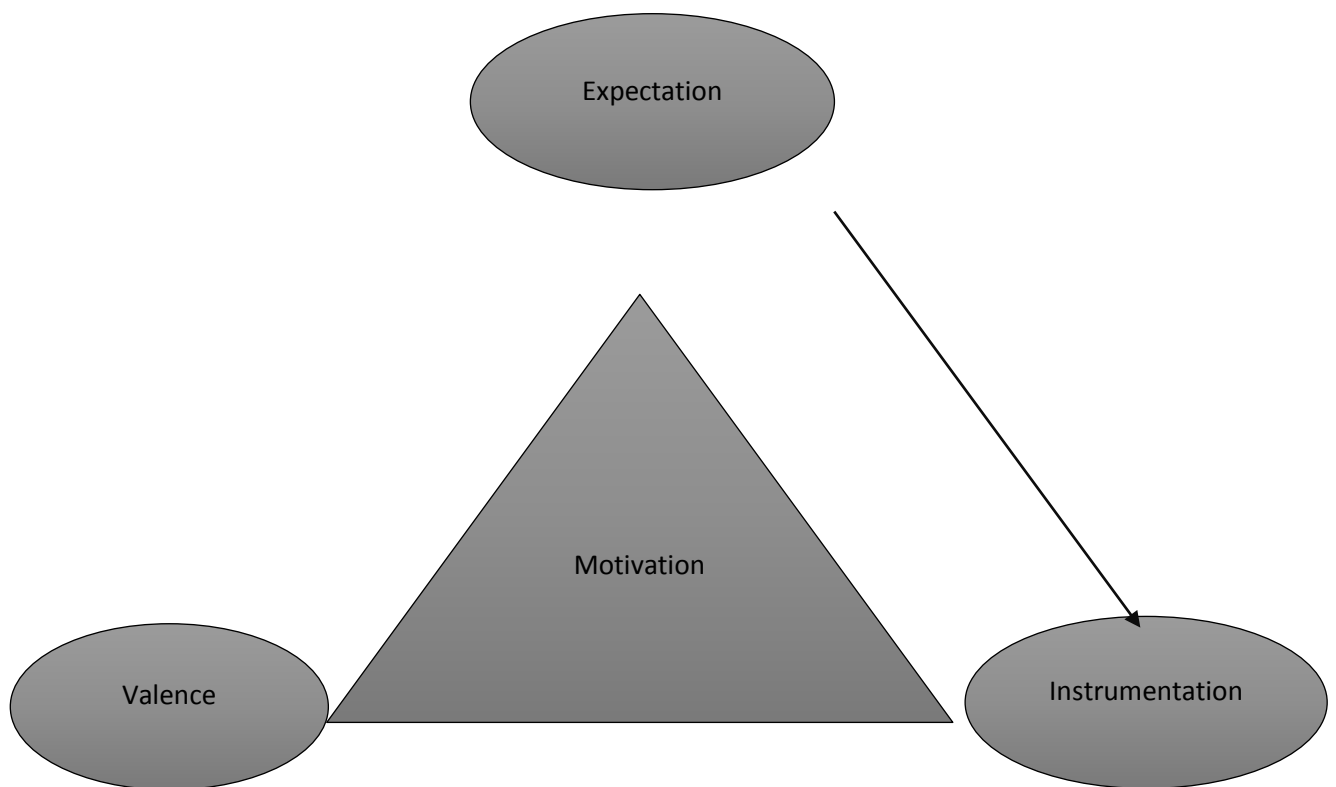
²⁸CLAUDE Lévy - leboyer, la motivation dans l'entreprise, model et stratégie , édition d'organisation , 2eme édition paris , 2003 , p .70

Chapitre 01 : La motivation des collaborateurs via la communication

-il signifie une relation très forte entre la performance et les résultats de second niveau.

- Aucune relation entre la performance ET les résultats.
- c) **L'expectation** : il s'agit de l'opinion que chacune a de lui-même et de ses possibilités d'atteindre un but donné, dès lors qu'il fait les efforts nécessaires. Il est intuitivement évident qu'aucune d'entre nous ne sera motivée à se donner du mal pour réaliser une tâche précise s'il n'est pas convaincu de posséder à un degré minimum les aptitudes et les compétences requises pour le mener à bien, cette représentation de soi-même et des qualités nécessaires pour tout travail est mise en jeu dans l'expectation qui est la conviction de pouvoir atteindre une performance donnée.

Figure n°05 : La théorie des attentes de vroom



SOURCE : <https://www.actionco.fr/Thematique/methodologie-1246/fiche-outils-10181/Le-modele-V-L-E-325996.htm> LE 27/02/2024 à 20:34

Conclusion de chapitre :

D'après ce chapitre il conclut que la motivation est au cœur de la vie professionnelle, il est principale pour tout organisme de répartir d'une employés explicable et efficient.

Par conséquent, bien qu'il soit difficile d'appliquer des méthodes théoriques à cette lettre étant donné la nature personnelle de la motivation, la théorie de l'autodétermination et la théorie d'Adam sont plus adaptées à l'évolution de carrière, la confiance au soin et même le sens de responsabilité sont autant de facteur de motivation, bonne et parfois mauvaise.

Dans un équilibre complexe et fragile, le moindre écart peut submerger ou étouffer l'enthousiasme des salariés.

Le rôle important de la motivation en entreprise est largement reconnu parmi les managers. »Sans motivation, le travail n'a aucun sens. »La vérité est qu'il n'existe pas la stratégie magique que chaque entreprise puisse appliquer pour motiver et impliquer tous ses employés

INTRODUCTION :

Pour que l'entreprise arrive à réaliser ces objectifs de productivité et une qualité maximale de travail des employés, les managers doivent établir une gestion efficace des ressources humaines.

La communication interne est devenue un enjeu important qui intéresse les gestionnaires des organisations puisqu'ils voient en elle un moyen de consolider l'esprit nécessaire à la productivité.

Elle joue un rôle important dans l'implication des salariés à investir leurs énergies et leurs compétences à la réalisation des objectifs de l'entreprise.

Son importance se traduit par l'intégration des membres de l'entreprise, les informer, les coordonner et les fidéliser par la création d'un climat favorable et convivial et la mise en place des moyens de communication pour un fonctionnement efficace de l'organisation. Ce qui permet au salarié d'avoir un sentiment de fierté d'appartenir à cette dernière c'est à dire de se motiver.

Ce deuxième chapitre sera organisé en trois sections. D'abord nous allons présenter le cadre conceptuel et théorique de la communication interne. Ensuite, nous nous intéresserons aux typologies, enjeux et au rôle de communication interne. Enfin nous allons expliquer la stratégie, et le plan et politique de la communication interne.

Section 01 : Le cadre conceptuel et théorique de la communication interne :

En représente le cadrer conceptuel et théorique de la communication interne, en expliquant les principes modèles qui régissent les échanges au sein des organisations .

1-Définitions de la communication :

D'usage professionnel et personnel, la communication fait partie des pratiques quotidiennes et « naturelles », sur lesquelles on s'interroge rarement. Beaucoup se croient spontanément compétents en la matière, et dans les organisations le personnel doute souvent de la validité et de l'utilité en interne de postes de professionnels de la communication.

Selon **Marielle de Miribel** « la communication n'est pas seulement un message, un canal et une réception ; c'est aussi une interaction³⁰ » entre personnes. Chacun doit « faire l'effort de prendre connaissance des informations, faire remonter l'information, respecter les règles de confidentialité³¹ » ; et ceux qui se trouvent en position d'émetteur doivent prendre en compte les attentes de leur(s) interlocuteur(s), se mettre à leur niveau, dialoguer et s'assurer que l'information est bien comprise. Une grande charge pèse donc sur l'émetteur qui « est aussi responsable, en plus du contenu du message, de sa forme, des conditions de son émission, des modalités de sa réception³² ».

Selon (**Jean - Luc Lagardère**) : Le mot communication est d'origine latine (Communicare) ; il signifie : Le partage : Rendre commun ou transmettre (quelque chose). La transmission : Le fait de manifester sa pensée ou ses sentiments par la parole, l'écriture, le geste et la mimique, dans le but de se faire comprendre. La relation : Le fait d'établir une relation avec quelqu'un. La notion de communication est plus large et plus complexe que celle d'information. L'information peut se définir comme ce qui supprime ou réduit l'incertitude sans provoquer de réaction immédiatement retour. La communication est un échange et une relation entre deux ou plusieurs personnes. C'est un processus dynamique, en mouvement, qui fait évoluer la situation.

Selon **Claude Roy**, la communication est un processus verbal ou non par lequel on partage une information avec quelqu'un ou avec un groupe de manière que celui-ci comprenne ce qu'on lui dit [...]. La communication permet aux partenaires de se connaître, d'établir une

³⁰ GUTTA, Antonina. Identité, image et communication d'une bibliothèque de lecture publique de taille moyenne : le cas de la bibliothèque municipale de Saint-Cloud, diplôme de conservateur de bibliothèque, mémoire d'étude, sous la direction de Marielle de Miribel, [responsable de communication de la société] Mediadix, ENSIB, 2000, p.81.

³¹ ARON, Camille, La politique de communication interne [en ligne]. (Consulté le 20/04/2024 à 18 : 43)

³² 10 DE MIRIBEL, Marielle, op.cit., p.86

relation entre eux. Cela peut entraîner une ou des modifications d'attitude et de comportement.

Selon **Lasswell**, la communication est un processus de transmission de messages qui implique cinq éléments clés : l'expéditeur, le message, le canal, le destinataire et l'effet. Cette perspective se concentre sur le contenu et la transmission de l'information.

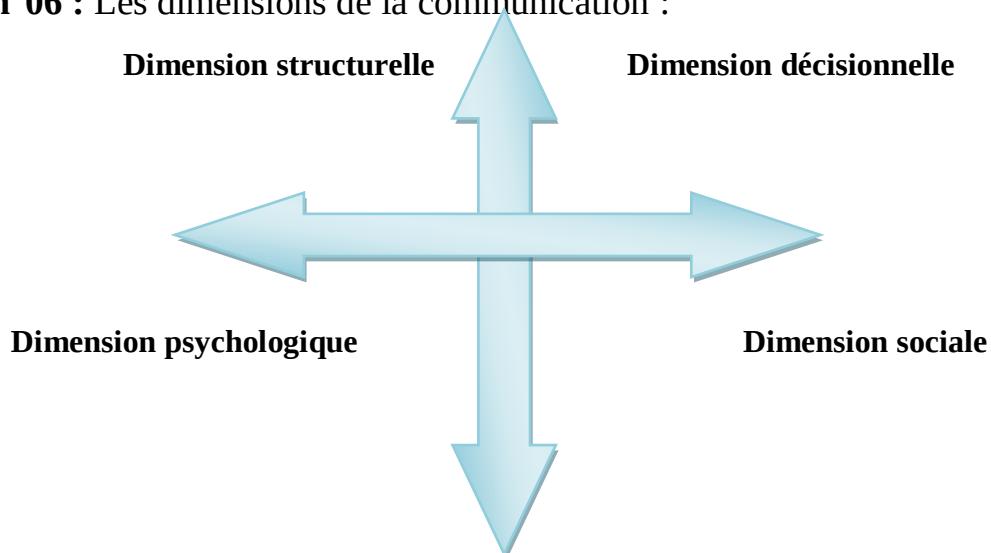
D'après ces définitions nous concluons que la communication signifie : Une transition des Informations d'exprimer nos émotions, de partager des idées et de créer des liens avec les autres.

C'est un processus essentiel dans la vie quotidienne et dans tous les domaines de l'activité humains. Sans communication il serait difficile, voire impossible de collecter, de coopérer et de construire des relations significatives.

2/-Les dimensions de la communication :³³

On trouve quatre dimensions :

Figure n°06 : Les dimensions de la communication :



Source : M. Thierry BOURNO, Structures de communication et d'organisation pour la coopération dans un univers multi-agent, pour obtenir le titre de docteur de l'université paris 6, 1992, p : 31.

³³(BOURON .M. Thierry), Structures de communication et d'organisation pour la coopération dans un univers multi-agent, pour obtenir le titre de docteur de l'université paris 6, 1992, p : 31.

2-1 : dimension structurelle : décrivent les moyens physique qui vont Supporter la communication telle que ceux définis par exemple : par le Système de courrier électronique (e-mail) elle précise quelles sont-les Connexions physiques entre les employeurs et quelle est leur nature.

2-2 : dimension décisionnelle : désigne le contrôle des échanges entre Les agents. Il est nécessaire de décider dans quelles situations les échanges Entre deux agents ont lieu et quelles sont alors les données échangées.

2-3 : dimension psychologique : désigne les mécanismes mentaux sous-jacents à la communication, ancrés dans la communication humaine.

2-4 : dimension sociale : se rapporte, d'un point de vue strictement Pragmatique excluant les relations d'ordre affectif, aux conventions qui Définissent le langage. Elle s'apparente au mode codage-décodage. Cité Précédemment. Ces conventions désignent toutes les croyances et tous les Modes de conduite instituées par la collectivité et notamment les protocoles De communication.

3-Histoire 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.

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

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

Au cours des années 70, les jeux de pouvoir entre les différents acteurs d'une organisation commencent à être analysés et on réalise alors que l'individu peut se montrer rationnel pour

améliorer sa position. Ces jeux de pouvoir et relations doivent cependant être régulés pour rendre l'organisation performante. La culture d'entreprise peut remplir cette mission. C'est lors de ces mêmes années qu'apparaissent les premières directions de communication.³⁴

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

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

Depuis les années 90, on constate la naissance de nouveaux modèles organisationnels. Dans ceux-ci, la communication interne et la communication managériale ont tendance à fusionner ou du moins à converger. Cela traduit le fait que l'on s'intéresse maintenant aux relations internes, on ne se limite plus à la simple transmission d'informations. La communication interne a dans de nombreuses organisations intégrées les fonctions du management et des ressources humaines.³⁵

4)-Définition de la communication interne :

-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 »³⁶

- Selon **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

³⁴ DURAN Anthony, DARTIGUES Stéphan et ROCHE Gaëtan, Université de Perpignan Via Domini Institut Jacques Maillot, 2005, P35.

³⁵ RENCKER, E. Le nouveau visage de la communication interne, Edition, EYROLLES, Paris, 2008, P8.

³⁶ Détrie et Broyez, 2001, p.42

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 quela manière dont les acteurs produisent et acceptent entre eux les règles du jeuorganisationnel. Le tout dans un champ dynamique de contraintes, interneset externes, qui, en quelque sorte, cadre et limite ce jeu.»³⁷

- Selon **Claude Duterme** qu'elle se réfère de plus en plus ces dernières années à une dimension plus construite, une action volontaire au sein de l'entreprise ; la gestion de l'information et dans sa version la plus élaborée la recherche de consensus autour de ce qu'on appelle la culture d'entreprise.

A travers ces quelques phrases, on peut comprendre que la communicationinterne n'est pas limitée à un nombre restreint de responsables mais qu'elleest en fait exercée par tous les collaborateurs. C'est cette conception quisemble être la plus appropriée pour ce mémoire. La communication interneest donc non seulement un outil de management, mais elle se traduit également par les interactions qui prennent place au sein de l'organisation(peer-to-peer, entre un collaborateur et son supérieur, etc...). Cette dimensionrelationnelle est très importante pour la suite.

5)-Les finalités de la communication interne :

La communication interne possède un certain nombre de finalités. Eric Cobutet Christine Donjean se sont notamment inspirés des travaux d'Henriet etBoneu pour en relever les quatre principales, que nous compléterons enutilisant les apports d'autres auteurs :

a)- La compréhension : un des buts principaux de la communication interne est de fournir de la connaissance aux membres de l'organisation. Il est important que ces derniers soient conscients du milieu dans lequel évolue l'organisation ainsi que ses enjeux. De plus, les objectifs doivent être connus par tous les collaborateurs.

b)- La circularité de l'information : énormément d'informations circulent au sein d'une organisation. La communication interne a un rôle de coordination et de régulation vis-à-vis de ces informations. Elle permet aux différentes équipes de communiquer entre elles ou bien de

³⁷ DE SAINT-GEORGES, P. (2010), « Penser la communication interne des entreprises et des organisations. », Recherche en communication, 34, p.174).

façon interne. Elle facilite au maximum la recherche et l'échange d'informations. Tout cela aide le collaborateur à avoir une idée plus claire de sa tâche et de la finalité de celle-ci. Cela lui permet également de trouver facilement la personne à qui il doit s'adresser lorsqu'il a besoin de renseignements ou en cas de problème. Enfin, la circularité de l'information participe au développement de l'intelligence collective et à la transparence au sein de l'organisation.

c)- La confrontation : la communication interne facilite les relations, qu'elles soient hiérarchiques (entre un collaborateur et un de ses supérieurs) ou transversales (sans hiérarchie). Cette finalité reprend également le rôle de médiation.

d)- La cohésion : ce point est évidemment très important puisqu'une bonne communication interne permet de développer un sentiment d'appartenance à l'organisation. Les messages doivent être formulés avec précaution pour que cette finalité soit remplie. Chaque organisation possède sa propre culture et on doit pouvoir retrouver celle-ci dans les messages transmis par l'organisation. Fédérer les 7 collaborateurs est un enjeu essentiel de la communication interne. Il faut les réunir autour de valeurs et principes communs tout en espérant que cela les aidera à adopter un comportement en accord avec ce que veut représenter l'organisation. On peut donc dire que la communication interne permet à l'entreprise de transmettre toute une série d'éléments issus de la culture d'entreprise à ses collaborateurs tout en renforçant la cohésion qui lie ceux-ci.

e)- Au-delà de ces quatre finalités majeures de la communication interne, Cobut et Donjean relèvent également **la production de sens**. Une organisation est un espace qui regroupe toute une série d'acteurs qui ont pour la plupart des enjeux différents. Plusieurs jeux prennent place dans cet espace. A l'heure actuelle, le sens de l'information prime sur la transmission de celle-ci. On ne peut plus se contenter de donner des informations sans en donner le sens. Les crises étant devenues monnaie courante, la communication interne est un outil indispensable de régulation pour tenter de maîtriser la situation le mieux possible.³⁸

f)- La motivation et l'implication : lorsqu'une communication interne est efficace, la motivation et l'implication des collaborateurs grandissent. Pourtant, de nombreuses organisations ne parviennent pas à saisir qu'il est très important d'adopter une stratégie de communication interne orientée dans ce but. Ils ne l'utilisent que dans un rôle de support.³⁹

6)-Les composants de la communication interne :

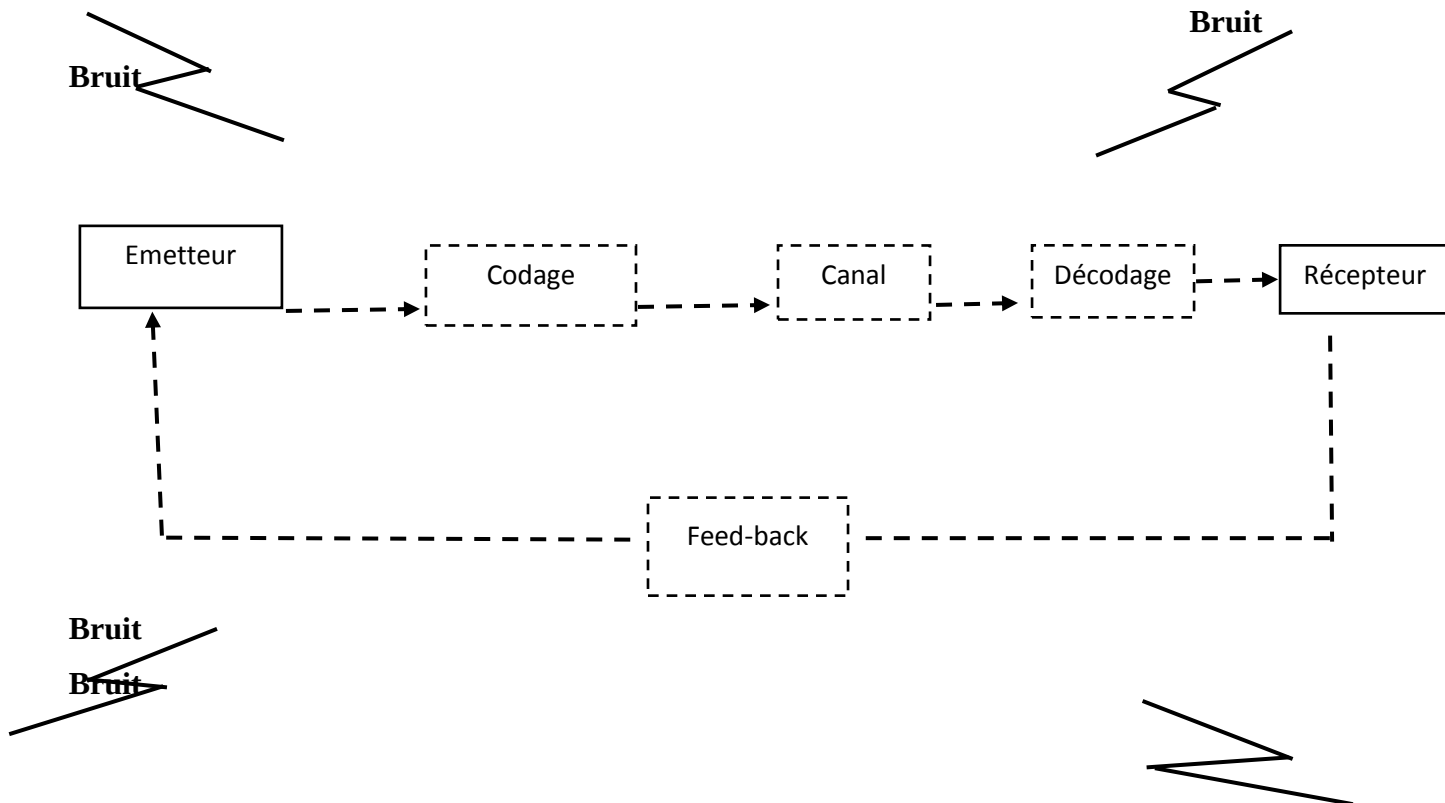
³⁸ COBUT E. & DONJEAN C. (2015), « La communication interne », Ed pro, Liège

³⁹ 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 02 : La communication interne dans l'entreprise

Une communication interne consiste en la transmission d'un message d'un émetteur à un récepteur avec l'aide d'un système de codage/décodage et l'emploi d'un support. Une communication peut être altérée par des perturbations (bruits) et améliorée par un retour d'information (feed-back).

Figure n°07 : Les composants de la communication interne



La source : ROBBINS S. et al, management l'essentielle des concepts et des pratiques, édition PEARSON. Education, paris, p.443.

Plus explicitement :

- **L'émetteur** : qui se trouve à l'origine de l'émission du message peut être une personne ou un groupe.
- **Le codage** : système de conversion d'un message sous une forme symbolique.
- **Le message** : ensemble d'information porteuses de sens échangées entre émetteur et récepteur et qui constituent l'objet même de la communication
- **Canal** : voie de transmission par laquelle transite le message entre émetteur et récepteur.
- **Le décodage** : processus de traduction du message de l'émetteur par le récepteur

- **Le feedback** : ou information en retour, illustre et mesure la possibilité pour l'individu d'obtenir une clarification immédiate sur l'efficacité de son message.
- **Le bruit** : facteur d'altération des messages, peut se manifester à trois niveaux : du codage, du support et du décodage. .
- **Le récepteur** : est le destinataire du message peut devenir à son tour émetteur.⁴⁰

7-Les approches de la communication interne :

1- L'école classique : Selon les grands théoriciens de cette école , la communication interne consiste à transmettre des faits ce qui exige la transmission aux bonnes personnes , à la bonne place , au bon moment , en choisissant les méthodes et moyens de communication les plus adéquats a cette vision .

Cependant, ces penseurs accordent une légitimité au pouvoir de centralisation de la décision, donc l'information, en ce sens, ils ont évoqué dans la notion du récepteur passif de l'information.⁴¹

2- L'école des relations humaines : L'école des relations humaines remarquées par ses Principaux penseurs, ont insisté d'abord sur l'équilibre entre les besoins humains et les rôles formels et informels, pour ces théoriciens la communication interne peut être cernée en trois types à savoir : descendante (part de la hiérarchie vers les échelons inférieurs) ascendante (part des échelons inférieurs pour à la hiérarchie) et horizontale (qui s'établie de manière structurée ou non , entre des équipes de même niveau hiérarchique) .

En outre, l'école des relations humaines à l'importance d'un climat organisationnel permettant la création d'un climat d'entente stimulant le travail en groupe au niveau interne. Dans le même sillage, l'implication et participation des employés revêtent une nécessité vue le rôle qu'ils jouent dans l'atteinte d'objectifs fixés.⁴²

3-L'école de contingence (néoclassique) : Les auteurs de cette école en l'occurrence Lawrence, Lorsch, Perrow, et Mintzberg. Ont considérés la communication interne « claire » est un moyen de briser l'ambiguïté au sein des organisations et de faire régner un climat de confiance. Ainsi, la variabilité des milieux sociaux, culturels, économiques et technologiques exige la congruence entre la structure organisationnelle et l'environnement global. A cet effet,

⁴⁰. ROBBINS, (Stephen), et autres, management l'essentiel des concepts et des pratiques, édition PEARSON éducation, Paris, p367-368. le19/04/2024 à 18 :45

⁴¹ : <https://www.cairn.info/disc-economie-gestion.htm> consulté le 20/04/2024 à 23:23

⁴² Ibid.

il n'existe pas un meilleur médium de communication mais il faut que le médium de communication soit adapté à chaque situation.⁴³

4-L'école systémique : Selon cette approche, l'entreprise est conçue comme un système ouvert, vivant en osmose avec son environnement externe et interne. La théorie systémique considère les parties prenantes de l'entreprise comme des systèmes dynamiques, influencés et influençant à leur tour l'environnement dans lequel ils évoluent.

Ainsi la fonction de la communication fait partie d'un système communicationnel possédant des boucles d'interactions qui agissent sur elle - même et sur les autres boucles du système, proposant ainsi un modèle de communication où sa circulation se fait dans toutes les directions.

Discussion des approches de communication pour l'école classique ce qui est communiqué est l'information mais pas dans l'optique qui est la participation à la prise de décision opérationnel et à la gestion, le récepteur est donc passif c'est - à - dire il n'est pas censé réagir et donner un avis, nous déduisant que c'est une communication verticale ou il n'y a pas de feedback. Donc nous pouvons dire que ce courant ne cherche pas la motivation des salariés.

Cependant, pour l'école des relations humaines, l'intérêt de la communication est de créer un sentiment d'appartenance en contribuant à l'adhésion aux objectifs de l'organisation, en instaurant une communication de la hiérarchie vers les échelons inférieurs et vice versa. Et pour l'école de contingence (néoclassique) ont considéré la communication interne comme un moyen de briser l'ambiguïté afin de régner un bon climat social en l'adaptant au contexte et la situation dans laquelle s'inscrit l'entreprise.

Enfin c'est dans **L'école systémique** que notre travail de recherche s'inscrit, pour nous la communication interne n'est pas uniquement le fait d'informer les salariés sur une actualité, de transmettre une information de la hiérarchie pour exécuter un ordre mais aussi de faire participer les gens à la gestion et à la prise de décision et qu'il y a du feedback, tout simplement motiver.

Ce que nous allons vérifier par cette étude empirique, la théorie systémique considère les parties prenantes de l'entreprise comme des systèmes dynamiques, influencés et influençant à leur tour l'environnement dans lequel ils évoluent. Donc en interaction apparaît dans toutes les directions.

⁴³ Op.cit.

8/-Les fonctions de la communication interne :

La communication interne a comme mission de développer une bonne image interne et donner une perception favorable de l'entreprise pour le public interne.

L'accomplissement de cette mission ne s'atteint pas sans les trois fonctions primaires de la communication interne qui se suit par les fonctions fondamentales de cette dernière.

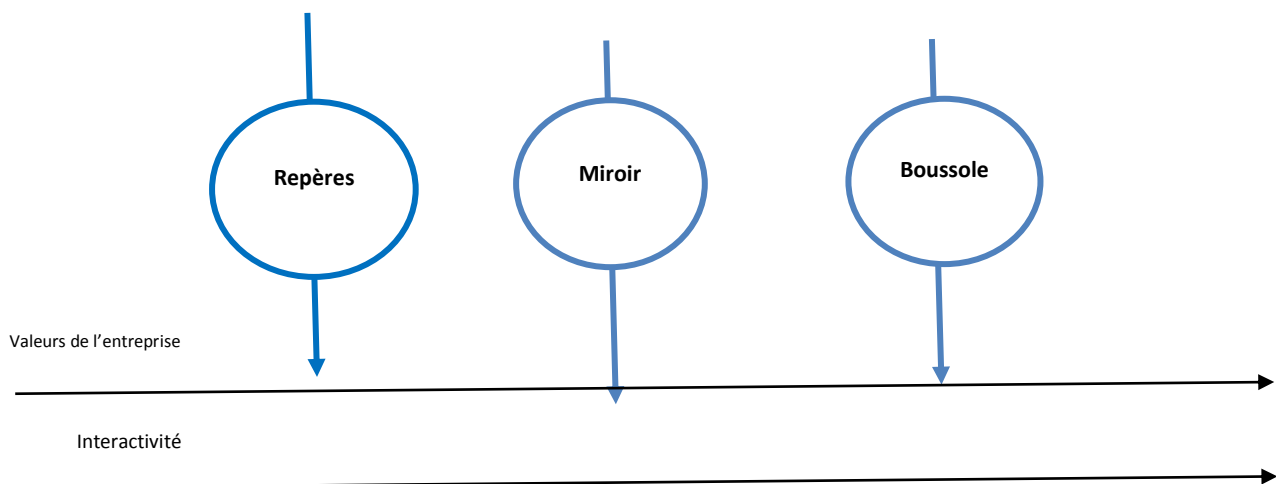
8- 1)- Les fonctions primaires de la communication interne : Les trois fonctions primaires de la communication interne sont :

a. La fonction repère : C'est la récolte des données permettant de mieux comprendre l'entreprise, son organisation de travail, son environnement, ses marchés et concurrents ... son rôle est de tout clarifier aux acteurs interne concernés pour mieux appréhender ses missions.

b. La fonction miroir : C'est l'écoute d'argument des salariés, laisser la chance au dialogue et l'échange des idées. Son objectif est d'obtenir une réaction positive des acteurs interne concernés et leur confort moral.

C. La fonction boussole : C'est orienter l'entreprise vers une direction précise en décrivant les enjeux, les défis. Les étapes clés, souligner les efforts à accomplir et le chemin à parcourir.

Figure N°08 : les fonctions primaires de la communication interne



LA SOURCE : Edward Rencker, Le nouveau visage de la communication interne. Editions d'organisation, éd Groupe EYROLLES, Paris 2008²

Edouard Rencker dans son ouvrage « Le nouveau visage de la communication interne » nous schématise les trois fonctions Primaire d'une communication interne à travers la figure N'01 dont deux notions considérer comme repère et moteur en même temps

- Les valeurs de l'entreprise : ne jamais négliger les différences des valeurs et des cultures entreprises.
- L'interactivité facteur de continuité et de réussite de la communication interne.

8-2)- Les fonctions fondamentales de la communication interne : Des fonctions fondamentales de la communication interne sont développées dans les entreprises selon leur besoin.

a. La fonction logistique : Toute entreprise a un circuit d'information formelle en son sein. La fonction logistique est la fonction qui assure l'efficacité des échanges de l'information selon l'organigramme de l'entreprise tel que :

- Les informations descendantes : Ce sont les informations liées aux relations hiérarchiques (ordres, directives, données opérationnelles ...). Elles existent dans toutes les entreprises et elles sont indispensables à son bon fonctionnement.
- Les informations ascendantes : Ce sont les informations qui permettent à la hiérarchie d'écouter le personnel. Son rôle est de savoir si l'information descendante est bien passée.
- Les informations latérales : « Elles permettent de confronter des points de vue, d'échanger des idées, de lever des malentendus, de mieux se connaître, de mieux se comprendre et de constituer un véritable groupe cohérent et solidaire » ⁴⁴

b. La fonction managériale : Connue aussi sous le thème de l'animation hiérarchique. Les cadres de l'entreprise sont des éléments essentiels dans le système de l'information (information descendante et ascendante). La fonction managériale dépend de la compétence et du degré d'implication de la hiérarchie et son adhésion aux objectifs de la communication interne.

Les dirigeants doivent refléter eux aussi leur adhésion aux objectifs de la communication qu'ils veulent diffuser. Leur comportement reflète cette adhésion ou pas. Ceci peut affecter l'efficacité de la communication d'une façon positive dans le cas où leurs comportements prouvent une totale adhésion, ou d'une façon négative dans le cas contraire.

⁴⁴ Liliane DEMONT-LUGOL et al, Communication des entreprises, stratégies et pratiques, 2ème éd ARMAND COLIN, Paris 2006, p 258.

- c. La fonction économique :** La communication interne est indissociable de toutes les autres formes de la communication de l'entreprise. Elles doivent toutes être cohérentes et véhiculent la même image pour l'entreprise. La fonction économique de la communication interne a comme rôle de veiller sur la cohérence entre la communication interne de l'entreprise et ses relations externes (communication externes) pour assurer « une équipe gagnante, fière d'appartenir à une entreprise qui véhicule une image forte et valorisante »⁴⁵ crée un sentiment d'appartenance chez les individus et le renforce.
- d. La fonction sociale :** C'est assurer un climat social au sein de l'entreprise en se mettant à l'écoute du personnel et répondre à ses préoccupations par l'information qui satisfait leurs attentes et leurs besoins.

Ceci implique une véritable compréhension des acteurs visés par la communication et assure un feed - back (rétroaction) qui sert la direction dans l'élaboration des futurs messages. C'est une fonction fondamentale de la communication interne de l'entreprise.

⁴⁵ Idem, p 25

Section2 : La mise en œuvre de la communication interne :

En soulignant les étapes clés pour établir un système de communication efficace au sein des organisations.

1/- les types de la communication interne :

Dans toute organisation, il y a réel besoin de message simple et cohérent reliant le management personnel, le personnel au management et les membres de personnel entre eux. Ainsi, selon ce constitue on peut distinguer trois types de communication interne : communication descendante, communication ascendante et la communication transversale.

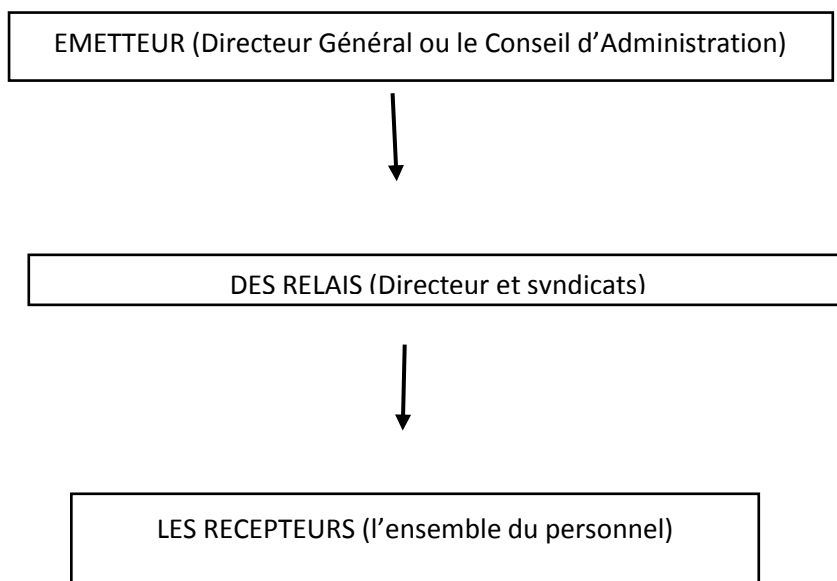
1-1)- La Communication descendante :

La communication descendante est, par définition, celle qui part de la pyramide de la hiérarchie pour atteindre les employés en passant par le relais des cadres ou par des outils écrits globalement, comme le journal interne par exemple. Elle répond à une première fonction pratiquement obligatoire quelque diffusion des informations règlementaires. Ces informations bénéficient déjà d'une diffusion à travers un support également obligatoire constitué par des tableaux ou panneaux d'affichage. En général, on y trouve le règlement intérieur, les mesures de sécurité, les notes de service et les documents émanent des délégués syndicaux et du comité de l'entreprise. La communication descendante permet aussi de mieux faire connaître l'environnement de l'entreprise et l'entreprise elle - même. C'est un outil de management tout à fait posait reste en permanence au service du personnel afin de leur donner le sentiment réel qu'ils sont pris en considération et de leur permettre de se situer dans l'organisation ; aussi doit - elle demeurer crédible utiliser les moyens les mieux adaptés. Ces derniers sont multiples et les coûts sont souvent limités. Ils peuvent être des notes de service lettres et circulaires, tableaux d'affichage, discours du directeur général, rapport annuel, réunion formelles (conventions) ⁴⁶

La communication descendante reste la forme de communication la plus fréquente. Toutefois, met en place une communication interne uniquement descendante sans laisser au personnel la possible de s'exprimer ne serait pas raisonnable. Les informations remontant échelons supérieurs de la hiérarchie peuvent permettre d'éviter les conflits, voire des situations de crise. La communication descendante n'est pas donc suffisante

⁴⁶ ALAIN MILON ET MICHÉLE JOUVE, « Communication et organisation des entreprises », BREAL, 1996, page 140

Figure n°09 : communication descendante



Source : système d'information et de communication

1-2)- La communication Ascendante :

A l'inverse de la précédente, la communication ascendante part de la base pour remonter vers la hiérarchie en passant toujours par le relais de l'encadrement. Elle peut être provoquée ou spontanée.

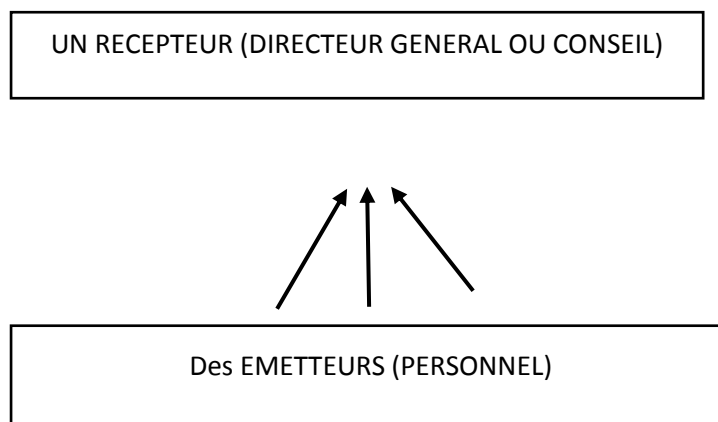
Elle peut renseigner la hiérarchie par des questions qui reflètent les préoccupations et attentes personnel et peut se manifester sous forme de revendications et contestations. Elle peut revêtir plusieurs aspects ; Elle est formelle lorsqu'elle est structurée et que l'on reconnait l'émetteur et le récepteur, et informelle lorsqu'elle n'est pas structurée mais l'émetteur et le récepteur. Quand elle n'a ni structure ni émetteur ni récepteur connu, il s'agit d'un bruit ou d'une rumeur. Elle est appelée spontanée quand elle n'est suscitée que par une information descendante, et provoquée si elle répond ou fait l'information descendante. On l'appelle aussi feedback lorsqu'elle est une réaction simple à une situation nouvelle ou à une décision prise. Le contenu de la communication ascendante peut se rapporter aux composantes de l'entreprise (activité , organisations , situation , produits ou services ...) comme il peut concerner l'environnement professionnel de l'entreprise (clients , fournisseurs , partenaires , concurrents . ..) . Les principaux outils de la communication ascendante sont les notes , rapports , compte - rendus ,

boîte à idées , certaines rubrique du journal interne (courrier des lecteurs) , entretiens individuels collectifs , conférences / débats , messagerie , enquêtes et sondages .

L'efficacité de ces outils est conditionnée par la prise en considération des informations remontées et éventuellement par de des récompenses morales et/ou matérielles. Par exemple, si l'on prend les boîtes à idées comme outil de communication ascendante, disposer des urnes en différents endroits l'entreprise ne garantit pas nécessairement succès. Encore faut-il informer le personnel que durant une période donnée, une consultation va être utile. Ainsi, on expliquera aux employés que chacune mettre une suggestion sur ce thème et on ajoutera que le dépouillement sera réalisé à telle date et que les suggestions retenues seront récompensées.

47

Figure N°10 : communication ascendante



La source : système d'information et de communication

1-3)- La communication transversale (horizontale) :

On l'appelle aussi communication interactive. Elle découle de manière logique des deux autres, en ce sens qu'elle les complète. C'est souvent lors de réunions fortuites ou de rencontres informelles que les échanges les plus riches se produisent.

Ceci étant, la communication interactive peut faire appel à des outils employés par les autres types communication selon l'objectif qu'on leur attribue. Dès lors qu'on offre aux employés la possibilité de dialoguer soit avec l'émetteur de l'outil soit avec les membres d'autres services, on favorise l'échange. Ainsi un outil considéré, à priorité, comme appartenant à la communication descendante peut devenir support d'échange

⁴⁷ ALAIN MILON ET MICHÉLE JOUVE, « Communication et organisation des entreprise », Éd. BREAL, page 146

C'est le cas, par exemple, du journal interne qui, si l'on d'ouvrir fréquemment une ou plusieurs rubriques au personnel sans pratiquer de censure, le journal peut devenir un instrument de dialogue. Un autre moyen, fruit des nouvelles technologies, l'intranet où l'on peut intégrer plusieurs rubriques informant sur les actualités de l'entreprise, les annonces de stages ou de vacance de postes, le répertoire de l'entreprise etc. A travers ce moyen, un flux important d'échange peut être créé. Mais il faut procéder avec méthode : Informer et former le personnel sur cet outil, assurer une mise à j assez fréquente et garantir des réponses aux questions posées.

Par ailleurs, il faut tenter de gérer les informations qui s'échangent dans des lieux où la communication interactive se développe le plus comme les cafétérias, les restaurants

Afin de faire face aux rumeurs. Une rumeur est une apparence dont l'émettrice et le récepteur sont ignorés et qui s'est amplifié et déformée à cause de sa non gestion. Elle traduit une frustration due à une décision quelconque ou un changement. Une entreprise qui communique peu est beaucoup plus fragile face à la rumeur. Pour la juguler, il faut essayer d'identifier son origine et d'apporter des éléments justificatifs et probants sur son inexactitude.⁴⁸

2)- Les enjeux de la communication interne :

La communication interne fait sienne les trois enjeux de la fonction RH qui sont :

- **Recruter** : la communication d'entreprise tout entière concourt à l'attractivité de l'entreprise sur le marché de l'emploi la force de la (ou des) marques de l'entreprise, sa visibilité médiatique, sa réputation

Plus spécifiquement, la communication de recrutement va s'adresser aux publics en recherche d'emploi, que ce soit les futurs jeunes diplômés ou les actifs.

- **Fidéliser** : créer un sentiment d'appartenance : « la communication interne y contribue en formalisant une culture commune et en donnant des repères, pour faire comprendre à chacun qu'il fait partie d'un tout. Motiver, en explicitant la stratégie de l'entreprise, en montrant ses résultats

⁴⁸ Op.cit. P.149

- **Reconnaître** : « faire exister les métiers des uns et des autres en montrant contributions dans l'entreprise et faire exister les hommes et les femmes, reconnus en tant qu'individus, avec leurs talents et leurs valeurs »

En effet les enjeux de la communication interne sont loin d'être négligeables, ils peuvent être appréhendés à quatre niveaux : social, commercial, technologique, et environnemental.

- **L'enjeu social** : on sait désormais mieux répondre aux problèmes de déqualification, par un plan de formation et de mobilité et rémunération. On sait plus difficilement diffuser l'information, précisément et au bon moment au personnel concerné, rendre plus efficace les réunions, collecter les informations utiles dans des délais optimaux et en assurer la synthèse.

- **L'enjeu technologique** : recouvre l'optimisation des compétences de l'entreprise et son potentiel interne de résolution, ainsi que l'insertion réussie des nouvelles technologies implantées. Améliorer les compétences, c'est d'une part gagner sur le marché des compétences réussir la communication du recrutement, la présentation de l'entreprise et de ses métiers. C'est aussi augmenter la capacité de résolution des problèmes auxquels doit faire face l'entreprise, tout en diminuant les délais, ainsi l'organisation optimise ses ressources disponibles en faisant mieux exprimer son potentiel existant.

- **Le positionnement des entreprises** : vis - à - vis de leurs environnements respectifs a fortement évolué. Les structures des organisations sont complexifiées par les multiples connexions qui se développent vis - à - vis de l'environnement et au sein même de leurs structures. Communication produit Le produit se montre de plus en plus comme le représentant de son producteur. Il devient signe représentatif d'un contrat de valeurs entre son producteur et la société. La mobilisation interne du personnel passe alors par l'expression que donne l'entreprise à ses produits, cette expression- produit se doit être compatible avec les valeurs que génère l'entreprise.⁴⁹

3)- les principes objectifs de la communication interne :

En examinant la littérature relative au domaine de la communication dans les entreprises, il apparaît que les motifs à base d'une initiation des actions de communication interne sont multiples. En effet, dans une organisation donnée, on peut observer une variété d'échanges entre les différents acteurs. Ainsi, on communique pour agir (ordres ...) et réagir (compte

⁴⁹AUDE Riom et al. Toute la fonction communication. DUNOD, Paris, 2010, p. 05.

rendu ...). pour informer et s'informer , pour former , pour convaincre (justifier une action envisagée) , pour restaurer la confiance (expliquer une action passée) ou pour le simple plaisir d'échanger avec autrui .

Partant du simple principe de toute organisation vape pour réaliser collectivement ce qu'un individu isolé ne peut accomplir , il s'avère de première vue qu'on est dans la logique de la division des tâches ce qui conduit à s'interroger sur la manière de faire en sorte que l'objectif général de l'organisation soit respecté , compris et réalisé malgré la répartition des tâches entre les participants le cas échéant , l'éloignement de ces derniers dans le cas des structures décentralisées . La réponse est bien sûr la communication interne.

Ainsi, on peut regrouper les missions de la communication interne selon les axes suivants :⁵⁰

- Informer et expliquer ;
- Fédérer et motiver ;
- Animer la vie organisationnelle ;
- Informer et expliquer

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

▪ Fédérer et motiver

S'il l'on s'intéresse à l'aspect individuel de la motivation, toute personne souhaite être prise en considération sur le plan psychologique et professionnel. C'est dans cette logique que réside le défi à relever par la communication interne qui se doit de favoriser le dialogue en permettant à chacune s'exprimer, d'imaginer, de créer et de communiquer, et par conséquent modifier les habitudes et lutter contre la résistance aux changements.

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

⁵⁰ Sekiou, Blondin, Fabi, bayad, Peretti, Ails, Cheval, Gestion des ressources humaines. Édition, Ed Boeck 2004

▪ Animer la vie organisationnelle

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

4 / Les champs de la communication interne : la communication interne de l'entreprise peut prendre un champ formel et un autre informel.

A / la communication formelle :

Celle qui renvoie à tout ce qui est officiel dans une organisation et qui est soumis aux lois de l'organisme, il renvoie ainsi à « tous les réseaux officiels lors de la structure de l'organisation » son objet est de canaliser les mouvements d'informations à l'intérieur à l'extérieur d'une entreprise.⁵¹

B / la communication informelle : qui est une sorte de communication qui peut participer dans la réalisation des objectifs de la communication formelle, et qui permet aussi la coordination entre les unités de l'organisme soit d'un même niveau ou des différents niveaux bien que cette communication soit hors normes. Autre mot dit « il représente une courroie non structuré de communication essentielle à l'efficacité organisationnelles.⁵²

5)- Le rôle de la communication interne et système d'information :

5-1)-Rôle de la communication interne :

Elle accompagne le projet socio - économique de l'organisation, elle en présente les objectifs, en explique les modalités au personnel par des supports d'information adaptés mais elle doit aussi :

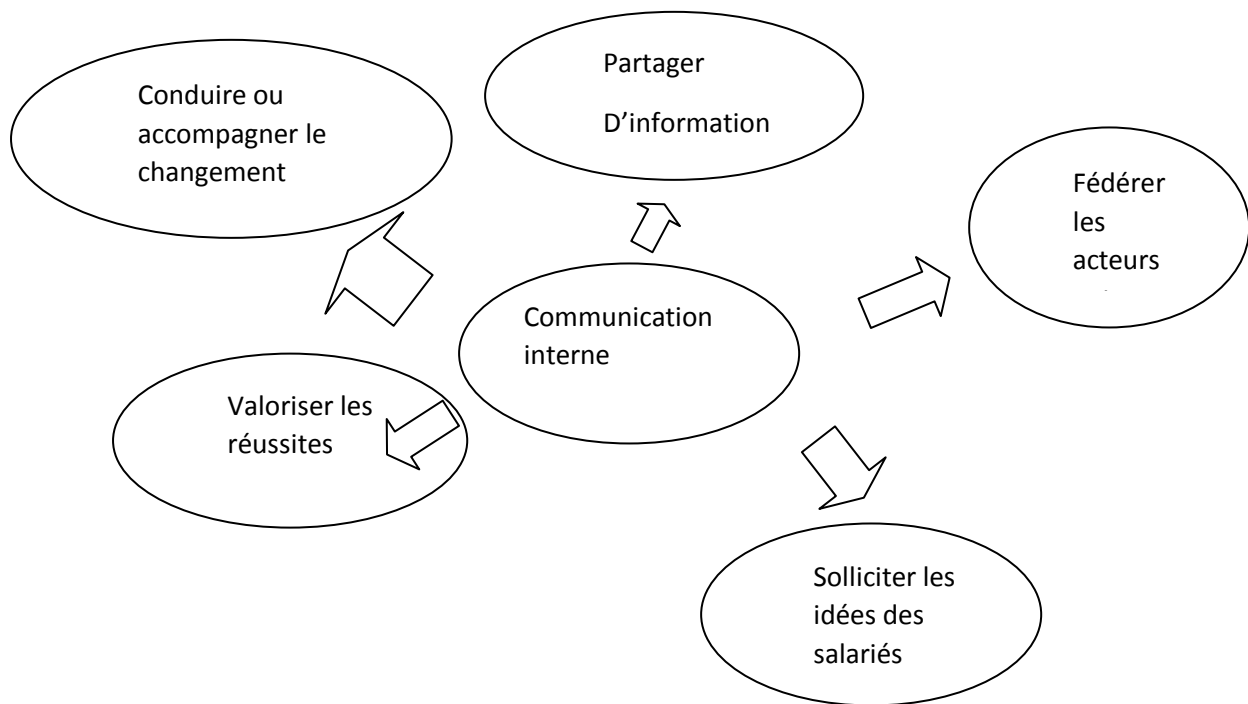
- Apporter un appui opérationnel aux managers dans son rôle d'information d'écoute et de dialogue. Elle les aide à concevoir et mettre en œuvre des plans de communication et leur propose des outils.
- Elaborer la politique d'information interne et en pilote la réalisation. Elle conçoit et met en œuvre le schéma directeur de l'information interne et de la politique éditoriale. Elle fait circuler l'information.
- Développer une dynamique collective et une appartenance à l'organisation, elle fait vivre et évaluer la culture commune. Enfin écoute le corps social, et recueille de l'information

⁵¹SHINON L.Dalon, GOSSELIN Eric, CARRIERE Jules, LAMOUREUE Gérald, psychologie du travail et comportement organisationnelle, 2^{ème} édition GAETIN MORIN éditeur, 2002, CANADA, p157.

⁵² Ibid. p157.

formelle (étude, questionnaire) et informelle qui lui permet d'établir un diagnostic et de formuler des recommandations⁵³

Figure n°11 : le rôle de la communication interne dans l'entreprise :



La source : Emmanuelle braverd, « motiver par la communication interne », in revue de management, publié sur le site internet [www.journaldunet.com/management/dossiers/0705189_communication_interne / motivation.shml](http://www.journaldunet.com/management/dossiers/0705189_communication_interne/motivation.shml) (Consulté le 27 avril 2024 à 22h30).

5-2)-Le Rôle du système d'information :

On distingue deux rôles qui peuvent être joués par le système d'information dans l'entreprise.⁵⁴

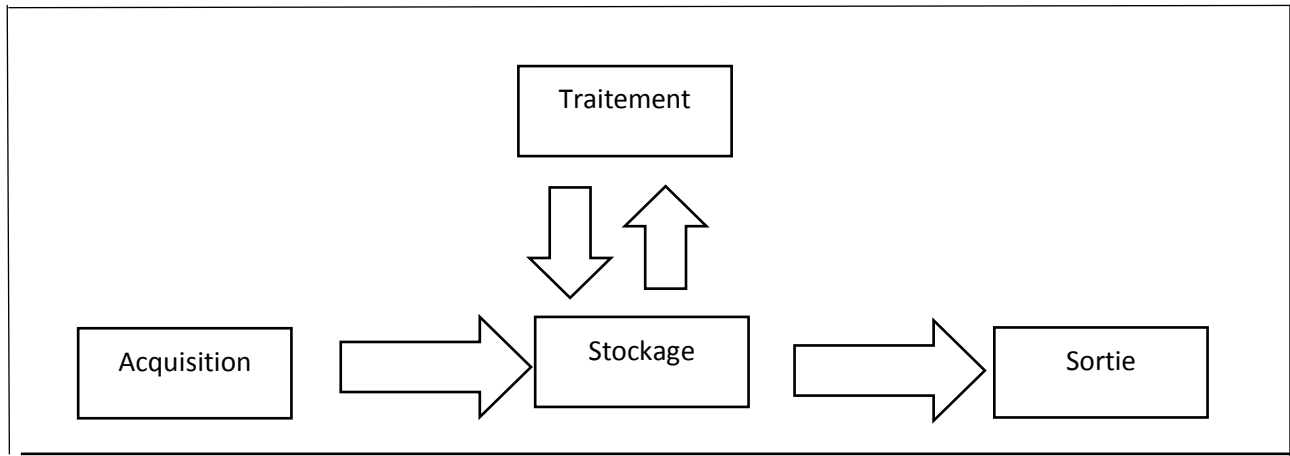
A/-Rôles fondamentaux :

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

⁵³ Eric Bizot, Marie - Hélène Chumisanas. La communication. 2ème édition, DUNOD, Paris, 2012, P. 5 22

⁵⁴ Pascal Vidal, Philippe Planex et autre, les systèmes d'information organisationnels, édition Pearson éducation, France 2005, p13.

Figure N°12 : les rôles fondamentaux du système d'information



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

•L'acquisition (input) :

C'est le processus par lequel le système d'information collecte l'information. Il peut prendre des formes différenciées :

L'organisation de ce processus dépend de l'ampleur et du degré d'automatisation ou de sophistication du système d'information. L'évolution technologique influence de façon importante les modes de saisie de l'information.

• Le stockage :

C'est le processus par lequel le système d'information conserve l'information collectée.

A ce propos , on note que la diminution du coût et du volume de stockage de l'information a permis une explosion des capacités de stockage . De même, l'évolution parallèle du marketing vers le (one to one) réclame toujours plus d'informations concernant le client comme individu.

• Le traitement :

C'est le processus à l'aide duquel l'information collectée par le système est traitée et transformée en une nouvelle information, pour qu'elle soit exploitable. Le traitement est une tâche recouvrant de multiples facettes : calcul, comparaison, transformation, etc.

On définit souvent le traitement comme le processus par lequel une donnée (en entrée) se transforme en information (en sortie). Par-là, on assimile le système d'information à un système de production qui va transformer une matière première (une donnée) en produit fini (l'information).

•La sortie :

C'est la mise à la disposition auprès de l'utilisateur final des informations traitées. Cette « restitution » prend des modalités tout à fait comparables aux entrées évoquées précédemment. Elle peut être écrite (rapports financiers, comptes - rendus de réunion), orale (réponses automatiques des systèmes sorties sur écran, modèles)

6)- Le Processus de la communication interne :

La communication se définit comme un processus bilatéral d'échange et de compréhension de l'information entre aux moins deux personnes ou deux groupes : échange puisqu'une personne ou un groupe transmet une information (émetteur) à une autre personne ou à un autre groupe qui la reçoit (récepteur) compréhension parce que l'information doit avoir une signification pour le récepteur.

Nous présentons la figure l'un modèle générale du processus comprend six étapes. A la première étape, l'émetteur conçoit l'idée de transmettre à quelqu'un d'autre une intention ou une information.

A la deuxième étape, l'émetteur encode l'idée il la transforme en un langage composé de symboles, des signes ou des mots. Les symboles doivent être choisis pour leur pertinence à leur capacité de transmettre adéquatement l'idée initiale. L'encodage est influencé par l'habileté, l'expérience, les connaissances et le rôle organisationnel de l'émetteur. Le message est le résultat de l'encodage, le contenu de l'information est exprimé sous la forme de messages verbaux.

La transmission du message constitue la troisième étape, à cette étape le message emprunte le canal choisi pour sa diffusion, le canal est le moyen de transmission du message, les organisations fournissent l'information aux employés à travers différents types de canaux comme les réunions, les appels téléphoniques, les notes de service, la richesse du canal correspond à sa capacité de transmettre le véritable contenu du message au récepteur. Ainsi plus le canal choisi pour transmettre le message est riche, en plus il est probable qu'il transmettra le contenu du message.

La communication face - à - face est sans doute le canal le plus riche dans la mesure où il rend possible une rétroaction immédiate et permet au récepteur et à l'émetteur d'étudier le langage non verbal qui renforce le langage verbal.

Notons que les indices non verbaux (par exemple les attitudes corporelles, la gestuelle globale, le regard, le ton et le timbre de la voix, l'odeur, la posture, la distance, le

mouvement, les gestes et le touche), jouent un rôle de première plan en communication, selon certain études 80% de l'information qui circule entre deux personnes qui sont en présence l'une de l'autre est non verbale.

Bien que cette information soit difficile à l'interpréter, elle revêt une importance certains puisque si le récepteur perçoit une incohérence entre le verbale et le non verbale, c'est généralement sur ce dernier qu'il s'attardera parce qu'il est souvent inconscient et involontaire, de plus, le langage non verbale a la particularité de transmettre des renseignements relatifs aux émotions de l'émetteur et du récepteur.

Si le rencontre face à face constitue le canal de communication le plus riche, d'autre canaux de communication ont également une forte capacité de transmettre un message, la richesse de ces canaux varie selon l'ordre décroissant suivant le téléphone, les notes de services personnalisées et les messages électroniques personnalisées. Il semble que les moyens de communication les moins personnalisés (par exemple les notes de service générale et les journaux d'entreprises) constituent les canaux de communication les plus pauvres.

Par ailleurs, il est possible que le bruit dérange le processus de communication, on définit le bruit comme tout facteur pouvant déformer la signification du message.

Le bruit peut se produire à toutes les étapes du processus par exemple un bus d'alcool pourrait entrainer des difficultés en ce qui concerne l'encodage ;

La conception ou la transmission d'une idée, des émotions fortes pourraient produire le même effet, des idées contradictoires ou une vigilance nécessitée par plusieurs évènements simultanés peuvent perturber la communication.

pensons aux stimuli physique tels qu'une voix trop faibles ou trop fortes, des caractères de textes trop petits ou trop fortes, des caractères de textes trop petits ou pas assez foncés, une écriture illisible ou une incohérence entres le verbal et le non verbal, de plus un gestionnaire peut transmettre une information par écrit alors que la complexité de cette information aurait requis une communication verbal par exemples.

La quatrième étape est la réception de message par le récepteur, soit la personne ou le groupe a qui le destiné,

Cette étape sera immédiatement suivie du décodage de message (cinquième étape), soit son interprétation par le récepteur, la phase de décodage est essentielle, car c'est à ce moment que la communication prend un sens, c'est le récepteur ne comprend pas le message, toute

Chapitre 02 : La communication interne dans l'entreprise

communication aura été inutile, encore une fois les attitudes, les connaissances et le système socioculturelle du récepteur entre en jeu au moment de l'interprétation de message.

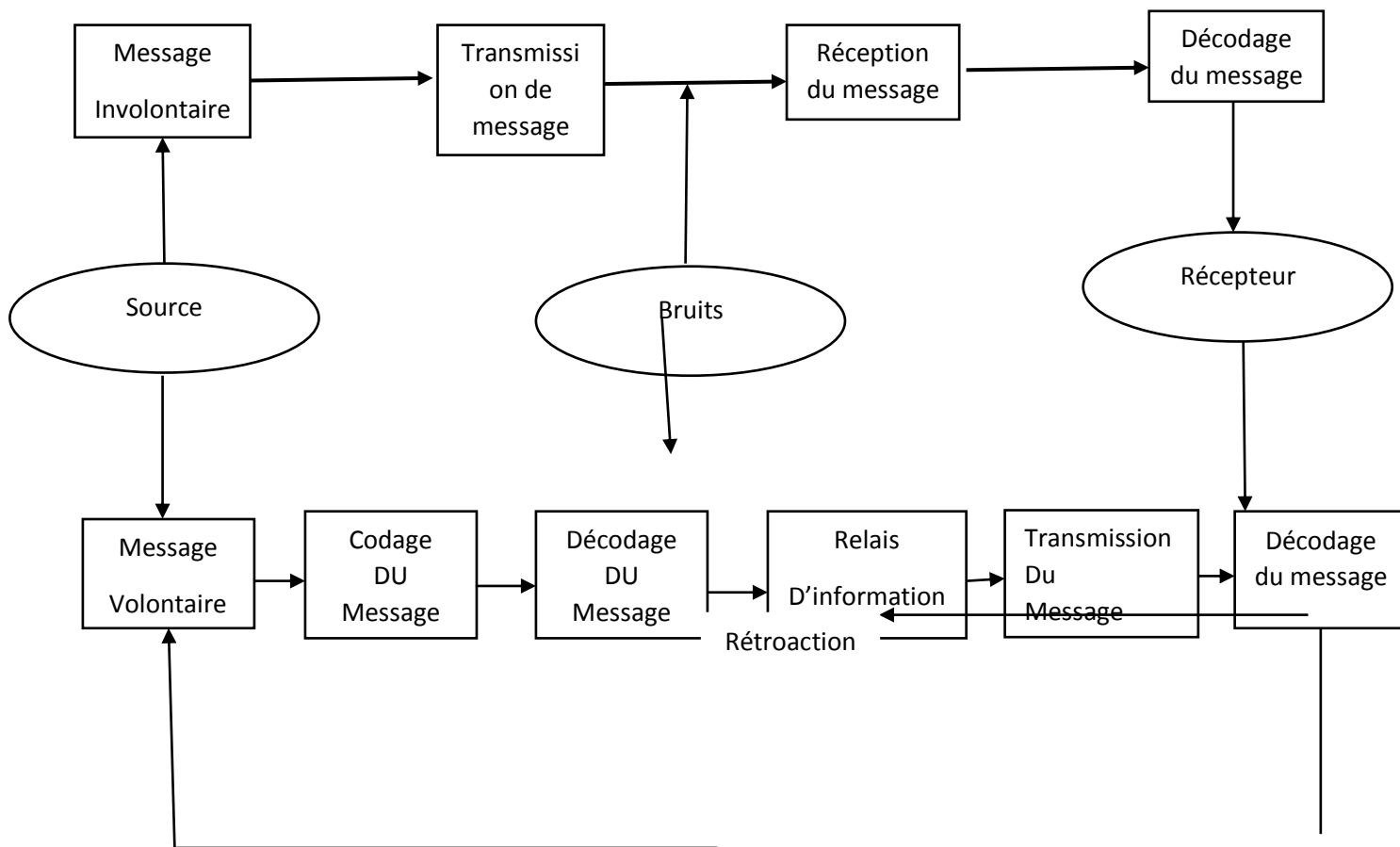
A la dernière étape, le destinataire a reçu le message et lui a attribué une signification lui permettant de l'utiliser.

Le cycle peut maintenant être complété par la réaction de destinataire.

En effet, il ne peut pas avoir de communication véritable si le récepteur ne communique à l'émetteur sa compréhension de message par le biais de la rétroaction, le récepteur montre qu'il a interprétation que le bruit aurait favorisée. Ainsi grâce à la rétroaction la boucle de la communication bidirectionnelle est complète.

Au milieu de travail des interférences (bruit) peuvent survenir toutes au long de processus et sont si nombreuses qu'il est souvent préférable d'utiliser un modèle de communication plus complexe qui tient compte de variables telles que les caractéristiques individuelles, les objectifs de l'organisation et de la communication, ainsi que les moyens de transmission de message, la composition de la main d'œuvre et sa stratification hiérarchique.

Figure n° 13 : le modèle de communication « Lasswell »



La source : DECAUDIN Jean-Marc, La communication interne « stratégie et techniques », 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 2009, p 61.

7)- Les outils de la communication interne :

7-1)- Les outils de la communication descendante

Ces outils permettent de renforcer l'intérêt du personnel pour son travail. On peut distinguer les rubriques suivantes :

A - Outils pour Former et Informer : Dans cette rubrique on trouve les outils suivants :

- **Le Livret d'accueil :** il s'agit sans doute du premier outil de cette rubrique en termes d'utilité et de nécessité. Un livre d'accueil exhaustif contient les informations suivantes :

- Le rappel de la politique Général d'emploi ;
- La présentation de Direction des Ressources Humaines ;
- Informations liées à l'emploi : conventions collectives de référence, conditions d'embauche, horaire de travail, possibilité d'évolution de carrière, mutations et promotions, absences et congés, etc.

- Informations concernant les rémunérations : politique salariale, modes et dates de paiement, déclaration fiscale annuelle, etc.
- Informations concernant les avantages sociaux ;
- Informations concernant la politique de formation : informations obligatoire compte tenu concerne cotisations au fond de formation (OFPPT).
- Quelques informations utiles : frais de déplacement, participation aux frais de transport, avances salaires, changement de situation personnelle, informations pratiques sur la sécurité ;
- L'organigramme de l'entreprise : un organigramme est une pérennité limitée, donc s'il est nominatif. Il faudra l'actualiser fréquemment. Pourvu qu'il soit indissociable de l'ensemble du livret, c'est tout le livret qu'il faudra refaire. Cela signifie que s'il on veut pouvoir modifier certaines parties comme les données salariales ou l'organigramme, le livret d'accueil devra prendre la forme d'une reliure à anneaux, dont on rééditera les fiches une par une selon les besoins.

• **Le journal d'entreprise** : il constitue le lien entre les membres du personnel et crée et renforce le sentiment d'appartenance à l'entreprise. Le journal interne reflète la vie de l'entreprise (activités économiques et sociales, nouvelles des clients , des fournisseurs, résultats obtenus , etc.), le journal d'entreprise bien qu'il soit un outil de la communication descendante par excellence, néanmoins un journal idéal est celui qui deviendra à plus ou moins brève échéance interactif en offrant au personnel la possibilité de s'exprimer dans ses colonnes.

A ce moment. Il participera pleinement au développement de la communication interne.

• **Les Bulletins d'information, Lettres, notes et circulaires** : Pour les bulletins, ils peuvent émaner de plusieurs sources, et être destinés uniquement à l'interne. Ils ont des périodicités variables et un caractère d'actualité. Ils sont de réalisation simple et peu coûteuse et comportent rarement plus de quatre pages. S'il y plusieurs bulletins, il faut veiller à ce qu'ils soient en bonne cohérence. Concernant les lettres, notes et circulaires, ce sont des documents d'opportunité à utiliser cas par cas selon les besoins.

• **Le panneau d'affichage** : Etant obligatoire, ce type doit accueillir les informations de la Direction des ressources humaines, des délégués syndicaux et du comité d'entreprise. On y trouvera donc une majorité d'informations réglementaires, de notes et de circulaires ...

B - Outils pour mobiliser :

" La mobilisation c'est d'abord le résultat d'une adéquation satisfaisante entre la nécessité et les besoins affichés par l'entreprise d'une part, et les attentes et ambitions individuelles exprimées ou ressenties d'autre part. Aucune entreprise ne peut réussir sa mobilisation sans une implication profonde et directe de ses dirigeants ». Parmi ces outils, on trouve :

- **Les journées portes ouvertes** : peut leur donner une vocation externe ou interne. Dans le dernier cas, ces journées sont décidées par la Direction Générale ou la Direction communication (ou une structure équivalente). Elles visent à faire découvrir l'entreprise dans sa globalité à chaque salarié, tout en facilitant des rencontres et des échanges. Peu coûteuses, elles sont très efficaces et bénéfiques pour le climat interne.

- **Les réunions** : dans le cadre de la communication descendante, les réunions sont formelles et visent à diffuser une information collective. Il en est une qui revêt une importance particulière, c'est la convention annuelle. Son but est de faire le bilan de l'exercice passé, d'annoncer les perspectives et objectifs et d'apporter une convivialité aux relations interpersonnelles.

- **Le discours du Directeur Général** : le personnel souhaite reconnaître un chef. Le discours du président répond notamment au besoin de reconnaissance du personnel par le chef ou la hiérarchie supérieure. Il peut être diffusé par écrit ou enregistré en vidéo. Cette dernière option de diffusion, exploitant le pouvoir de fascination qu'exerce l'image télévisuel, est d'une grande portée.⁵⁵

7-2)- les outils de la communication ascendante :

Pour ces outils, ils visent à favoriser la remontée de l'information. Aucun support ne peut remplacer un acte de contact direct. La communication ascendante marque l'attention et la disponibilité envers autrui. Elle permet d'avoir en retour une connaissance réelle des problèmes posés et, par la suite, la recherche effective des réponses les plus satisfaisantes s'appuie sur les outils suivants :

⁵⁵ P. Morel « La communication interne, 2^{ème} édition ». Ed. Vuibert. 2002.

- A - Outils pour enquêter :

• **Les enquêtes et sondages** : sont les moyens les plus courants pour mener un audit préalable à la mise en place d'une politique de communication. Ces enquêtes et sondages d'opinions permettent d'apprécier la qualité du climat interne. Ils répondent à des questions de genre Quelle est la perception de l'image en interne ? Quels sont les outils de communication interne existants ? Sont-ils appréciés ? Quelles sont les attentes du personnel en matière de communication interne ? Les cadres sont-ils de bons relais d'information ? Il est indispensable que les résultats des enquêtes et sondages soient diffusés et que les mesures qui en découlent soient annoncées.

- B - Outils pour stimuler :

• **Les groupes de progrès ou Cercles de qualité** : outil appartient aussi bien au domaine de la communication ascendante que celui de la communication interactive. Il s'agit de petits groupes de 5 à 10 personnes qui fonctionnent en permanence sur la base de volontariat. Ils se réunissent régulièrement à l'initiative d'un membre qui agit en qualité d'animateur pour étudier et analyser toutes les solutions susceptibles d'améliorer la qualité dans tous les domaines de l'entreprise. Cet outil offre au personnel un potentiel d'exploitation très intéressant et très motivant car il lui permet de participer dans un contexte assez formel. Aussi, permet l'entreprise de bénéficier des gains de productivité liés à l'amélioration de la qualité. Les groupes déposent leurs propositions aux dirigeants qui procèdent à leur examen à la récompense des meilleures propositions au cours des manifestations internes.

• **Les Boîtes à Idées** : les peuvent être très utiles à condition d'en respecter parfaitement le principe. Il faut informer le personnel de leur mise en place, fixer une mission ou des objectifs, relier cette mission à un thème, attribuer une durée de vie assez brève, promettre de récompenser les meilleures suggestions et mettre en pratique les propositions retenues.

7-3)-les outils de la communication transversale :

Ces outils permettent d'établir la communication entre services et de rapprocher ce que la spécialisation a tendance à séparer.

Etant donné que la communication transversale découle de la communication descendante ascendante, certains outils dépendant de ces dernières peuvent être empruntés dans le cadre de la communication transversale comme le journal interne et les réunions.

A ces outils on peut ajouter intranet qui facilite et accroît considérablement l'échange informationnel de tous types entre les collaborateurs. Il favorise le travail coopératif et la coordination de projet et rend l'entreprise plus réactive et donc plus performante. En outre, il existe un des outils les plus importants permet de susciter l'intérêt et d'impliquer l'ensemble du personnel, c'est le projet d'entreprise.⁵⁶

8)- Les circuits de la communication interne :

La mise au point d'un système permanent, ouvert et rapide de circulation de l'information dans l'entreprise, est devenue un enjeu important d'efficacité.

- **Le circuit hiérarchique** : la ligne hiérarchique véhicule naturellement et nécessairement des informations. Son existence est une nécessité organisationnelle qui commande le bon fonctionnement et l'efficacité de l'entreprise.

- **Le circuit des instances représentatives** : les instances représentatives ont une existence régie par la loi. Leur mission de représentation compte un volet important en matière de communication droit de recevoir des informations de la part de la direction et droit de transmettre des informations au personnel. Il existe donc un dispositif d'information légal, initié par le législateur, qu'il convient de respecter.

- **Le circuit de la communication interne** : Ce troisième circuit est organisé par la direction de l'entreprise et destiné à toucher de larges publics internes. Au-delà des distances hiérarchiques, fonctionnelles ou géographiques, il s'agit d'irriguer le corps social de l'entreprise par un ensemble d'informations. Ses caractéristiques sont étroitement liées à la taille et la complexité de l'entreprise.⁵⁷

⁵⁶ P. Morel « La communication interne, 2^{ème} édition ». Ed. Vuibert. 2002.

⁵⁷ BORDEAUX Conseil – 2004 – La communication interne de l'entreprise ; <http://www.bordeauxconsell.com>
Consulté le 30 avril à 18 :20

Section 03 : La communication interne : plan, stratégie et la politique :

Elle se concentre sur l'élaboration d'un plan le développement de stratégies et l'établissement de politique efficaces ; elle examine comment une approche structurée et cohérente peut guider les actions de communication au sein de l'organisation.

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

1. Le plan et la stratégie de communication interne :

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

Le plan de communication répond à un souci de cohérence et d'efficacité ; il est un des signes de la professionnalisation de la fonction. Il présente les objectifs, les cibles, les messages, les outils et le coût de l'investissement de communication. Le plan ne se construit pas à partir de rien, il est étroitement articulé sur l'état et la stratégie de l'entreprise, sur son présent et son avenir⁵⁸

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

La stratégie globale de l'organisation. Le plan de communication est alors un outil de management de la communication. Il permet de formaliser ce que l'on veut communiquer, à qui, quand, comment, pour quel résultat. L'élaboration du plan de communication doit s'appuyer sur la clarification de ce que l'on cherche à atteindre comme objectif au travers de la communication. Il s'agit donc d'identifier : Le plan de communication permet d'avoir un aperçu structuré des actions de communication, de faciliter leur préparation et leur déploiement au sein de l'organisation en tenant compte des moyens financiers, humains et matériels. Il permet de veiller à une bonne synchronisation des actions de communication

⁵⁸ [https://fseg.univ-tlemcen.dz/memoire,la politique de la communication, 2019, p, 33](https://fseg.univ-tlemcen.dz/memoire,la%20politique%20de%20la%20communication,2019,p,33) le20/05/2024à12 : 00

entre elles mais aussi avec d'autres actions prévues au sein de l'entreprise (actions de formations, mouvements saisonniers de personnel, par exemple). A titre d'exemple, une matrice qui peut être utilisée pour réaliser le plan de communication.

Figure n°14 : Le plan de communication :

Acti on	date	fréquenc e	Publ ic	cible	Le message	canal	responsable	support	code	Doc	Remar que
------------	------	---------------	------------	-------	---------------	-------	-------------	---------	------	-----	--------------

Source : <https://www.univ-tlemcen.dz>, mémoire le 20 /05/2024 à 12 :35

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

- ❖ **Date :** Il s'agit d'identifier le moment où doit se dérouler l'action. Cela permet de déterminer une planification réaliste des actions en respectant une chronologie logique, par exemple une action ne peut avoir lieu que si tel préalable est réalisé. La Politique de Communication Cela permet de repérer les problèmes de timing et de ressources entre les différentes actions, exemple avoir prévu deux réunions d'information le même jour, organiser une réunion avant une formation.
- ❖ **Fréquence :** Certaines actions peuvent se répéter dans le temps. Il peut être utile de préciser leur fréquence, (une fois par mois, tous les premiers lundis du mois,...).
- ❖ **Public cible :** Il s'agit d'identifier clairement les personnes ou les catégories de personnes que l'on souhaite toucher par la communication. Il peut être utile d'identifier les parties concernées directement et indirectement afin de bien cerner le public cible pour chaque action.⁵⁹

1.2. La stratégie de communication interne :

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

⁵⁹ [Http : //www.univ-tlemcen.dz](https://www.univ-tlemcen.dz), mémoire, op. Cit. p de30, àp31.

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

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

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

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

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

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

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

2.1.1. La démarche de communication interne :

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

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

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

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

2.1.1.4. La rapidité : Si l'on veut éviter les bruits, ou pire, les rumeurs, il faut veiller à ce que l'information parvienne rapidement à destinataires. Des salariés qui découvrent une information concernant leur entreprise par l'extérieur, par la presse ou tout autre moyen, ont toujours une réaction négative, L'information qui anticipe est toujours mieux perçue.

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

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

doivent être totalement adaptés à cette culture et à l'identité de l'entreprise. Il faut parallèlement et avant tout, être en concordance avec les attentes des salariés.

2.1.1.7. Écoute et échange : La communication, pour atteindre ses objectifs qui visent à faciliter le profit de l'entreprise, va tenter de modifier ou de faire évoluer les comportements et attitudes. Il est donc indispensable d'être à l'écoute et de bien Cerner la situation avant d'entamer quelque démarche que ce soit. Le salarié est un consommateur, à l'extérieur de l'entreprise, il fait partie du grand public qui doit être séduit pour passer à l'acte d'achat. Il doit être interpellé et convaincu par un message de fond, crédible et véridique.

2.1.1.8. Anticiper : L'anticipation est l'attitude qui évitera une grande partie des mauvaises surprises toujours possibles. C'est le meilleur moyen de bien gérer l'information. C'est aussi un excellent moyen de faire face aux événements, dont on pourra mieux définir les objectifs et les moyens de communication. C'est enfin l'un des moyens de prévenir une éventuelle crise.⁶⁰

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

2.2.1. Répertorier les raisons de la politique de communication interne

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

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

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

⁶⁰ PHILIPPE, MOREL ; communication d'entreprise, 3^{ème}, Ed 2005, p de 88 à 91

2.2.4. Bâtir une stratégie A partir du moment où l'on connaît bien l'entreprise, grâce à l'état des lieux établi, sachant quels sont les attentes et les besoins des salariés, les objectifs de l'entreprise, il devient relativement aisé qui reposera essentiellement sur la logique et qui fera intervenir les trois types de communication interne.⁶¹

3. Les acteurs de la communication interne :

3.1. Le responsable de la communication interne :

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

Inspirer confiance, avoir le souci de la vérité, être objectif. Etre compréhensible pour tous, être rigoureux, savoir gérer. Comme on l'a Vu, la nature des informations étant extrêmement variée, certaines seront du ressort de la direction des ressources humaines, d'autres seront le domaine réservé de direction générale, et d'autres encore seront issues des différentes directions de l'entreprise. Il est donc indispensable que le responsable de laCommunication interne et sa fonction

Soient reconnus de tous. Le titulaire doit en conséquence occuper une place dans la hiérarchie qui lui confère autorité et crédibilité. Trois possibilités de rattachement du poste se présentent :

- a. Rattachement à la direction générale d'un poste à part entière, avec : ses responsabilités précises et son autonomie ;
- b. Rattachement à la DRH, ce qui facilite la connaissance et la diffusion des informations à caractère social mais risque de nuire aux informations d'ordre général, ainsi qu'à la qualité « Technique » de la Communication. Le responsable sera perçu Comme étant un émissaire de la direction générale ;

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

3.2. Les cadres hiérarchiques :

Ils sont un élément clé du bon fonctionnement de la communication interne. En effet, placés entre les salariés de base et le management, ils sont un relais, tant de la communication Descendante que de la communication ascendante.

⁶¹ Ibid.p.de 92 à 93.

Non seulement le manager n'aura pas la possibilité de communiquer avec chaque salarié de son entreprise, mais par ailleurs ce ne Serait pas justifié. Il doit pouvoir s'appuyer sur l'encadrement et donner à ses cadres la possibilité de communiquer le plus souvent possible avec leurs collaborateurs afin de souligner l'importance de la position qu'ils ont et asseoir leur autorité. Grâce à cela, ils auront la faculté de faire remonter l'information parce qu'ils seront crédibles et qu'ils seront à même de prendre des initiatives et de saisir les opportunités favorisées. L'expression de leurs collaborateurs. Mais tous les cadres ne sont pas forcément de bons « Communicants », soit parce qu'ils n'ont pas spontanément cette qualité, soit parce qu'ils pensent que détenir l'information, c'est détenir le pouvoir, et qu'ils Sont enclins à faire de la rétention d'information. Il est donc nécessaire, quelle que soit la situation rencontrée dans l'entreprise, De former les cadres à communiquer.

On leur expliquera tout d'abord Inintérêt stratégique que cela représente, puis on les formera sur le plan méthodologique et pratique et, bien Entendu, on leur donnera délégation pour agir. Ceci signifie également que tout ce qui constitue un frein à la communication devra être éliminé.

3.3. L'ensemble des salariés :

Parallèlement aux différenciations qui ont déjà été passées en revue, il faudra prendre en compte les grands types de comportements des différentes catégories d'individus que l'on Va rencontrer, particulièrement sous l'angle social. C'est sans doute sur ce plan que le salarié s'assimile le plus au consommateur. De là, on pourra facilement répondre à leurs attentes Et adapter les messages qui leur sont destinés.⁶²

4) - Obstacles à la communication interne :

► Limites en général : ⁶³

A- Lenteur :

La circulation de l'information dans l'entreprise doit se faire avec la vitesse et la rapidité nécessaire selon les besoins. Toutefois , on peut trouver bon nombre de dirigeants qui ne transmettent pour l'information disponible en temps réel afin de faire disparaître les bruits de couloir , les fausses nouvelles de façon à ce que chaque employé se sente plus impliqué ,

⁶² PHILIPPE, MOREL ; Gestion **Stratégique et opérationnelle des ressources humaines** », MORIN éditeur, 1993communication d'entreprise, 3eme, Ed 2005, p, de (90 à 92)

⁶³ BENABOU Charles, « **Gestion Stratégique et opérationnelle des ressources humaines** », MORIN éditeur, 1993

rassuré et motivé . Bien que lenteur soit justifiée du point de vue des dirigeants, mais il reste tout de même inadmissible que, exemple, pour une entreprise dispersée géographiquement, l'information mette trois heures pour diffuser l'information au niveau du siège et une semaine pour être diffusée au niveau des sites.

B - 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 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 interpréta tendancieuse de la réalité.

C- Rumeurs :

La rumeur apparaît comme un problème associé au besoin d'information de la part des employés. Il s'agit d'une communication informelle dans un sens négatif, puisque certains membres de l'organisation s'échangent entre eux des messages pour comprendre et interpréter négativement le milieu dans lequel ils évoluent. Les communications qui se manifestent souvent sous forme des rumeurs s'amplifient par des échanges d'opinions que l'on tend à considérer de plus en plus comme des faits provoquant ainsi la démotivation du personnel. Lorsque la rumeur est en marche, il est difficile de l'arrêter. Les spécialistes en rumeur proposent des mesures préventives de base qui vont de l'anticipation des rumeurs jusqu'à la surveillance des effets possibles. Ils formulent également des stratégies pour gérer la rumeur existante. Quelle que soit la stratégie adoptée pour combattre rumeur elle présente un risque. L'essentiel est de traiter les rumeurs comme une menace sérieuse et d'essayer de neutraliser les incertitudes qui peuvent l'alimenter.

► Limites Individuelles :⁶⁴

A- Interférence :

Il s'agit de phénomènes qui se rattachent aux valeurs et aux limites humaines 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

⁶⁴ ALAIN LABRUFFE, « les méninges du management : GRHET COMMUNICATION INTERNE ,2001

particulièrement aux relations individuelles entre les supérieurs hiérarchiques avec leurs collaborateurs, et qui ont une influence directe sur le climat du travail.

B - Pouvoir :

Les limites individuelles se précisent davantage lorsque le jeu de pouvoir apparaît dans l'organisation.

En effet, l'émetteur, ne désirant pas partager toutes ses informations, filtre quelques informations afin de conserver un sentiment de supériorité et de garder son pouvoir.

En outre, certains experts possédant des connaissances que les autres n'ont pas, cherchent à se tailler un territoire où chacun individuellement serait tranquille et où il pourrait être reconnu comme expert en fournissant compte-gouttes l'information susceptible d'être nécessaire à ses collègues de travail. La rétention de l'information reste un signe de pouvoir.

C - Perception :

La perception représente souvent une limite majeure, susceptible de nuire à un échange réel et à 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 a tendance à être rejetée. Dans la pratique, le récepteur interprète sous 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 ».

D- 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. 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 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 peuvent bloquer le processus de communication.

► Limites Organisationnelles :⁶⁵

A - Facteurs pouvant modifier le message :

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

- le court - circuit Age de l'information par les responsables ;
- le nombre de niveaux hiérarchique par lesquels les messages passent ;
- le nombre de groupes socioprofessionnels ;
- l'intérêt porté au message ;

B - Résultats de la modification :

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

► Limites Sémantiques :⁶⁶

C'est les éléments liés aux langages utilisés et qui peuvent agir négativement sur la compréhension du message. Tel que le choix du vocabulaire et les expressions, le ton élevé de la voix, les mouvements du corps, la signification que donne chaque individu aux mots utilisés, aux images, aux symboles et bien aspects qui influencent la façon d'assimiler le contenu du message.

⁶⁵ ALAIN MILON ET MICHELE JOUVE, « Communication et organisation des entreprises », Ed. BREAL, 1996.

⁶⁶ John R. Schermerhorn et al, comportement humains et organisation. 3^{ème} ERPL. Canada 2006, p 380.

Conclusion du chapitre :

Dans ce chapitre nous concluons que la communication interne est un domaine important dans une entreprise pour assurer son prolongement et stabilité.

Une excellente communication épurée la capacité des employés et contribuer à encourager la collaboration.

Pour agir sans information signifie pas de communication, pour cette raison nombreuse organisations utilisent divers moyens pour publier uniquement les données opérationnelles, les projets organisationnels, les problèmes et résultats obtenue.

Introduction du chapitre :

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

Pour cette raison, nous avons consacré ce troisième et dernier chapitre, pour une présentation générale de l'organisme de SONELGAZ et l'analyse des données et l'interprétation des résultats, appliquer les théoriques développés au paravent afin de faire ressortir le lien entre la communication interne sur la motivation des collaborateurs au sein de SONELGAZ.

Section 01 : historique de création de SONELGAZ :

Dans cette section nous allons donner un aperçu historique de la création de SONELGAZ :

1.1. 1947, Création d'EGA :

C'est à la fin de la seconde guerre mondiale que le l'industrialisation nouvelle de l'Algérie fut prise, l'objectif stratégique étant de transformer la colonie en véritable base arrière industrielle de la France.

C'est ainsi qu'il fut envisagé le lancement d'industries telles que la sidérurgie avec la création de hauts fourneaux à Bône (Annaba) pour exploiter le minerai de fer de l'Ouenza, la cimenterie avec l'ouverture d'usines de la Pointe PESCADE et de SSISEF, ainsi que d'autres domaines tels les faïencerie, verrerie, huilerie ...

Deux énergies électrique et gazière s'avérèrent indispensables.

C'est le décret du 5 juin 1947 qui porte création de l'Établissement Public National «Électricité et Gaz d'Algérie» (EGA par abréviation). A l'époque, 16 sociétés se partageaient les concessions électriques en Algérie : le groupe Lebon et la Société algérienne d'éclairage et de force au centre et à l'ouest, la Compagnie Du Bourbonnais à l'est ainsi que les usines Lévy à Constantine.

Par décret du 16 août 1947, ces 16 compagnies concessionnaires sont transférées à EGA. Elles détenaient alors 90% des propriétés industrielles électriques et gazières du pays.

Les deux énergies électrique et gazière s'avérèrent indispensables :

1. EGA et l'énergie électrique

2. EGA et le gaz

1.2. 1962, Le défi de la relève :

A l'indépendance de l'Algérie, SONELGAZ– alors Électricité et Gaz d'Algérie – devait faire face au départ massif de cadres français. Il fallait absolument assurer la relève et contribuer, ainsi, à la conquête et à la maîtrise d'un outil indispensable à la souveraineté nationale.

Il faut savoir qu'à la veille de l'indépendance de l'Algérie, le personnel d'EGA était composé de près de 5 000 agents permanents et temporaires (4 633 titulaires en 1959).

Très peu d'Algériens se retrouvaient dans les différents échelons de l'entreprise. La plupart d'entre eux émargeait parmi les effectifs d'agents temporaires ou étaient cantonnés dans les emplois subalternes et, souvent, dans les emplois dits insalubres, comme dans les usines à gaz.

Il y avait quelques Algériens dans l'administration mais en nombre insuffisant. En effet, parmi les 295 ingénieurs et cadres, il n'y avait quasiment pas d'Algériens. La venue du

premier ingénieur est encore vive dans la mémoire des anciens qui la considèrent comme un événement marquant. Ainsi, un seul a occupé la fonction d'ingénieur : c'était en 1956, il s'appelait Mostafa Benkaddour. Il avait été recruté à la direction régionale d'Alger.

C'est l'effort conjugué des responsables de la cellule économique de l'Exécutif provisoire de l'époque, de la fédération des gaziers et électriciens, de jeunes diplômés algériens à peine sortis des universités et grandes écoles étrangères -des cadres de l'UGEMA (Union Général des Étudiants Musulmans Algérien) pour la plupart que la section universitaire du FLN avait envoyés en formation- et des travailleurs militants de l'EGA qui a permis de faire face au vide qu'allait provoquer le départ massif des cadres européens.

Ainsi, il a été procédé à la reprise en mains, en premier lieu, de la fonction administrative avec la promotion d'Algériens à des postes de chef de service au niveau d'Alger, Oran et Constantine.

Quant aux fonctions techniques, elles se sont avérées plus difficiles à contrôler vu le manque de techniciens. Il fallait donc absolument assurer le maintien d'une partie du personnel d'exploitation - qui était français pour l'essentiel- et procéder au recrutement de nouveaux ingénieurs et agents de maîtrise, les placer en doublure jusqu'à ce que le contrôle réel soit en mesure d'être assuré par les Algériens.

1.3. Période allant de 1962 à 1969 :

Parallèlement à l'obligation d'assurer la continuité du service, les tâches les plus urgentes durant cette phase transitoire ont été de reprendre le fichier des abonnés, reconstituer les plans des ouvrages et des réseaux, procéder au recrutement et à la formation dans tous les domaines avec une priorité pour la fonction technique ainsi que ramener le niveau de consommation de l'énergie à celui de 1961.

En effet, sur le plan commercial, il fallait assurer la gestion d'abonnés nouveaux. Quant à la cartographie, il fallait compter sur la mémoire des anciens ouvriers et contremaîtres pour la remettre en état.

Concernant le volet ressource humaine, le recrutement a battu son plein. De plus, il fallait former à la fois les ouvriers, la maîtrise, les cadres dans les domaines technique mais aussi, commercial, administratif et financier. A titre indicatif, c'est cette période qui a vu la création de l'école technique de Blida qui, de 1962 à 1971, a formé 2 500 agents.

Par ailleurs, la consommation d'énergie a chuté durant toute la période allant de 1962 à 1967. Vu les choix de la politique énergétique coloniale, 87% de la clientèle EGA étaient des étrangers. Après le départ massif de ces derniers, la consommation domestique a enregistré

une baisse de près de 33% en deux ans et n'a repris son niveau de 1961 que sept ans plus tard. De même pour la consommation HT qui enregistra de son côté une baisse de 22% et ce à cause des mauvaises conditions économiques de l'époque. La baisse de la consommation du gaz est encore plus importante. Elle a avoisiné les 88%.

Cette situation sera maintenue sans dégradation jusqu'en 1968. L'économie algérienne entamera alors un redémarrage lent et l'électrification a suivi ce rythme.

En 1970, 75 centres regroupant 15 000 foyers auront été électrifiés ; le taux d'électrification de l'époque ne dépassait pas encore 38% des foyers algériens.

1.4. 1969, création de SONELGAZ :

C'est l'ordonnance n° 69-59 du 28 juillet 1969 (parue au journal officiel n° 63 du 1er août 1969) qui porte dissolution d'Électricité et Gaz d'Algérie (EGA) et création de la nouvelle Société Nationale de l'Électricité et du GAZ - SONELGAZ-.

Ce texte s'inscrit dans le cadre des mesures de nationalisation des secteurs clés de l'économie nationale dont le processus avait été lancé en 1966, voire même avant, pour certains secteurs. Pour que SONELGAZ puisse contribuer à la construction de l'infrastructure économique nationale, l'ordonnance précitée lui a défini un champ d'intervention très large. Elle lui a notamment attribué le monopole de la production, du transport, de la distribution, de l'importation et de l'exportation de l'électricité et du gaz manufacturé.

L'ensemble des biens de l'ex-EGA lui a été légué.

En 1969, SONELGAZ était déjà une entreprise de taille importante dont le personnel est de quelque 6000 agents. Elle desservait déjà 700 000 clients.

Dès sa mise en place, l'entreprise a effectué, outre la vente d'énergie, l'installation et l'entretien d'appareils domestiques fonctionnant à l'électricité ou au gaz. Elle s'est attachée à promouvoir l'utilisation du gaz naturel et de l'électricité dans les secteurs industriels, artisanaux et domestiques.

1.5. 1977, le plan national d'électrification :

Du temps de l'E.G.A, peu d'efforts a été fourni en direction de la majorité de la population algérienne vivant dans les campagnes et même celle des villes. C'est ainsi que, de 1947 à 1961, l'électrification rurale n'a concerné que 450 centres ruraux et un millier de fermes de colons.

Reprise en 1965, l'activité électrification a été modeste jusqu'en 1969 et ce vu la faiblesse des moyens de réalisation. Ce n'est qu'à partir de 1970 que l'électrification a connu son véritable essor.

En effet, dès le milieu des années 70, l'Algérie s'est engagée dans un ambitieux plan national d'électrification qui a pour objectif l'amélioration des conditions de vie des populations des campagnes tout en assurant un développement harmonieux de l'espace rural.

Un recensement général des centres non électrifiés a été effectué, avec estimation physique et financière des travaux à réaliser. 31 wilayas du territoire national allaient être touchées par ce programme adopté par le gouvernement. Un million deux cents cinquante mille (1 250 000) foyers regroupés en 13 662 villages ont été alimentés en électricité grâce à ce plan.

Outre le confort de disposer, à tout moment, de l'électricité à usage domestique, l'électrification rurale a permis de réduire l'exode rural par la fixation des populations, de mettre en valeur les terres agricoles par le pompages de l'eau, de conserver des médicaments dans les centres de soins ruraux, de développer les services et les petites métiers et d'accéder à la culture et à l'information à travers la radio et la télévision etc.

La concrétisation de ce projet a permis de hisser le taux d'électrification à 96% en 1996, jusqu'à atteindre les 98% actuellement alors qu'il avoisinait les 34% en 1970.

L'expérience forgée au cours de ces trois décennies d'électrification rurale confère à SONELGAZ un savoir indéniable dans le domaine des études, de la programmation et de la réalisation et lui a permis de disposer d'un personnel compétent dans la conduite et l'ingénierie de projets.

1.6. 1991, SONELGAZ EPIC :

SONELGAZ change de nature juridique et devient Établissement Public à caractère Industriel et Commercial (EPIC) en vertu du décret exécutif n° 91-475 du 14 décembre 1991, portant transformation de la nature juridique de la Société Nationale de l'Électricité et du Gaz.

Le décret exécutif n° 95-280 du 17 septembre 1995 confirme la nature de SONELGAZ en tant qu'Établissement Public à caractère Industriel et Commercial. SONELGAZ est placée sous la tutelle du Ministre chargé de l'énergie et dotée de la personnalité morale tout en jouissant de l'autonomie financière.

Tenant compte des réformes économiques et des perspectives de développement de l'EPIC SONELGAZ, les missions qui lui ont été dévolues ont été fixées d'une façon volontairement large pour permettre à cet établissement de jouer un rôle moteur dans le développement de l'économie nationale.

1.7. 1998, création de filiales périphériques :

La décision d'ériger certaines activités intégrées au sein de SONELGAZ en filiales n'est pas un choix délibéré. Elle constitue une alternative dictée par le contexte économique de l'époque fondé sur de nouvelles lois de compétitivité et de concurrence.

S'adapter à ce nouvel environnement implique forcément le recentrage autour de ses métiers de base et la restructuration de ses activités annexes. Aussi, SONELGAZ a lancé une réflexion qui pose ce problème, laquelle a permis d'aboutir à la décision d'introduire des transformations quant aux modes de gestion et d'organisation de ces activités jugées non stratégiques.

Cette étude a mené à la constitution de nouvelles entreprises, juridiquement autonomes par rapport à SONELGAZ, en charge des domaines d'activités périphériques.

Le 1er janvier 1998, neuf filiales ont vu le jour. Il s'agit de :

- Une filiale en charge de la maintenance des équipements industriels : MEI
- Trois filiales en charge de la réparation des transformateurs TRANSFO (Centre, Est et Ouest)
- Une filiale en charge des travaux d'imprimerie : SAT Info
- Quatre filiales en charge de la maintenance et prestations véhicules : MPV (Alger, Constantine, Oran et Ouargla)

1.8. 2002, promulgation de la loi 02 / 01 du 5 février 2002 :

a-Ouverture des activités de production de l'électricité et de distribution de l'électricité et du gaz :

Promulguée en février 2002, la nouvelle loi relative à l'électricité et à la distribution du gaz par canalisations est venue supprimer le monopole de fait, exercé jusque-là par SONELGAZ, en ouvrant le secteur de l'électricité et du gaz à la concurrence, sauf pour les activités de Transport qui ont un caractère de monopole naturel.

Ainsi, le segment production d'électricité est ouvert à l'investissement privé, national ou étranger. Aussi, des autorisations de construire et d'exploiter des centrales électriques sont octroyées à des tiers, que l'électricité produite soit destinée à la commercialisation ou à l'autoconsommation.

Du point de vue fonctionnement, le réseau de transport de l'électricité sera exploité, entretenu et développé par un opérateur appelé Gestionnaire du Réseau de Transport D'Électricité, filiale de SONELGAZ. En ce qui concerne la conduite du système Production-

Transport, elle sera assurée par un autre opérateur appelé Opérateur Système. Dans une ultime étape, la loi prévoit la création d'un Opérateur du Marché de l'électricité. Pour ce qui est du gaz, l'ensemble de ces fonctions sera assuré par un seul opérateur : le Gestionnaire du Réseau de Transport Gaz.

Ainsi, une partie des clients, dits éligibles, aura droit de choisir son fournisseur et pourra négocier librement les prix et les quantités d'énergie avec lui. Les fournisseurs peuvent être soit des producteurs, soit des distributeurs, soit des agents commerciaux.

Le reste des clients, dits non éligibles ou captifs, continuera à être alimenté par l'entreprise qui détient la concession de Distribution dans la zone concernée. SONELGAZ, en tant qu'opérateur historique, gardera ses concessions là où elle opère actuellement.

L'ensemble de ces choix implique nécessairement un autre principe qui est celui de l'Accès des Tiers aux Réseaux (ATR) de Transport et de Distribution de l'électricité et du gaz et ce afin de permettre l'alimentation directe des clients éligibles par les fournisseurs qu'ils auront choisis.

La régulation de tout ce dispositif sera assurée par un organe indépendant et autonome appelé Commission de Régulation de l'Électricité et du Gaz (CREG) dont la mission est de veiller au fonctionnement concurrentiel et transparent des marchés de l'électricité et du gaz dans l'intérêt des consommateurs et de celui des opérateurs.

b- Juin 2002, SONELGAZ SPA :

SONELGAZ devient une Société par Actions (SPA) en juin 2002

En vertu du décret présidentiel n° 02-195. Du 1er juin 2002 portant statuts de la Société algérienne de l'électricité et du gaz dénommée "SONELGAZ. Spa", SONELGAZ est passé d'Établissement Public à caractère Industriel et Commercial à une Société Par Actions dont le capital est détenu par l'État.

Ce passage est dicté par la nécessité pour SONELGAZ de s'adapter aux nouvelles règles de fonctionnement du secteur introduites par la loi et notamment l'ouverture des activités, l'introduction de la concurrence et la possibilité du recours à l'actionnariat privé. Par ailleurs, ces nouveaux statuts confèrent à l'entreprise une plus grande autonomie et lui permet d'exercer pleinement ses responsabilités de gestion.

La définition de son objet social lui ouvre de nouvelles perspectives. En effet, en plus de ses activités habituelles de production de l'électricité et de transport et distribution de l'électricité et du gaz, SONELGAZ à la possibilité d'élargir ses activités à d'autres domaines relevant du

secteur de l'énergie, de se déployer en particulier en amont vers le secteur des hydrocarbures mais aussi d'intervenir hors des frontières de l'Algérie.

Sur le plan de son fonctionnement, SONELGAZ Spa est dotée d'une Assemblée Générale et d'un Conseil d'Administration. Elle est dirigée par un Président directeur général.

Enfin, ce nouveau statut permet à SONELGAZ de détenir un portefeuille d'actions et autres valeurs mobilières et a la possibilité de prendre des participations dans d'autres sociétés. Cela annonce l'évolution de 2004 où SONELGAZ devient un Groupe Industriel.

c- Le Groupe SONELGAZ :

SONELGAZ vit, depuis quelques années, une phase particulièrement importante de son histoire. Désormais, la restructuration de SONELGAZ, suite à l'avènement de la loi N°01.02 du 05 février 2002 s'est achevée avec la création de la société holding « Sonelgaz » ainsi que l'ensemble des filiales. SONELGAZ est aujourd'hui érigé en Groupe industriel composé de 35 filiales et 6 sociétés en participation.

Ainsi, les filiales métiers de base assurent la production, le transport et la distribution de l'électricité ainsi que le transport et la distribution du gaz par canalisations. On compte :

- La Société Algérienne de Production de l'Électricité (SPE),
- La Société Algérienne de Gestion du Réseau de Transport de l'Électricité (GRTE),
- L'Opérateur Système électrique (OS), chargée de la conduite du système Production / Transport de l'électricité,
- La Société Algérienne de Distribution de l'électricité et du gaz d'Alger (SDA),
- La Société Algérienne de Distribution de l'électricité et du gaz du Centre (SDC),
- La Société Algérienne de Distribution de l'électricité et du gaz de l'Est (SDE),
- La Société Algérienne de Distribution de l'électricité et du gaz de l'Ouest (SDO).

Les sociétés travaux du Groupe SONELGAZ, CEEG, KAHRIF, KAHRAKIB, ETTERKIB, INERGA et KANAGHAZ, sont spécialisées dans le domaine de la réalisation des infrastructures énergétiques (engineering, montage industriel, réalisation de réseaux ...) et c'est grâce à ces sociétés que l'Algérie dispose aujourd'hui d'infrastructures électriques et gazières répondant aux besoins du développement économique et social du pays.

Par ailleurs, les filiales métiers périphériques sont en charge d'activités annexes, telles que la maintenance d'équipements énergétiques, la distribution de matériel électrique et gazier, le transport et la manutention exceptionnels, ... etc.

Chapitre 03 : la communication interne au sein de SONELGAZ

SONELGAZ, détient également des participations dans des sociétés, dont le métier est en rapport avec le domaine de l'électricité et du gaz. Grâce à sa ressource humaine formée et qualifiée, le Groupe occupe une position privilégiée dans l'économie du pays en tant que responsable de l'approvisionnement de plus de six millions de ménages en électricité et de trois millions en gaz naturel, soit une couverture géographique de 98% en taux d'électrification et 48 % pour la pénétration gaz.

Section 02 : Présentation de la Direction de Distribution de Tizi-Ouzou

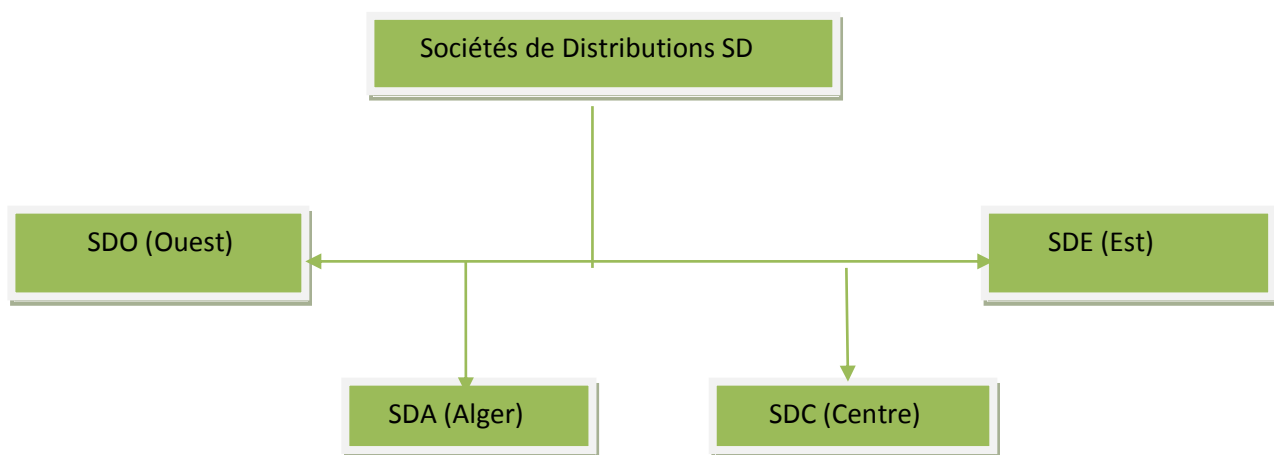
Dans cette section nous allons présenter la Direction de Distribution de Tizi-Ouzou

2.1. Sociétés de Distribution de l'Électricité et du Gaz :

L'énergie est distribuée vers des différents lieux de consommation par la société de Distribution, cette dernière est divisée en quatre : SDA, SDC, SDE, SDO.

La société SONELGAZ Distribution Centre (SDC) dispose d'un important réseau d'électricité et de gaz. Elle est divisée sur un nombre de direction de distribution DD qui sont : Blida, Tizi-Ouzou, Médéa, BOUIRA, Djelfa, Ouargla, TAMENRASSET, Laghouat, Ghardaïa, El Oued, Biskra et Illizi.

Figure N°15 : Organigramme Sociétés de Distribution de l'Électricité et du Gaz



Source : document remis par SONELGAZ

2.2. Direction de Distribution de Tizi-Ouzou :

Faisant partie de la SDC la DD de Tizi-Ouzou a été créée EL HARACH sous l'appellation subdivision de Tizi-Ouzou. Puis en 1980, elle devenait comme unité attachée à la zone de distribution centre de BLIDA et en 2005, SONELGAZ Tizi-Ouzou avait changé de statut de l'unité rattachée vers une DD (Direction de Distribution). Elle est constituée de 16 agences commerciales :

- Tizi-Ouzou
- Draa Ben KHEDDA
- Draa El MIZAN

- AZAZGA
- LarabaaNath-Irathen
- Ain El Hammam
- TIGZIRTH
- BOUZGUEN
- OUAGUENOUN
- BOUGNI
- OUADHIA
- BENI DOUALA
- KRIM BELKACEM
- MEKLA
- AZEFOUN
- MAATKAS

La DD de Tizi-Ouzou dispose de trois divisions :

2.2.1. Division Commercial :

✓ Connaître la clientèle HT, HP et MT/MP :

- Connaissance physique et économique : appellation de l'unité, adresse exacte, Téléphone, Fax, Statut (SARL, EPE ...).
- Connaissance du procès de fabrication utilisé : ceci permet de déterminer l'influence du comportement du réseau électrique ou gazier sur le processus de fabrication.
- Connaissance du produit fabriqué ou activité exercée en quantité, en qualité et en valeur selon un plan de charge mensuel ou annuel.
- Connaissance du régime de fonctionnement : saisonnier, standard, 1x8, 2x8, 3x8, etc....
Le but recherché est celui de déterminer en commun accord les périodes qui intéressent le client pour programmer toute action commune (rencontre, entretien des réseaux, etc. ...).

✓ Connaître la clientèle BT/BP :

Créer une base de données pour une connaissance physique des représentants des Comités de quartiers, Associations professionnelles, APC, APW, Associations des consommateurs et autres.

L'identification de leurs responsables à travers les noms, prénoms, adresses, quartiers, activités, commune de rattachement, permet d'entretenir des relations de proximité.

✓ Mettre en place des outils d'écoute

- Rencontres avec les Clients HT, HP, MT, MP, BT/BP
- Rencontres avec les associations (comités de quartiers, association des consommateurs etc....)
- Rencontres avec les autorités locales (APC, APW, Directions de Wilaya,..) Promoteurs publics et privés Bureaux d'études dans le domaine de la construction
- Presse
- Faire des Enquêtes de satisfaction clients
- Exploiter les Rapports d'exploitation pour anticiper sur les réclamations sur la qualité de service.
- Mettre en place des Panel MT et BT et lancer des études sur le mode de consommation de ces clients.
- Analyser les Réclamations de la Clientèle
- Améliorer les aménagements des Halls d'accueils

2.2.2. Travaux :

Veiller au respect des normes de réalisation des réseaux d'électricité et de gaz (respect des règles GDTE et GTDG).

Veiller à la qualité des matériels introduits sur les réseaux d'électricité et gaz (lutte contre la contrefaçon).

Veiller au respect des délais de réalisation des branchements et extensions de réseaux d'électricité et de gaz.

2.2.3. Technique :

Mettre en place les mécanismes permettant d'assurer la continuité et la qualité de service, l'exploitation et la maintenance des réseaux électricité et gaz conformément aux règles techniques et commerciales.

Veiller au respect des règles et consignes d'exploitation des réseaux de distribution d'électricité et de gaz.

2.3. Les Agences commerciales :

Les agences commerciales existent dans un seul but est de réalisés les ventes qui représentent le chiffre d'affaire des directions de distributions ainsi que le recouvrement des créances des clients basse tension/basse pression, elle assure le contact direct avec les clients.

À fin de répondre rapidement et efficacement à toute demande de client ainsi qu'aux doléances et aux réclamations des abonnés, la DD de Tizi-Ouzou dispose de 16 agences siégées dont ils ont affectés des codes (T-O, DBK, DEM, AZAZGA, LNI, AEH, TIGZIRTH, BOUZGUEN, OUAGUENOUN, BOUGNI, OUADHIA, BENI DOUALA, KRIM BELKACEM, MEKLA, AZEFOUN et MAATKAS). Ils ont pour missions :

- ✓ Assurer l'accueil de la clientèle (réclamations, abonnements ; modifications...etc.).
- ✓ Raccordement des nouveaux abonnés : le client doit se présenté à l'agence la plus proche du lieu d'habitation en fournissant un dossier pour branchement Électricité/Gaz. Après vérification du dossier la demande de client serra enregistrée sur SGC (Système de Gestion de la Clientèle).
- ✓ Assurer la relève : faite par un attaché commercial qui consiste à lire les index d'escompteurs électricité et gaz installés chez les abonnés et à les transcrire sur les documents appropriés (bordereau de relève, imprimé de demande de petite intervention, fiche d'auto relève...)
 - Relève du cycle normal : Elle est effectuée périodiquement selon un calendrier de relève.
 - Relève hors cycle : Elle peut être faite de façon exceptionnelle lors d'une vérification d'index, modification de contrat, résiliation, sur rendez-vous.

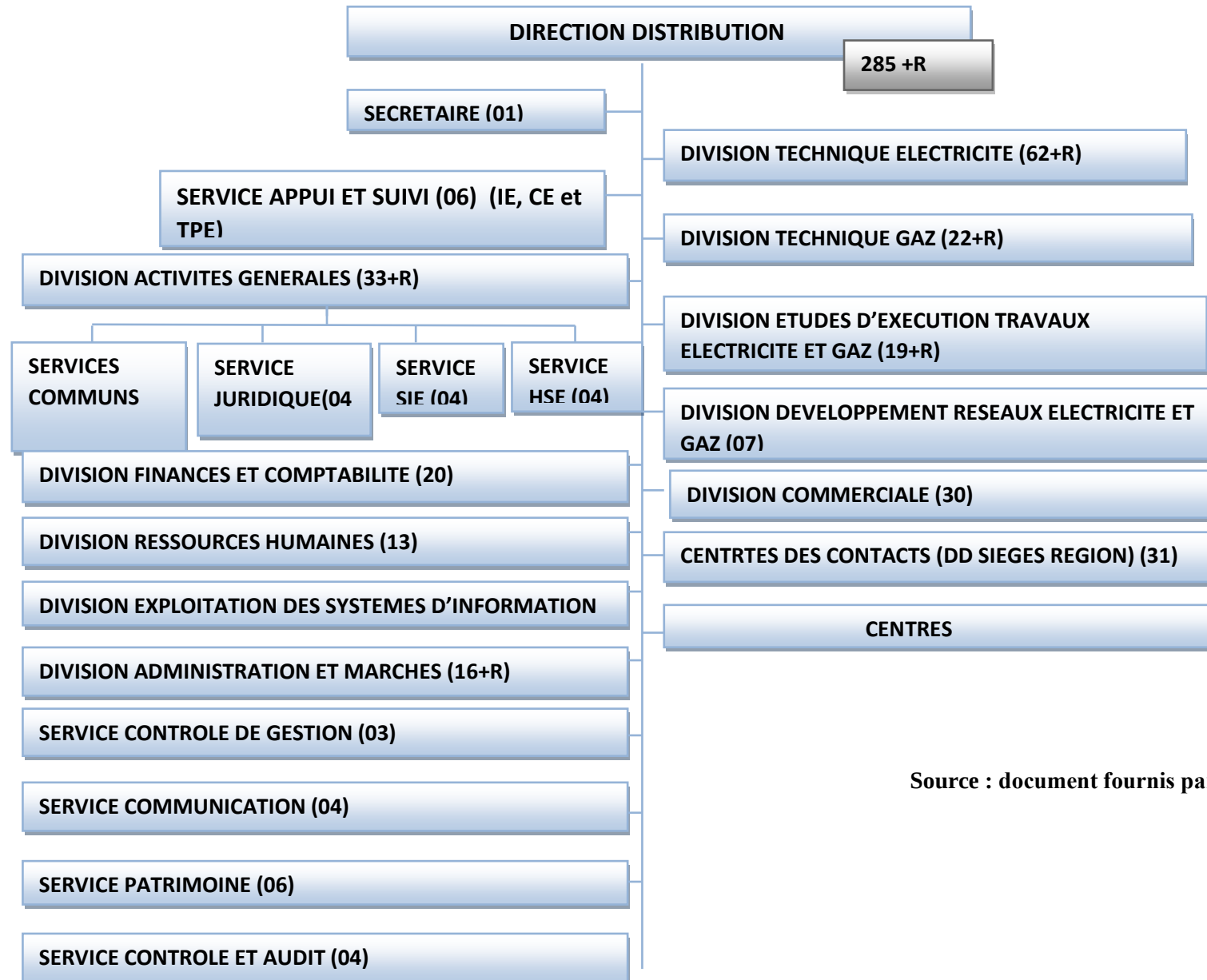
SONELGAZ met un TSP à la disposition des attachés qui permettra de lire les index directement a partir du conteur il est mis en service mars 2017.

- Assurer la petite intervention (dépannage, mouvement des compteurs, études et réceptions des branchements simples).
- Assurer l'élaboration et l'exécutions des programmes de coupures par l'édition du bordereau de coupures et rédaction du compte rendu.
- Dépose du compteur et renseignement de la fiche de collecte et de dépose.
- Précontentieux, ouvrir un dossier par référence qui doit contenir : les quittances impayées, la facture d'arrêt de compte, la fiche de renseignement, la fiche d'enquête.

Chapitre 03 : la communication interne au sein de SONELGAZ

- Transmettre le dossier à la DRC sous forme d'une proposition et faire des relances à adresser aux clients.
- Effectuer les encaissements, arrêté la caisse (établir les journaux de caisse) et Assainir le portefeuille créances.

Figure n°16 : Organigramme de la Direction de Distribution de Tizi-Ouzou :



Source : document fournis par l'entreprise.

2-4- Les activités de SONELGAZ :

Conformément aux statuts de SONELGAZ son objet social est :

- la production, le transport, la distribution et la commercialisation de l'électricité, tant en Algérie qu'à l'étranger, le transport du gaz pour les besoins du marché national,
- la distribution et la commercialisation du gaz par canalisations, tant en Algérie qu'à l'étranger,
- le développement et la fourniture de toutes prestations en matière de services énergétiques,
- l'étude, la promotion et la valorisation de toutes formes et sources d'énergie,
- le développement par tout moyen de toute activité ayant un lien direct ou indirect avec les industries électrique et gazière et de toute activité pouvant engendrer un intérêt pour " SONELGAZ. Spa " et généralement toute opération de quelque nature qu'elle soit pouvant se rattacher directement ou indirectement à son objet social, notamment la recherche, l'exploration, la production et la distribution d'hydrocarbures, le développement de toute forme d'activités conjointes en Algérie et hors d'Algérie avec des sociétés algériennes ou étrangères,
- la création de filiales, les prises de participation et la détention de tous portefeuilles d'actions et autres valeurs mobilières dans toute société existante ou à créer en Algérie et à l'étranger
- "SONELGAZ. Spa" assure une mission de service public conformément à la législation et la réglementation en vigueur

2-5- Les objectifs de SONELGAZ :

- La satisfaction de la demande des clients
- La participation au développement économique local
- Diminuer le chômage local
- Réaliser des bénéfices
- Introduire sur la marche internationale et inter concurrentiel.
- Développer une industrie nationale chargée d'assurer la fourniture des équipements destinés au secteur de l'énergie électrique.
- Promouvoir l'intégration nationale dans les domaines de la recherche, de l'engineering et de la maintenance des ouvrages industriels et des systèmes d'information.
- Renforcer et accroître sa présence dans le secteur (d'électricité et du gaz en Algérie).
- Conquérir l'électronucléaire et les énergies- renouvelables.
- Développement et diversification à l'international.

- Participation au développement du pays.

Section 03 : La communication interne au sein de l'entreprise de SONELGAZ :

La communication interne chez SONELGAZ est essentielle pour assurer la bonne circulation des informations entre les différents services et employés.

3-1-Le rôle de la communication interne dans l'entreprise de SONELGAZ :

La communication interne au sein de l'entreprise SONELGAZ joue un rôle crucial dans la transmission fluide des informations et dans la création d'un environnement propice à la réussite de l'entreprise.

- **Coordination des actions :** En utilisant efficacement les moyens de communication, SONELGAZ peut mieux coordonner ses actions. Que ce soit à travers des communications écrites comme des e-mails, des rapports ou des présentations, ou des communications orales telles que des réunions, des briefings ou des discussions informelles, une bonne communication interne permet à tous les membres de l'équipe d'être sur la même longueur d'onde quant aux objectifs et aux stratégies à adopter.
- **Mobilisation et fédération des collaborateurs :** Une communication interne efficace aide à mobiliser et à fédérer les collaborateurs autour d'objectifs communs. En partageant les réussites, les défis et les avancées de l'entreprise, elle renforce le sentiment d'appartenance et l'engagement des employés envers leur travail et leur entreprise.
- **Stimulation de l'innovation :** En favorisant l'émergence de nouvelles idées et en encourageant la libre expression, la communication interne stimule l'innovation au sein de l'entreprise. Les employés se sentent plus à l'aise pour partager leurs suggestions et leurs observations, ce qui peut conduire à des améliorations significatives dans les processus, les produits ou les services.
- **Cohésion et motivation de l'équipe :** Une communication interne efficace renforce la cohésion de l'équipe en favorisant un environnement de travail collaboratif et en encourageant le partage d'expériences et de connaissances. De plus, elle contribue à la motivation des employés en reconnaissant et en valorisant leur travail, en leur donnant un sentiment de reconnaissance et de satisfaction professionnelle.

- **Alignement sur les objectifs et la culture d'entreprise** : La communication interne permet de diffuser les objectifs et les valeurs de l'entreprise, aidant ainsi à aligner les efforts individuels avec la vision et la mission de l'organisation. Cela crée un cadre dans lequel les employés comprennent mieux leur rôle dans la réalisation des objectifs globaux de l'entreprise.
- **Amélioration de la productivité** : Une communication interne transparente et efficace permet de réduire les malentendus et les erreurs, ce qui se traduit par une meilleure productivité. Lorsque les employés comprennent clairement leurs rôles et responsabilités, ainsi que les attentes de l'entreprise, ils sont plus susceptibles de travailler de manière efficace et de contribuer positivement à la réalisation des objectifs.
- **Gestion des changements** : Dans un environnement en constante évolution, la communication interne joue un rôle crucial dans la gestion des changements organisationnels. Elle permet de partager des informations sur les nouveaux projets, les stratégies de croissance ou les initiatives de transformation, et aide à apaiser les craintes et les résistances en impliquant les employés dans le processus de changement.
- **Développement professionnel** : Une communication interne efficace comprend également des opportunités de développement professionnel telles que des formations, des séminaires ou des programmes de mentorat. En fournissant des informations sur les opportunités de croissance et en encourageant le partage des connaissances et des compétences, elle soutient le développement professionnel des employés, ce qui peut augmenter leur engagement et leur fidélité envers l'entreprise.
- **Gestion des conflits** : Lorsque des conflits surviennent au sein de l'entreprise, une communication ouverte et transparente peut aider à les résoudre de manière constructive. En encourageant le dialogue et la recherche de solutions collaboratives, la communication interne permet de prévenir les tensions et les désaccords prolongés, préservant ainsi un climat de travail harmonieux et productif.

3-2- Les moyens de la communication interne au sein de l'entreprise :

Les moyens que nous avons pu remarquer lors de notre enquête se résument à quelques outils :

- **L'affichage** : C'est un moyen utilisé au sein de cette entreprise, permettant la circulation descendante de l'information.

- **Le téléphone** : C'est le moyen de communication interne le plus efficace et le plus utilisé au sein de cette entreprise. Il permet les échanges et la transmission rapide des informations.
- **Les réunions** : Les réunions au sein de l'entreprise sont des techniques indispensables pour l'organisation du travail. Elles ont pour objectif d'informer et de mobiliser les employés d'un même service ou interservices sur les objectifs de l'entreprise.
- **La diffusion d'information** : C'est un document obligatoire publié par un émetteur lors de différentes opérations financières telles que des offres publiques d'achat ou d'échange.
- **La messagerie électronique (email)** : C'est un moyen largement utilisé, en particulier dans le service de communication de cette entreprise. Il permet l'envoi de messages entre les personnes connectées à un réseau informatique télématique.
- **L'intranet** : L'intranet est l'un des moyens de communication électronique les plus utilisés dans cette entreprise. Il est défini comme l'ensemble des informations diffusables informatiquement à l'intérieur de l'entreprise. L'intranet favorise les échanges et les dialogues entre les acteurs internes de l'entreprise.
- **Visioconférence** : réunion en ligne impliquant plusieurs participants, avec des flux audio et vidéo entrants et sortants. Elle permet de voir les expressions et réactions des autres participants, en plus d'entendre ce qu'ils disent.

3-3-La motivation des salariés dans l'entreprise SONELGAZ :

Le concept de motivation au travail est complexe et multifactoriel, influencé par divers aspects liés à la nature des tâches, au contexte de travail et aux interactions sociales au sein de l'entreprise.

- **Contenu des tâches** : Les employés sont motivés lorsque leurs tâches sont stimulantes, significatives et alignées sur leurs compétences et leurs intérêts. La possibilité de relever des défis, d'acquérir de nouvelles compétences et de contribuer de manière significative aux objectifs de l'entreprise peut renforcer la motivation des employés.
- **Réussite et promotion** : La perspective de réussir dans leurs tâches et d'être reconnus et récompensés pour leurs performances peut être un puissant moteur de motivation pour les employés. De plus, la possibilité d'avancement professionnel et de promotion en fonction du mérite incite les employés à donner le meilleur d'eux-mêmes.

- **Indépendance et autonomie** : Les employés sont souvent plus motivés lorsqu'ils ont un certain degré d'indépendance et d'autonomie dans la façon dont ils accomplissent leurs tâches. La possibilité de prendre des décisions et de gérer leur propre travail peut accroître leur sentiment de responsabilité et d'engagement.
- **Rémunération et conditions de travail** : Bien que la rémunération soit un facteur de motivation important, elle n'est pas le seul. Des conditions de travail sûres, confortables et favorables à la productivité, ainsi que des avantages sociaux attrayants, peuvent également contribuer à la motivation des employés en renforçant leur bien-être et leur satisfaction au travail.
- **Relations d'équipe et environnement de travail** : Un environnement de travail positif, caractérisé par des relations d'équipe solides, un soutien mutuel et une culture d'entreprise valorisant le respect, la collaboration et la diversité, peut avoir un impact significatif sur la motivation des employés. Se sentir intégré et apprécié par ses pairs et ses supérieurs hiérarchiques peut renforcer le sentiment d'appartenance et de motivation.

3-4analyse les résultats de l'enquête :

Tableau 27: l'échantillon de l'étude :

	Population mère	L'échantillon de l'étude	
		En nombre	EN%
Sonelgaz	1286	70	5.44%
		40	3.11%

La source : réalisé par nous-même.

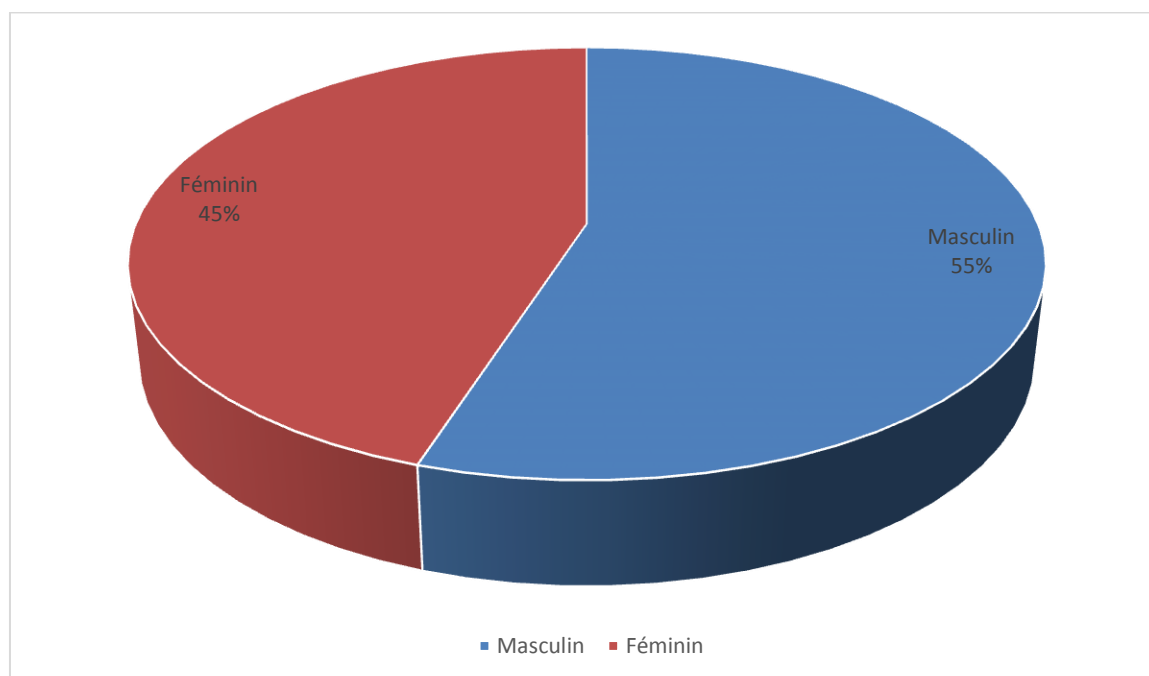
Ensuite cet échantillon été répartie sur la base des catégories socioprofessionnelles approuvées par l'entreprise. Cette répartition a été effectuée selon la méthode d'échantillon stratifiée dont son principe est le suivant

Tableau 28: Répartition de l'échantillon selon le sexe

Le sexe	Fréquence	Pourcentage
Masculin	22	55%
Féminin	18	45%
Total	40	100%

La source : réalisée par nous- même à travers des données collectées lors de notre enquête sur le terrain.

Graphe N°01 : Répartition de l'échantillon selon l'âge.



La source : réalisée par nous- même à travers des données collectées lors de notre résultat sur le tableau.

Comme première interprétation, nous montrons la distribution de notre échantillon en deux genres : Homme et Femme que la majorité des enquêtes est le sexe masculin avec un taux de 55%, ainsi le sexe féminin avec un taux de 45%. Cela indice que la majorité des employés de SONELGAZ T.O sont des hommes.

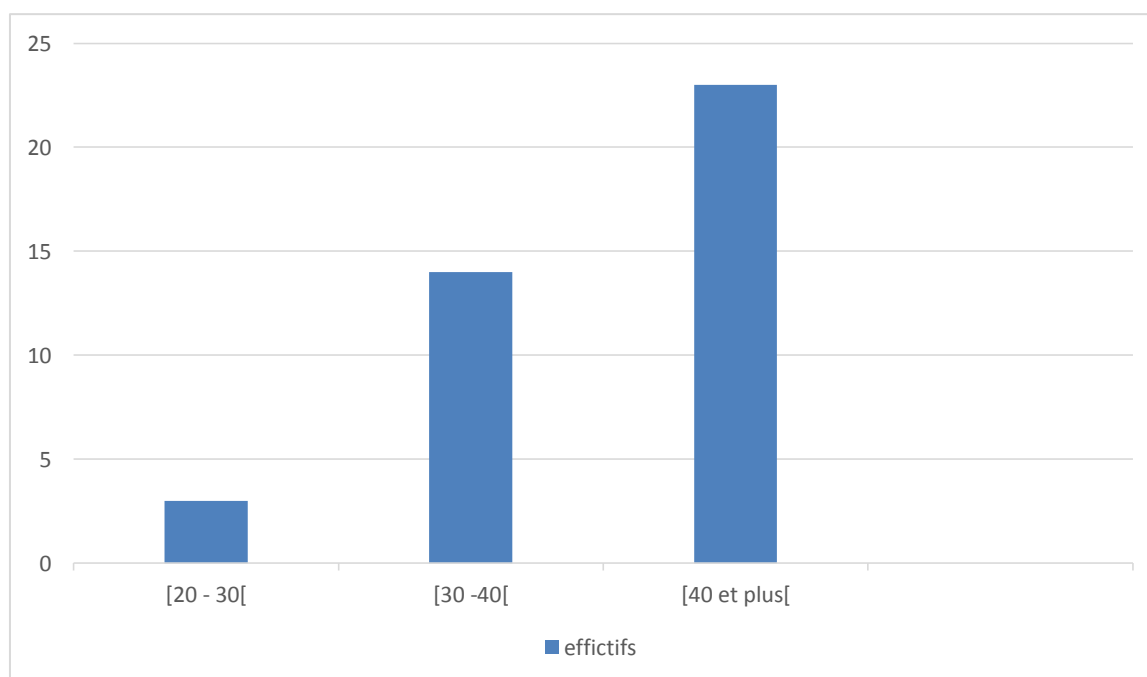
La supériorité du sexe masculin est due essentiellement à la nature de travail accompli, et aux difficultés de plus que certaine tâche peuvent être assurées par les hommes que par les femmes.

Tableau 29: répartition de l'échantillon selon l'âge

	Effectifs	Taux
[20 – 30[	3	7%
[31-40[	14	35%
[40 et plus [	23	58%
Total	40	100%

La source : réalisée par nous- même à travers des données collectées lors de notre enquête sur le terrain.

Graphe N°02 :Répartition de l'échantillon par âge.



La source : réalisée par nous- même à travers des données collectées lors de notre enquête sur le terrain.

Selon le tableau et la figure ci –dessus, le taux le plus haut est pour la tranche d'âge [40 et plus [avec un pourcentage de 58%, suivi par la tranche d'âge [30- 40[avec un taux de 35% et 7% pour la tranche d'âge [20-30[.

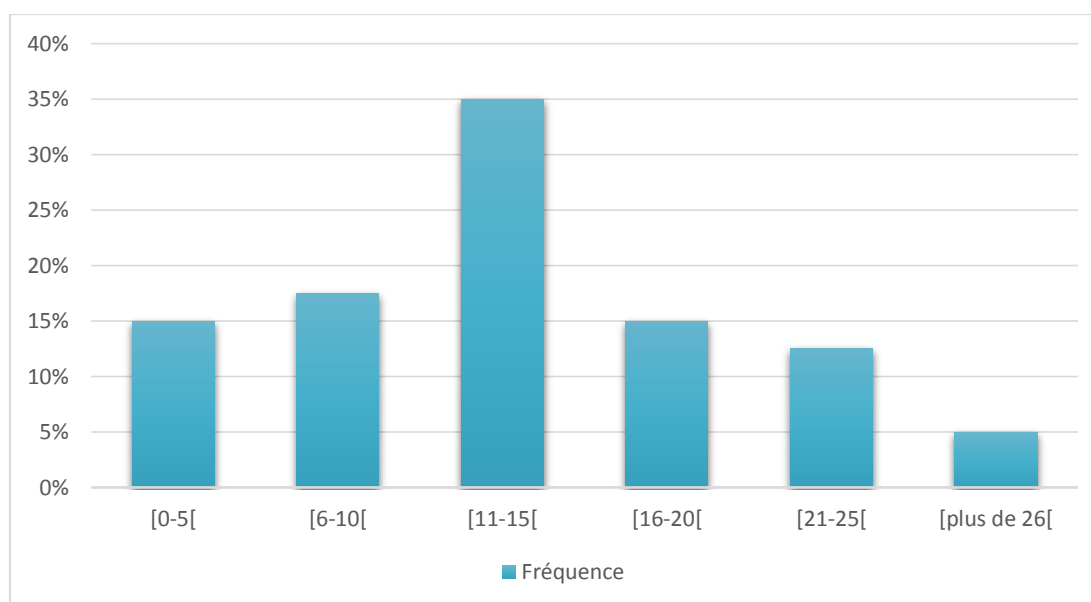
Nous remarquons que la majorité des enquêtes de notre échantillon ont un âge qui varie entre 31 et plus, donc en répondent que SONELGAZ emploie beaucoup plus la catégorie âgées. Cela s'explique aussi par la nature de travail qui nécessite une force physique et morale intensifiée.

Tableau 30: répartition de l'échantillon par années d'expérience

	Fréquence	Taux%
[Moins de 5 ans [	6	15%
[6 ans -10 ans [	7	17.5%
[11 ans- 15 ans [	14	35%
[16 ans -20 ans [	6	15%
[21 ans- 25 ans [	5	12.5%
[plus de 26 ans [	2	5%
Total	40	100%

La source : réalisée par nous- même à travers des données collectées lors de notre enquête sur le terrain.

Graphe N°03 : Illustration selon les années d'expérience



La source : réalisée par nous- même à travers des données collectées lors de notre résultat sur le tableau.

D'après le tableau n°05 montre que les enquêtés qui ont une ancienneté de [11ans -15ans[représente un taux de 35% , par ceux qui ont de moins de 5 ans avec un taux de 15% aussi qui ont [16 ans -20ans[puis la catégorie de [6ans- 10ans[avec un taux 17.5% et pour la catégorie de [21ans -25 ans[avec un taux de 12.5% , et enfin la catégorie de [6ans -10ans [avec un taux de 5% .

Chapitre 03 : la communication interne au sein de SONELGAZ

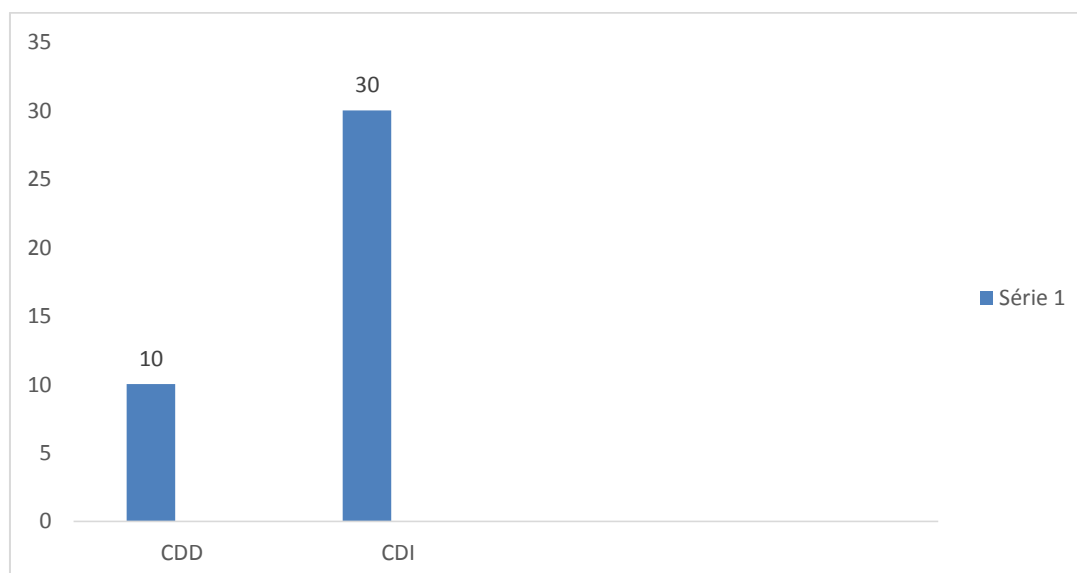
On remarque que la plupart des enquêtés de l'SPE SONELGAZ sont des anciens, ainsi qu'ils ont une expérience qui leur permet de faire face aux circonstances de l'entreprise et des compétences qui contribuent à améliorer le travail

Tableaux N°06 : Répartition de l'échantillon selon la nature de contrat de travail :

	Fréquence	Pourcentage %
Contrat à durée déterminée	10	25%
Contrat à durée indéterminée	30	75%
Total	40	100%
Total	40	100%

La source : réalisée par nous- même à travers des données collectées lors de notre enquête sur le terrain.

Graphe N°04 : la répartition de l'échantillon selon la nature de contrat de travail



La source : réalisée par nous- même à travers des données collectées lors de notre enquête sur le terrain.

D'après ces résultats par rapport au tableau et la figure n°4 que 75% des répondants ont un contrat à durée indéterminé, et les autres ont un contrat à durée déterminée avec un taux de 25%.

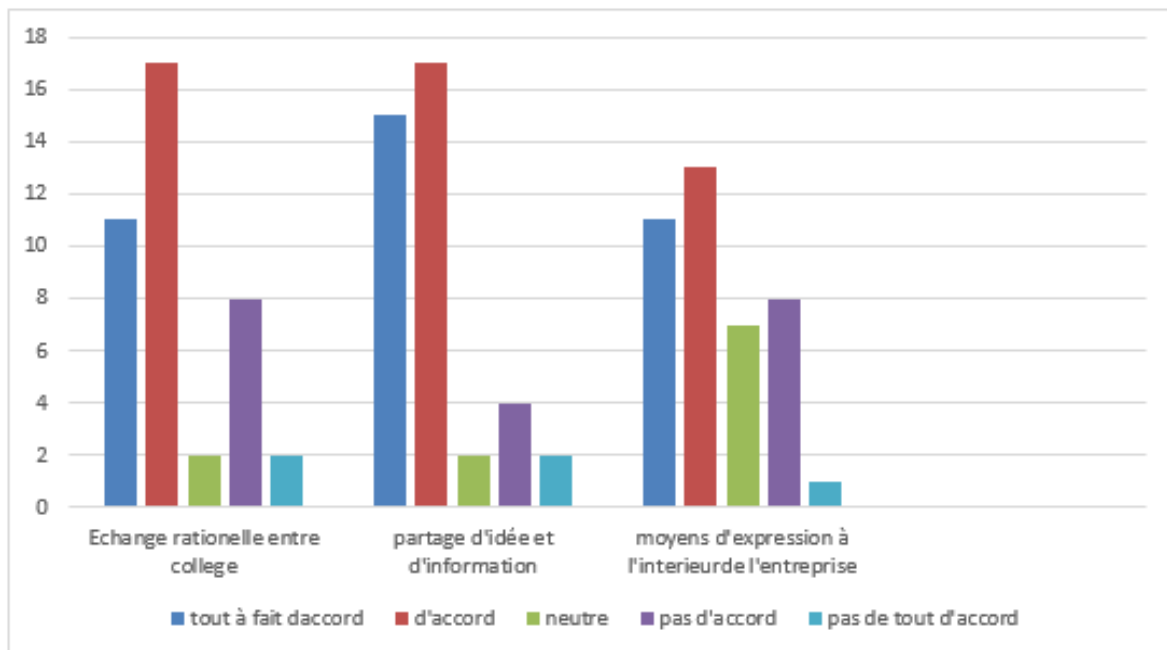
Chapitre 03 : la communication interne au sein de SONELGAZ

A partir de ces données, nous constatons que l'entreprise SONELGAZ distingue deux politique de recrutement, d'une part un contrat à durée indéterminé qui domine dans l'entreprise qui permet l'implication durable des salariés dans le projet de l'entreprise, la fidélité et la motivation...etc. d'autre part la signature de contrats à durée déterminée qui offre à l'entreprise une certaine flexibilité en cas de fluctuation de l'activité.

Tableau 7 : la signification de la communication interne :

	La CI signifie				
	Echange rationnelle entre collègues	Partage d'idées et d'information	Moyens d'expression à l'intérieur de l'entreprise	Fréquence	Pourcentage
Tout à fait d'accord	11	15	11	37	30.83%
D'accord	17	17	13	47	39.17%
Neutre	2	2	7	11	9.17%
Pas d'accord	8	4	8	20	16.67%
Pas de tout d'accord	2	2	1	5	4.17%
Total	40	40	40	120	100%

Graphe N°05 : la signification de la CI :



La source : réalisée par nous- même à travers des données collectées lors de notre résultat sur le tableau.

A partir de ces résultats, la signification de la CI qui signifie est : une échange rationnelle entre collègues, et qui partage des informations et d'idées et aussi un moyens d'expression à l'intérieur de l'entreprise un taux de 30.83% qui sont tout à fait d'accord, puis un taux de 39.17% qui sont d'accord, aussi un taux de 9.17% sont neutre, un taux de 16.67% pas d'accord enfin, un taux de 4.17% sont pas de tout d'accord.

La majorité des répondent ont mis l'accent sur la culture d'entreprise qui est partagé par la communication interne.

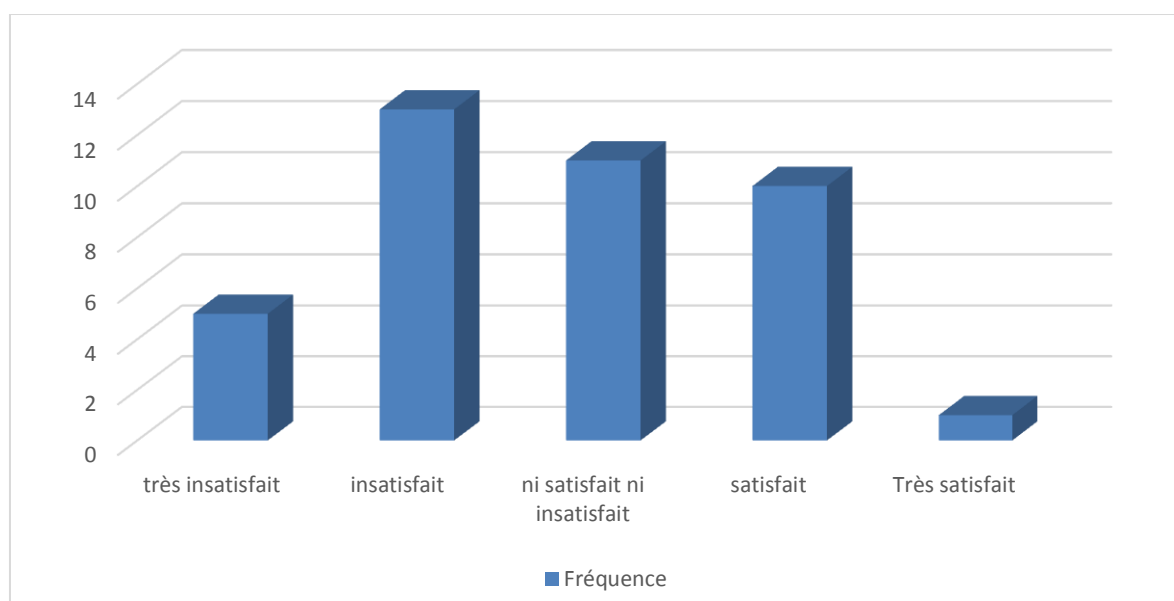
Nous constatons que la notion de CI qui passe par le partage des informations et des idées sont importante pour les reconnaissances des salariés de l'entreprise.

Tableau 31: illustratif de salaire par rapport à l'importance de travail

	Fréquence	Pourcentage
Très insatisfait	5	12.5%
Insatisfait	13	32.5%
Ni satisfait ni insatisfait	11	27.5%
Satisfait	10	25%
Très satisfait	1	2.5%
Total	40	100%

La source : réalisée par nous- même à travers des données collectées lors de notre enquête sur le terrain.

Graphe N°06 : graphe sur le salaire par rapport à l'importance de travail.



La source : réalisée par nous- même à travers des données collectées lors de notre résultat sur le tableau.

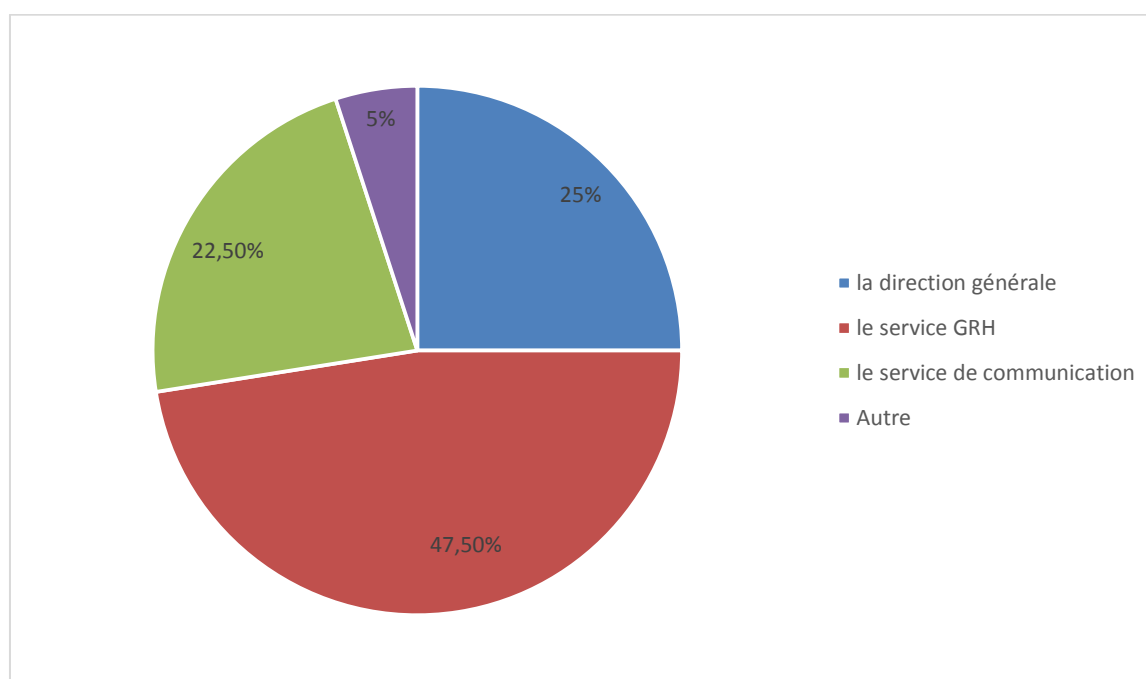
Sur cet échantillonnage de 40 individus, la majorité des individus sont insatisfaisante par rapport à son travail avec 32.5% et l'effectif suivant des individus qui sont ni satisfait ni insatisfait avec un taux de 27.5%, puis les individus qui sont satisfait avec un taux de 25% et les individus qui sont très insatisfait avec un taux de 12.5% et enfin qui sont très satisfit avec un taux de 2.5%.

Tableau 32: tableau sur qui informe de l'information

	Fréquence	Pourcentage
La direction générale	10	25%
Le service GRH	19	47.5%
Le service de communication	9	22.5%
Autre	2	5%
Totale	40	100%

La source : réalisée par nous- même à travers des données collectées lors de notre enquête sur le terrain.

Graphe N°07 : la répartition sur la transmission de l'information.



La source :réalisée par nous- même à travers des données collectées lors de notre résultat sur le tableau.

Selon les données du tableau, on peut déduire que la formation dans l'entreprise SONELGAZ est communiquée de la manière suivante : 25% par la direction générale, 47,5% par le service GRH, 22,5% par le service de communication, et les 5% restants par d'autres moyens.

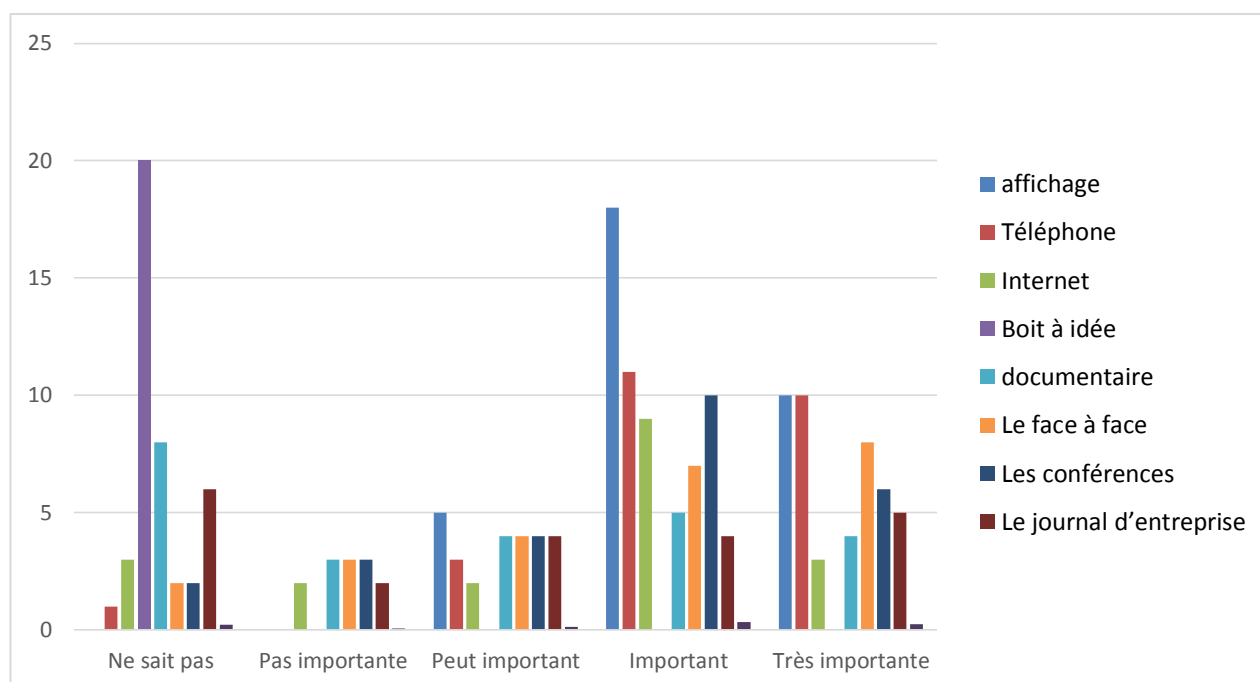
D'après les chiffres du tableau, on peut conclure que la communication de la formation au sein de l'entreprise SONELGAZ se répartit comme suit : 25% provient de la direction générale, 47,5% du service GRH, 22,5% du service de communication, et les 5% restants proviennent d'autres sources.

Tableau 33: la répartition des enquêtes selon le moyen le plus utilisé

	affichage	Téléphone	Internet	Boîte à idée	documentaire	Le face à face	Les conférences	Le journal d'entreprise	fréquence	pourcentage
Ne sait pas	0	1	3	20	8	2	2	6	42	21,99%
Pas importante	0	0	2	0	3	3	3	2	13	6,81%
Peut important	5	3	2	0	4	4	4	4	26	13,61%
Important	18	11	9	0	5	7	10	4	64	33,51%
Très importante	10	10	3	0	4	8	6	5	46	24,08%
Totale	33	25	27	20	24	24	24	21	191	100%

La source : réalisée par nous- même à travers des données collectées lors de notre enquête
Sur le terrain.

Graphe N°08 : la répartition des enquêtes selon le moyen le plus utilisé.



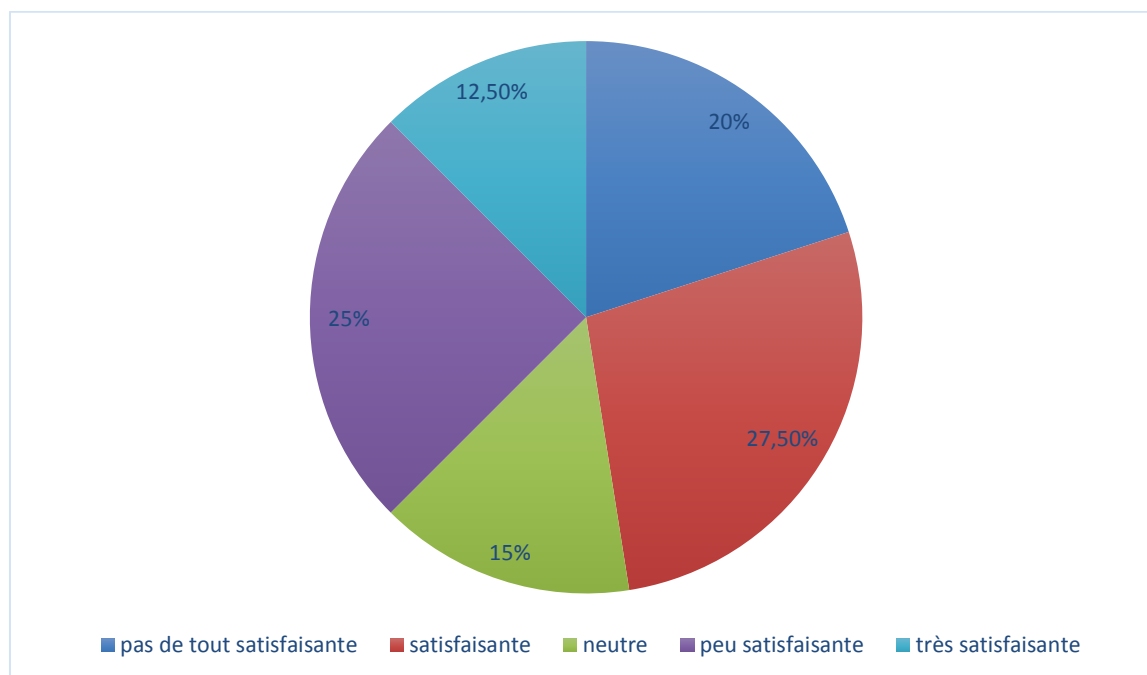
Source : réalisée par nous- même à travers des données collectées lors de nos résultats. A partir ce tableau et cette graphique présente d'une enquête sur l'importance perçue de différents moyens de communication, Environ 21.99% des répondants l'ont jugée par ne sais pas. Tandis que 13.61 % l'ont évaluée comme peu important. Seulement 6.81% ont donné une évaluation pas importante, et 33.51% des répondants l'ont évaluée comme importante. Et enfin 24.08% répondre par très importante.

Tableau 34: tableau illustré des résultats de l'impression d'être informé au bon moment

	Fréquence	Pourcentage
Pas de tout satisfaisante	8	20%
Satisfaisante	11	27.5%
Neutre	6	15%
Peu satisfaisante	10	25%
Très satisfaisante	5	12.5%
Total	40	100%

La source : réalisée par nous- même à travers des données collectées lors de notre enquête sur le terrain.

Graphe N°09 : La répartition des résultats de l'impression d'être informé au bon moment :



Source : réalisée par nous- même à travers des données collectées lors de notre résultat
Sur le tableau.

D'après les chiffres du tableau sont déduire de manière suivant 20% pas de tout satisfaisante, 27.5% satisfaisante, 15% neutre, 25% peu satisfaisante, 12.5% très satisfaisante.

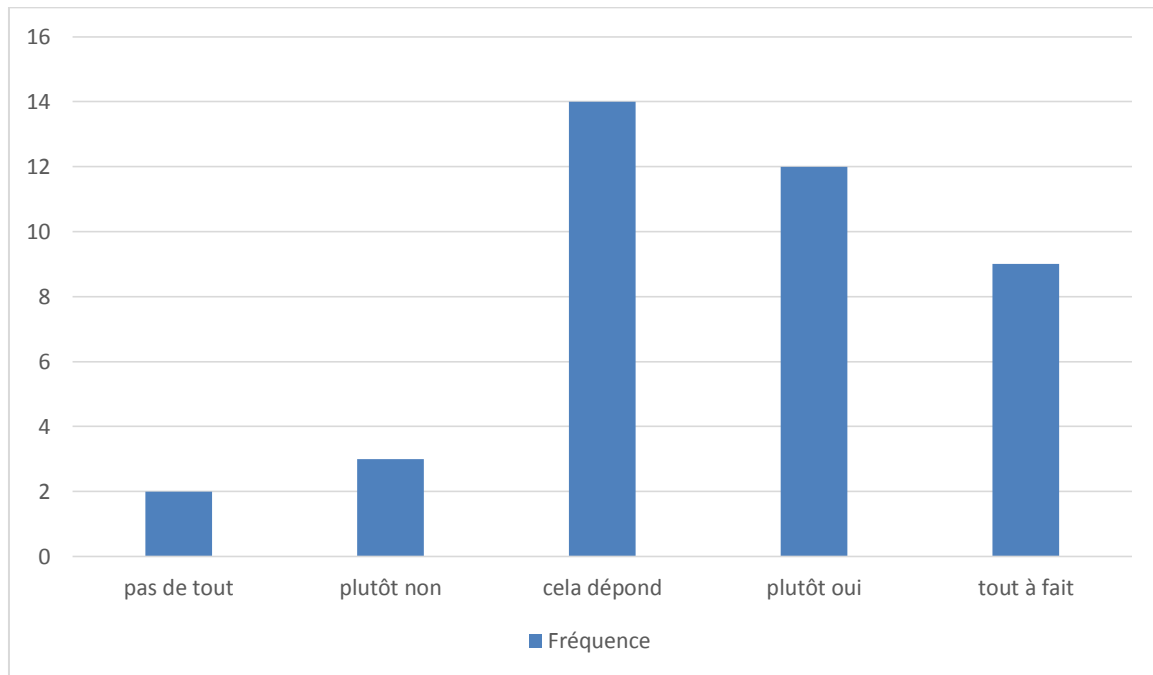
Selon les données de tableau, il semble que la communication des résultats d'impression à l'entreprise SONELGAZ soit bien gérée, avec des niveaux de satisfaisante à très satisfaisante.

Tableau 35: tableau illustré sur l'intégration au sein de l'entreprise

	Fréquence	Pourcentage %
Pas de tout	2	5%
Plutôt non	3	7.5%
Cela dépend	14	35%
Plutôt oui	12	30%
Tout à fait	9	22.5%
Total	40	100%

La source : réalisée par nous- même à travers des données collectées lors de notre enquête sur le terrain.

Graphique N°10 : L'intégration au sein de l'entreprise.



La source : graphe réalisée par nous- même à travers des données collectées lors de notre enquête sur le terrain.

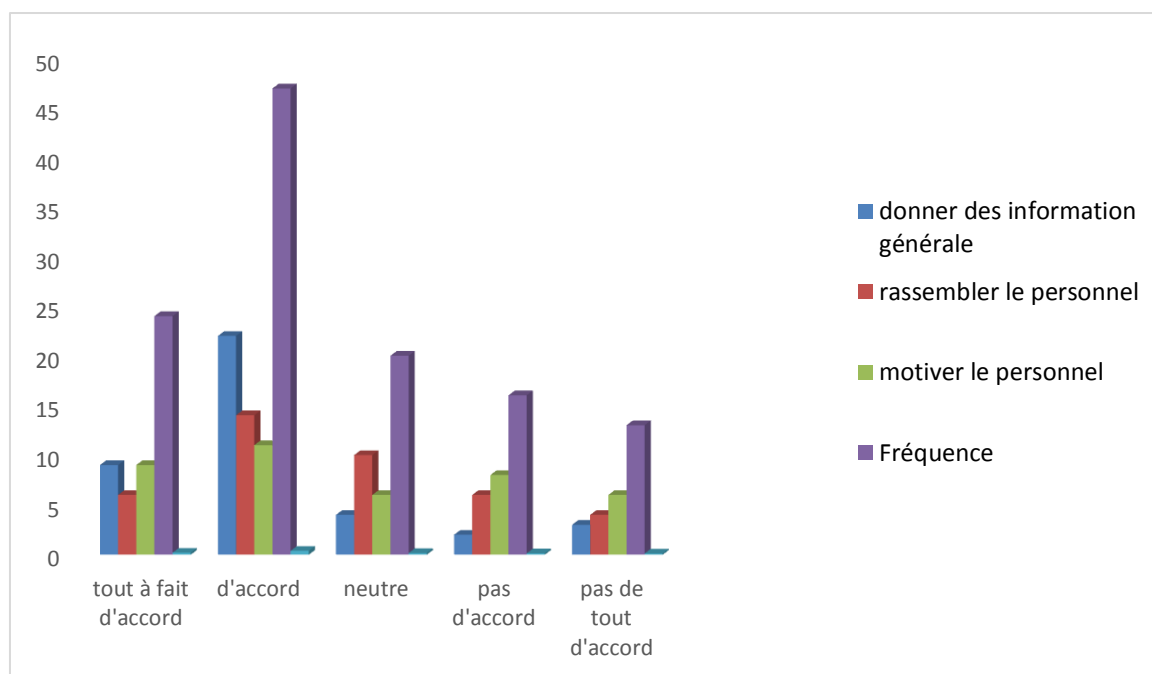
Le tableau suivant ci-dessus nous montre que la catégorie cela dépend est la plus prédominante avec un taux de 35%, ensuite la catégorie des plutôt oui avec un taux de 30%, la catégorie tout à fait avec un taux de 22.5%, la catégorie plutôt non avec un taux de 7.5% enfin la catégorie de pas de tout avec un taux de 5%.

Tableau 36: tableau illustré sur l'objectif de la diffusion de l'information :

	Donner des informations générales	Rassembler le personnel	Motiver le personnel	Fréquence	Pourcentage%
Tout à fait d'accord	9	6	9	24	20%
D'accord	22	14	11	47	39.16%
Neutre	4	10	6	20	16.67%
pas d'accord	2	6	8	16	13.33%
Pas de tout d'accord	3	4	6	13	10.83%
Total	40	40	40	120	100%

La source : réalisée par nous- même à travers des données collectées lors de notre enquête sur le terrain.

Graphe N°11 : illustré sur l'objectif de la diffusion de l'information :



La source : réalisée par nous- même à travers des données collectées lors de notre résultat sur le tableau.

En analysant les résultats du tableau qui présente les opinions sur l'objectif de la diffusion de l'information, il apparaît que 20% des participants sont totalement d'accord avec cet objectif, tandis que 39,16% y sont d'accord. En outre, 16,67% des répondants se situent dans une

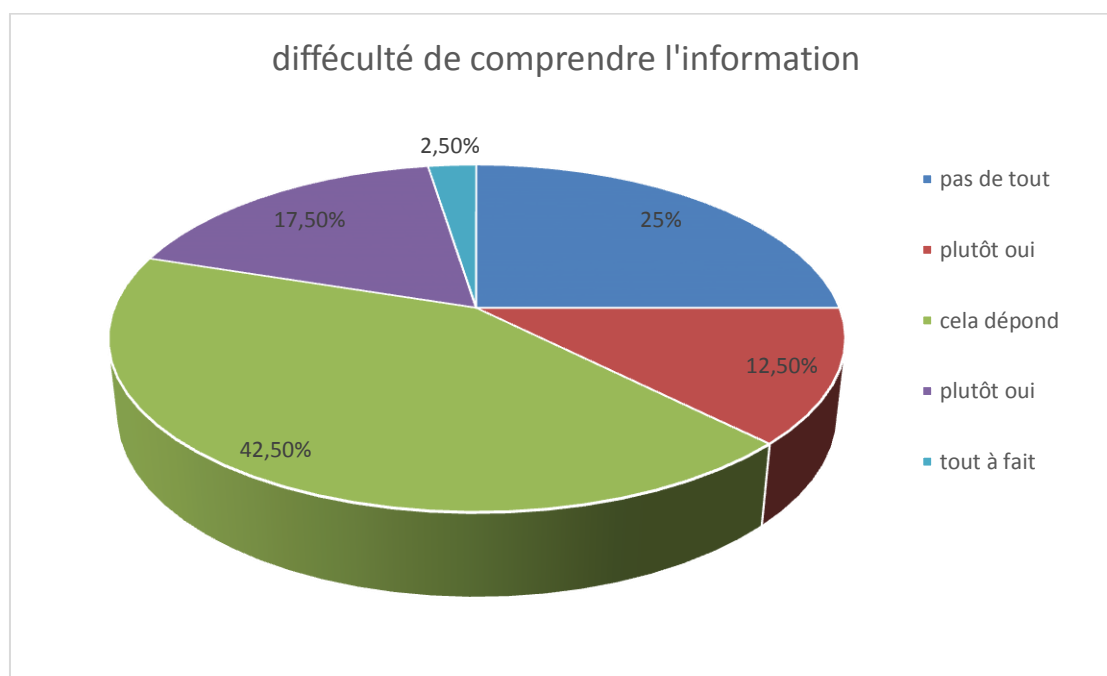
position neutre, 13,33% ne sont pas d'accord et 10,83% ne sont pas du tout d'accord. Ces données fournissent une vue détaillée des différentes perspectives des participants concernant la diffusion de l'information et mettent en lumière la diversité des opinions exprimées.

Tableau 37: intégration de la difficulté de comprendre l'information

	Fréquence	Pourcentage %
Pas de tout	10	25%
Plutôt non	5	12.5%
Cela dépend	17	42.5%
Plutôt oui	7	17.5%
Tout à fait	1	2.5%
Total	40	100%

La source : réalisée par nous- même à travers des données collectées lors de notre enquête sur le terrain.

Graphe N°12 : intégration de la difficulté de comprendre l'information :



La source : réalisée par nous- même à travers des données collectées lors de notre résultat sur le terrain.

En se basant sur les résultats du tableau concernant l'intégration de la difficulté de comprendre l'information, il est intéressant de noter que la majorité des participants, soit 42,5%, estime que la compréhension de l'information dépend de différents facteurs. En outre, 25% des

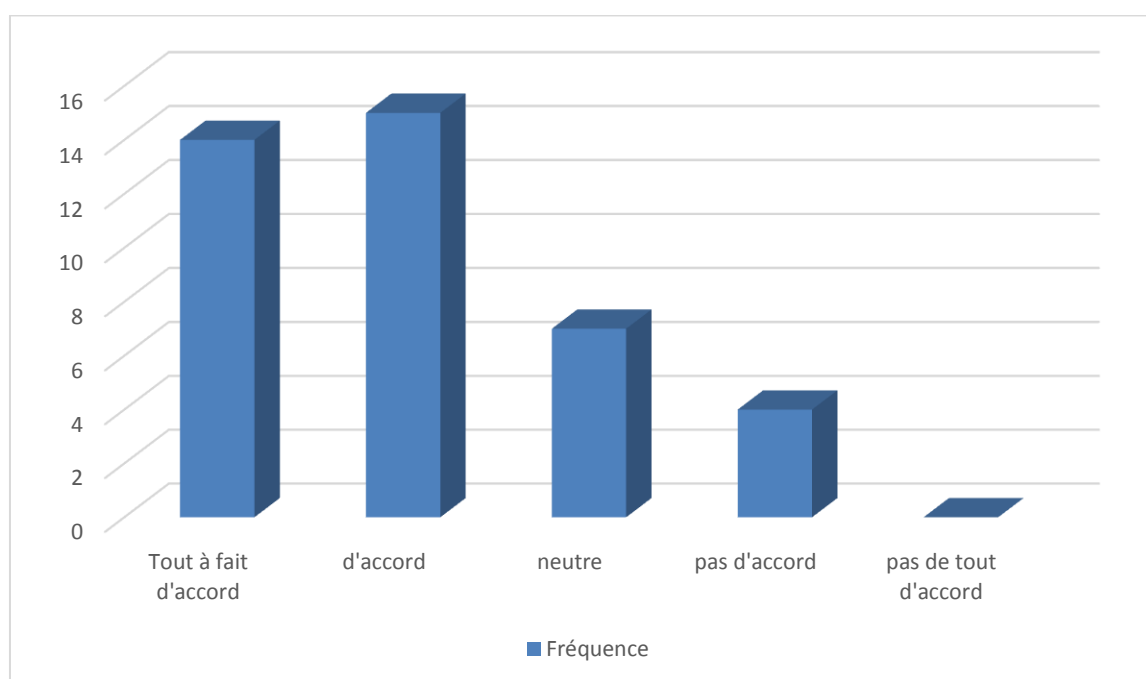
participants ont déclaré ne pas du tout rencontrer de difficultés, tandis que 12,5% ont plutôt exprimé des difficultés. De plus, 17,5% des répondants ont indiqué qu'ils comprennent plutôt bien l'information, et 2,5% se sentent totalement à l'aise avec la compréhension de l'information. Ces résultats mettent en lumière la diversité des expériences et des perceptions des participants quant à la difficulté de comprendre l'information.

Tableau 38: intégration de la communication interne construit un esprit d'équipe

	Fréquence	Pourcentage%
Tout à fait d'accord	14	35%
D'accord	15	37.5%
Neutre	7	17.5%
Pas d'accord	4	10%
Pas de tout d'accord	0	0%
total	40	100%

La source : réalisée par nous- même à travers des données collectées lors de notre enquête sur le terrain.

Graphe N°13 :intégration de CI selon l'esprit d'équipe



La source : réalisée par nous- même à travers des données collectées lors de notre résultat sur le tableau.

Chapitre 03 : la communication interne au sein de SONELGAZ

Selon les résultats du tableau sur la communication interne pour renforcer l'esprit d'équipe, il apparaît que 35% des participants sont totalement d'accord, 37,5% sont d'accord, 17,5% sont neutres, et 10% ne sont pas d'accord.

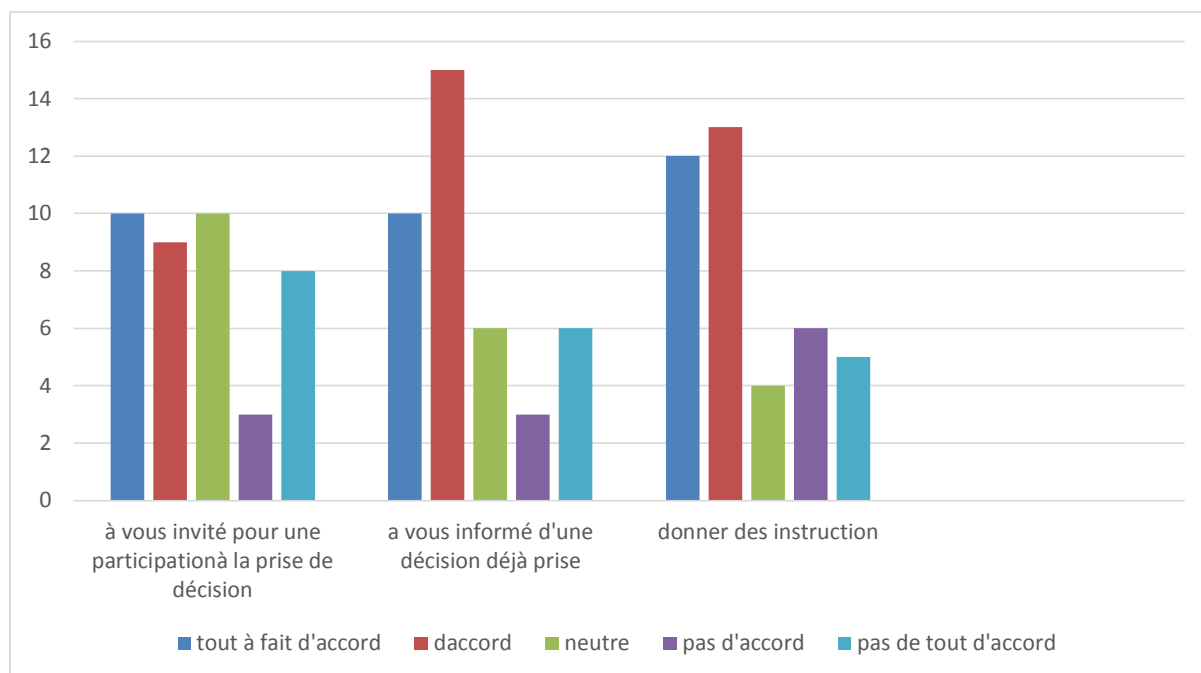
Aucun participant n'est pas du tout en désaccord avec cette affirmation. Ces données offrent une vue détaillée des opinions des participants concernant l'impact de la communication interne sur l'esprit d'équipe.

Tableau 39: intégration de contenu de la CI par rapport à SONELGAZ

	Le contenu de la CI de SONELGAZ sert			Fréquence	Pourcentage
	Invité à une participation à la prise de décision	Vous informé d'une décision déjà prise	Donner des instructions		
Tout à fait d'accord	10	10	12	32	26.67%
D'accord	9	15	13	37	30.83%
Neutre	10	6	4	20	16.67%
Pas d'accord	3	3	6	12	10%
Pas de tout d'accord	8	6	5	19	15.83%
Total	40	40	40	120	100%

La source : réalisée par nous- même à travers des données collectées lors de notre enquête sur le terrain.

Graphe N°14 : intégration de contenu de la communication interne de SONELGAZ :



La source : réalisée par nous- même à travers des données collectées lors sur notre résultat sur le tableau.

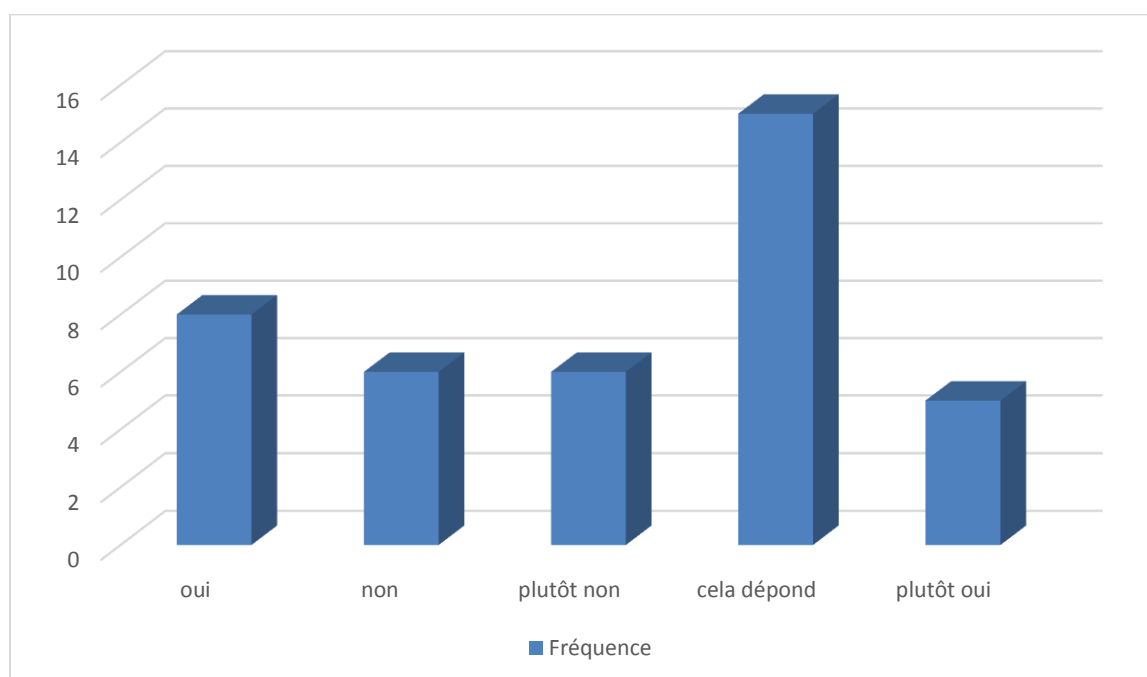
D'après les résultats du tableau sur l'intégration du contenu de la communication interne par rapport à SONALGAZ, on constate que 26,67% des participants sont tout à fait d'accord, 30,83% sont d'accord, 16,67% sont neutres, 10% ne sont pas d'accord, et 15,83% ne sont pas du tout d'accord. Ces données offrent une vision détaillée des opinions exprimées par les participants concernant l'intégration du contenu de la communication interne en lien avec SONALGAZ.

Tableau 40: le blocage dans la circulation de l'information

	Fréquence	Pourcentage
Oui	8	20%
Non	6	15%
Plutôt non	6	15%
Cela dépend	15	37.5%
Plutôt oui	5	12.5%
Total	40	100%

La source : réalisée par nous- même à travers des données collectées lors de notre enquête sur le terrain.

Graph N°15 : illustrant blocage dans la circulation de l'information



La source : réalisée par nous- même à travers des données collectées lors de notre résultat sur le tableau.

Ce graphique illustre le niveau de blocage dans la circulation de la formation, pour 20% répondre par oui, pour 15% répondre par non et plutôt non, et nous constatons que la majorité avec un taux de 37.5% à répondre par cela dépend, alors qu'elle est répondre par plutôt oui avec un taux de 12.5%.

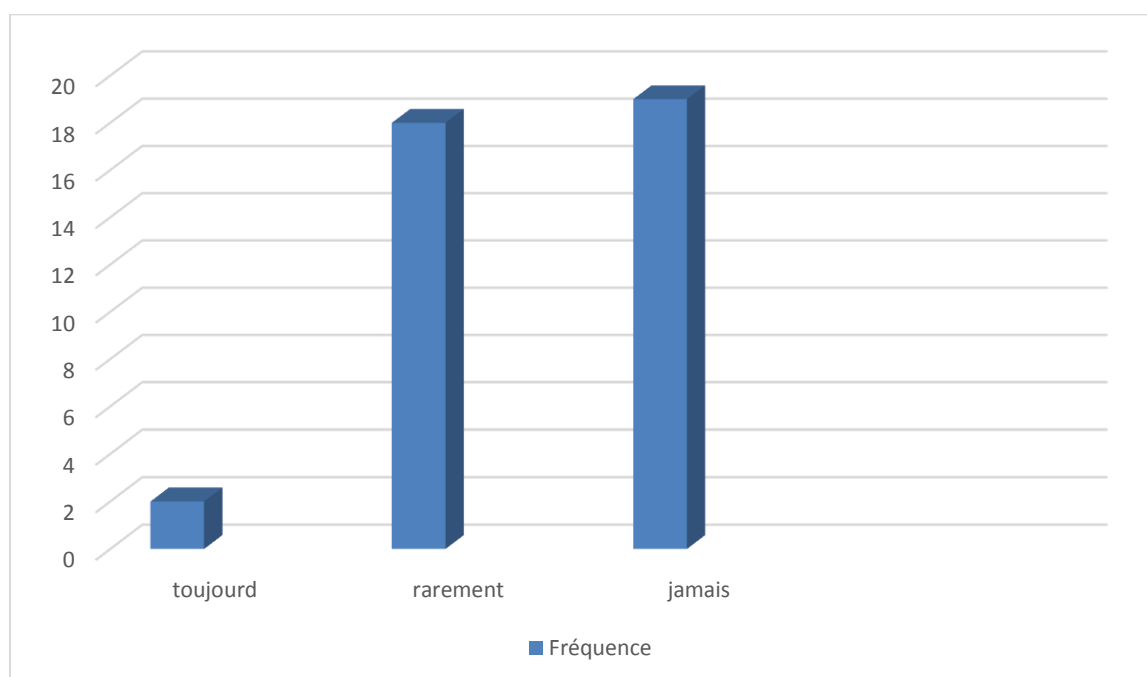
Cela comprendre que dans la circulation de l'information entre les différent collaborateurs y'a des blocages mais pas toujours, généralement la formation ne pas obstruer.

Tableau 41: la participation à la prise de décision au sein de l'entreprise

	Fréquence	Pourcentage
Toujours	2	5%
Rarement	18	45%
Jamais	19	47.5%
total	40	100%

La source : réalisée par nous- même à travers des données collectées lors de notre enquête sur le terrain.

Graphe N°16 : illustration de la participation à la prise de décision.



La source : graphe réalisée par nous- même à travers des données collectées lors de notre enquête sur le terrain.

Concernant cette question sur la participation à la prise de décision au sein de l'entreprise les résultats sont : 5% des enquêteurs sont toujours participé à la prise de décision, tandis que 35% sont rarement anticipé à la prise de décision, enfin 47.5% jamais participé.

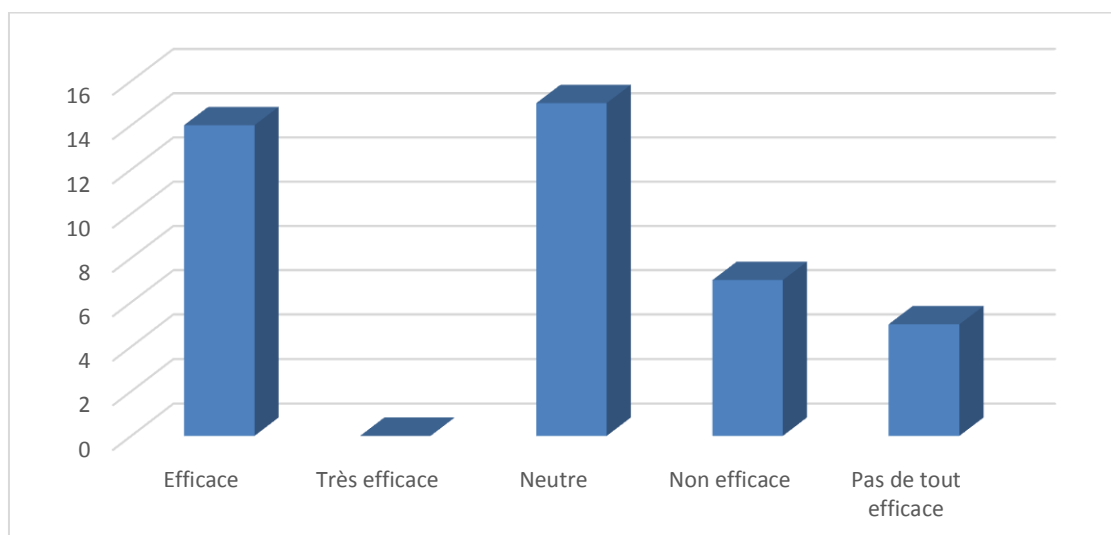
Cela comprendre que la majorité des employés sont pas anticipé à la prise de décision, qui relié un effet sur la communication entre les collaborateurs, si les collaborateurs ne sont pas impliqués dans le processus de prise de décision, cela peut entrainer un manque d'engagement, de motivation et une résistance au changement. Il est essentiel d'inclure les collaborateurs dans la prise de décision pour favoriser leurs implications, recueillir leurs idées et perspectives, et ainsi améliorer la qualité des décisions prises.

Tableau 42: intégration de la communication interne

	Fréquence	pourcentage
Efficace	14	35%
Très efficace	0	0%
Neutre	15	37.5%
Non efficace	7	17.5%
Pas de tout efficace	5	12.5%
total	40	100%

La source : réalisée par nous- même à travers des données collectées lors de notre enquête sur le terrain.

Graphe N°17 : intégration de la communication interne.



Source : réalisée par nous- même à travers des données collectées lors de notre résultat du tableau.

D'après le tableau et la graphique illustrent l'intégration de la communication interne, les résultats sont suivants ; 35% efficace, 37.5% neutre, 17.5% non efficace, 12.5% pas de tout efficace, et personne n'a répondu qu'elle est très efficace.

Cela comprendre il est claire qu'il Ya des défis à relever pour améliorer la communication interne au sein de l'organisation. Ces résultats indiquent qu'il y a un espace pour renforcer l'efficacité de la communication pour mieux répondre aux besoins des collaborateurs

Tableau 43: tableau illustré sur concept de communication interne

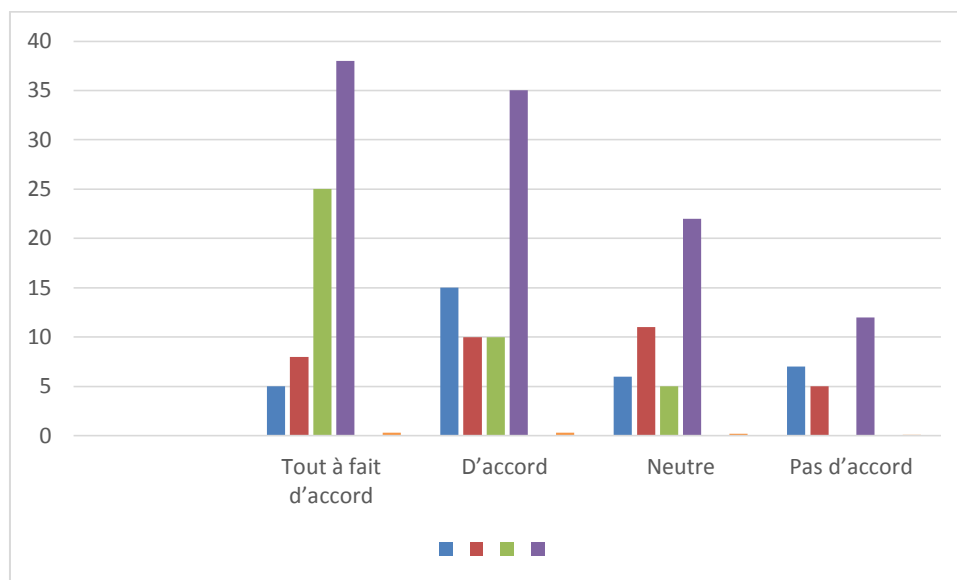
	La communication interne sert				Fréquence	Pourcentage
	Régler des conflits	Motiver le personnel	Définir les tâches de chacun	Informers le personnel		
Tout à fait d'accord	12	5	10	11	38	23,17
D'accord	8	7	9	10	34	20,73%
Neutre	6	8	8	6	28	17%

Chapitre 03 : la communication interne au sein de SONELGAZ

Pas d'accord	7	10	3	6	26	16%
Pas du tout d'accord	7	14	10	7	38	23%
Total	40	44	40	40	164	100%

La source : réalisée par nous- même à travers des données collectées lors de notre enquête sur le terrain.

Graphe N°18 : graphe sur concept de la CI.



La source : réalisée par nous- même à travers des données collectées lors de notre résultat du tableau. Les résultats de l'enquête révèlent une diversité d'opinions parmi les participants. Par d'accord, 7 personnes ne sont pas du tout d'accord. Cela suggère qu'il existe des divergences d'opinions sur la meilleure façon de gérer les conflits au sein de l'organisation. Pour la motivation du personnel, la majorité (14 individus) n'est pas du tout d'accord, indiquant un besoin potentiel d'amélioration des stratégies de motivation. Ces résultats soulignent l'importance d'adapter les approches de communication et de gestion pour répondre aux besoins et aux perceptions variés des employés.

Tableau 44: la satisfaction dans l'entreprise :

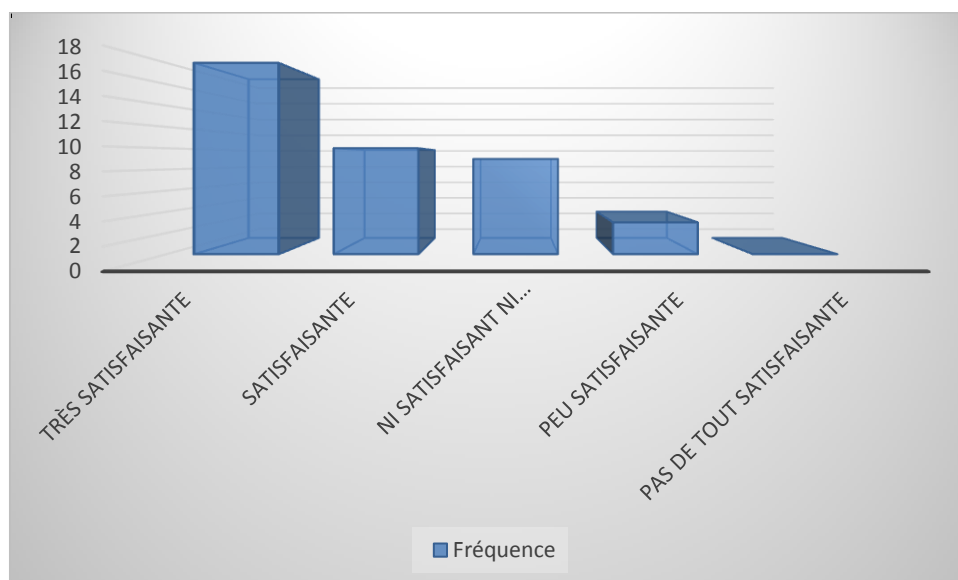
	Effectifs	Pourcentage
Très satisfaisante	18	45%
Satisfaisante	10	25%
Ni satisfaisant ni insatisfaisante	9	22,5%
Peu satisfaisante	3	7,5%

Chapitre 03 : la communication interne au sein de SONELGAZ

Pas de tout satisfaisante	0	0%
Total	40	100%

Sources : réalisée par nous- même à travers des données collectées lors de notre enquête sur le terrain.

GrapheN°19 : graphe représente la satisfaction dans l'entreprise.



La source : réalisée par nous- même à travers des données collectées lors de notre résultat du tableau. Les résultats montrent que 45% des individus trouvent la satisfaction dans l'entreprise très satisfaisante, 25% la trouvent satisfaisante, et 22.5% la jugent ni satisfaisante ni insatisfaisante. Seulement 7.5% la trouvent peu satisfaisante, et heureusement, aucun n'a indiqué qu'elle n'était pas du tout satisfaisante.

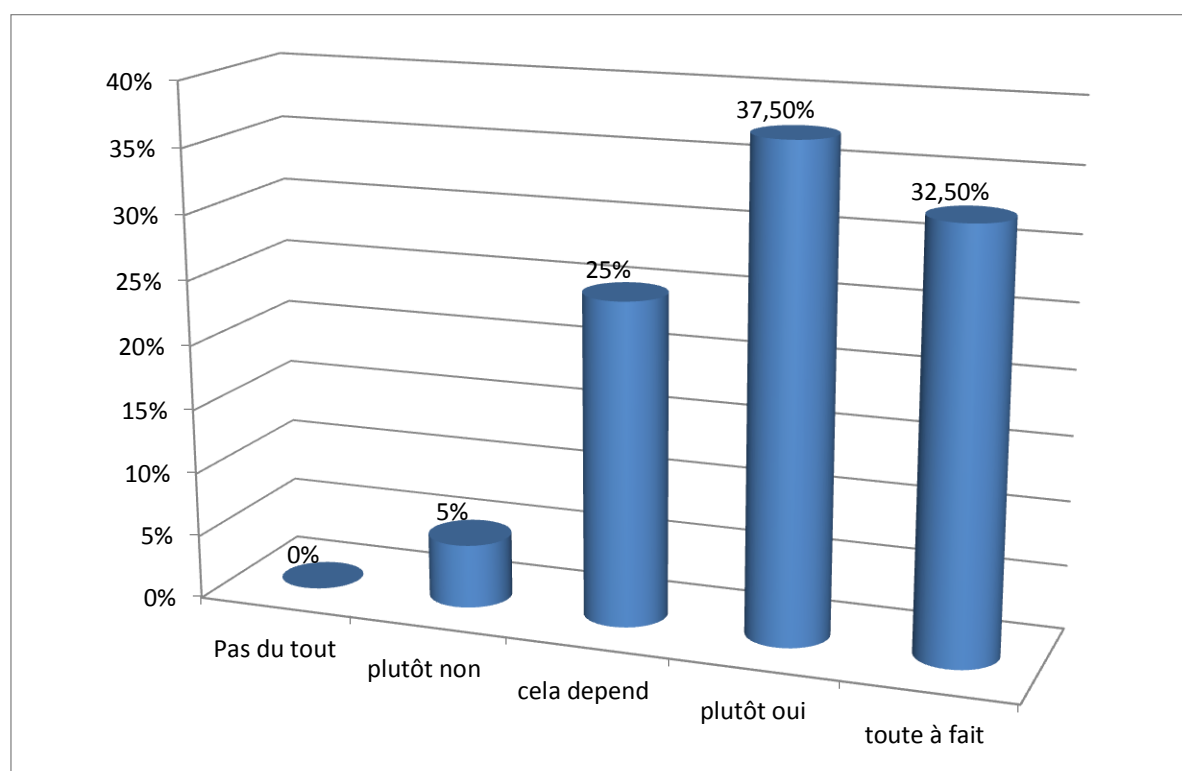
Ces chiffres suggèrent une majorité de satisfaction au sein de l'entreprise, mais il est important de tenir compte des opinions des individus moins satisfaits pour améliorer l'environnement de travail. En générale plupart des individus sont satisfaisante exemple par rapport au travail, bonheur, à l'environnement au travail...etc. une satisfaction élevée peut conduire à une meilleure productivité, à une rétention de personnel plus élevée, et à une atmosphère de travail positive.

Tableau 45: la motivation au sein de l'entreprise

	Effectifs	Pourcentage
Pas du tout	0	0%
Plutôt non	2	5%
Cela dépend	10	25%
Plutôt oui	15	37,5%
Toute à fait	13	32,5%
Total	40	100%

La source : réalisée par nous- même à travers des données collectées lors de notre enquête sur le terrain.

Graphe N°20 : la motivation au sein de l'entreprise :



La source : réalisée par nous- même à travers des données collectées lors de notre résultat du tableau. Les chiffres indiquent que la motivation des employés de SONEGAS est globalement positive, avec 70% exprimant des niveaux de motivation allant de "Plutôt oui" à "Toute à fait". Cela suggère qu'une part significative du personnel est engagée et investie dans son travail, ce qui peut contribuer à la productivité et à la qualité du service. Cependant, il est également intéressant de noter que 30% des employés semblent être plus mitigés quant à leur motivation, avec des réponses telles que "Cela dépend" ou "Plutôt non". Cela pourrait

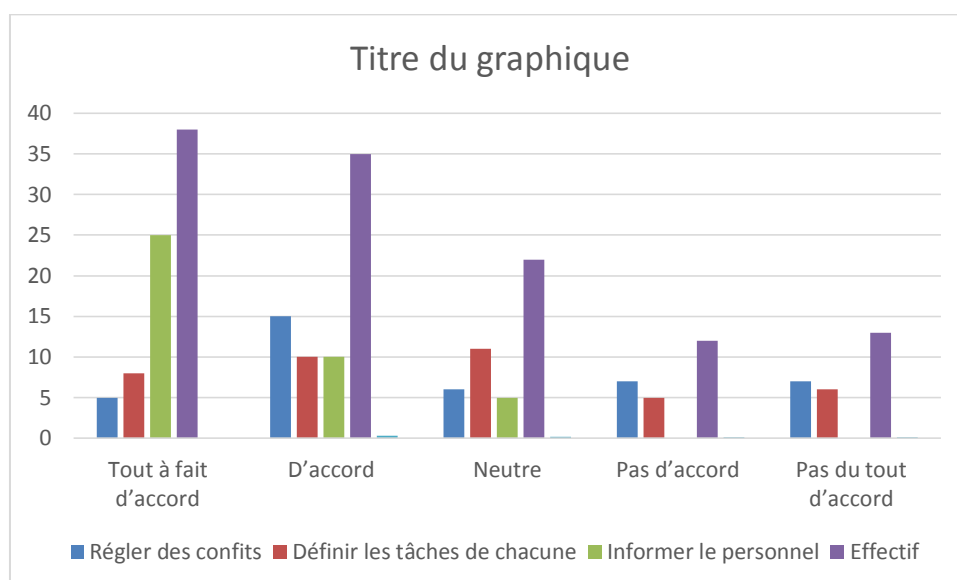
indiquer des domaines où une attention particulière est nécessaire pour comprendre et répondre aux besoins individuels des employés, ainsi que pour promouvoir un environnement de travail plus motivant et gratifiant pour tous.

Tableau 46: le plus motivant dans l'entreprise

	Régler des confits	Définir les tâches de chacune	Informé le personnel	Effectif	Pourcentage
Tout à fait d'accord	5	8	25	38	31,67%
D'accord	15	10	10	35	29,17%
Neutre	6	11	5	22	18%
Pas d'accord	7	5	0	12	10%
Pas du tout d'accord	7	6	0	13	10,83%
Total	40	40	40	120	100%

La source : réalisée par nous- même à travers des données collectées lors de notre enquête sur le terrain.

Graph N°21 : la présentation de la motivation dans l'entreprise.



La source : réalisée par nous- même à travers des données collectées lors de notre résultat du tableau.

D'après le tableau les résultats indiquent que la majorité des individus sont tout à fait d'accord pour régler des conflits, définir les tâches de chacun et informer le personnel.

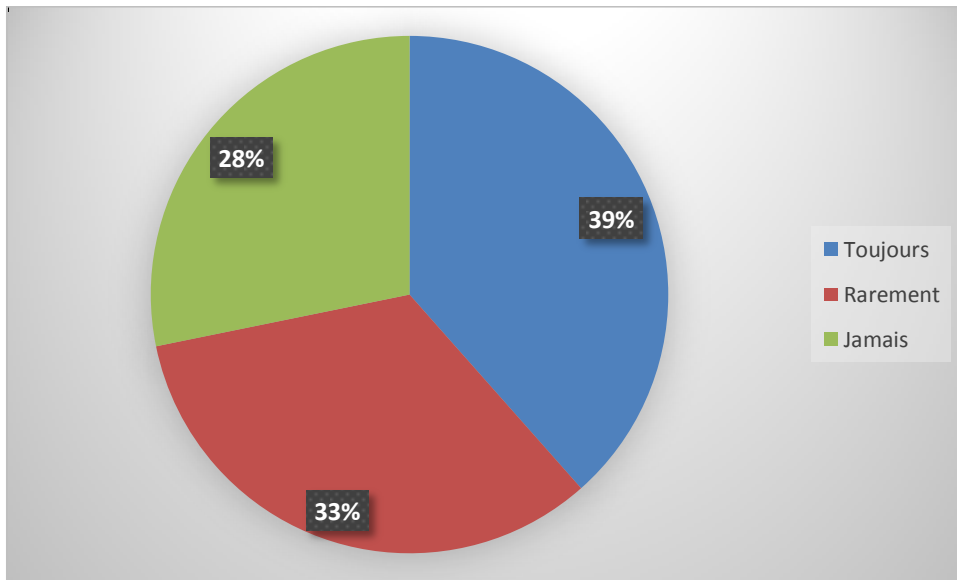
Cela suggère un fort soutien pour ces actions au sein du groupe. Il semble y avoir une préférence claire pour ces pratiques dans l'organisation, ce qui pourrait être bénéfique pour la gestion des conflits, la répartition des tâches et la communication interne.

Tableau 47: La motivation des moyens de communication utilisés au sein de votre entreprise

	Effectif	Pourcentage
Toujours	15	37.5%
Rarement	13	32.5%
Jamais	11	27.5%
total	40	100%

Source : réalisée par nous- même à travers des données collectées lors de notre enquête sur le terrain.

GrapheN°22 : La motivation des moyens de communication interne :



La source : réalisée par nous- même à travers des données collectées lors de notre résultat sur le tableau.

Les chiffres semblent indiquer que les moyens de communication interne utilisés au sein de SONELGAZ sont efficaces pour la majorité des employés, avec 39% affirmant qu'ils sont toujours motivés par ces moyens.

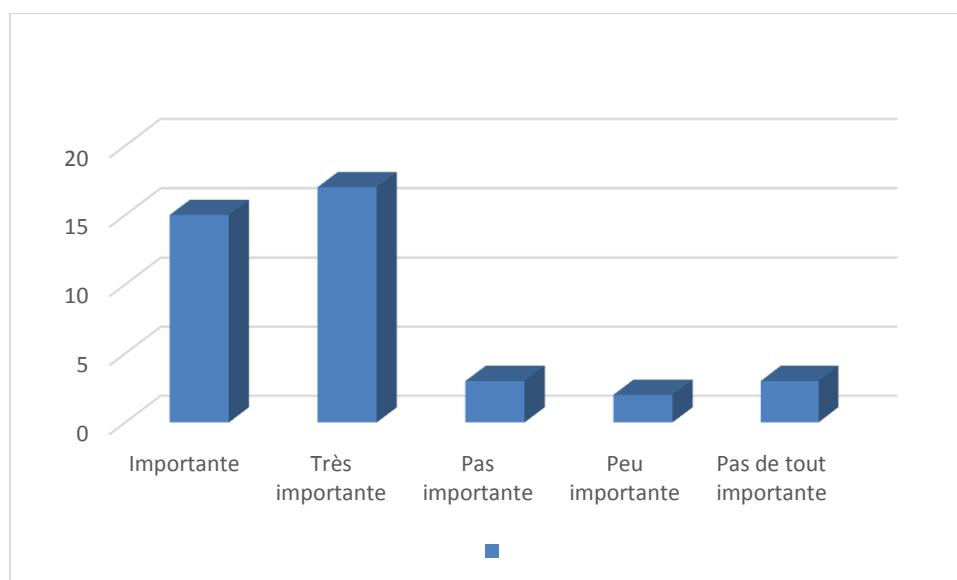
Cela suggère que les informations et les canaux de communication sont pertinents, accessibles et parviennent à inspirer l'équipe dans son ensemble. Cependant, il est important de reconnaître qu'un tiers des employés (33.5%) répondent qu'ils sont rarement motivés par ces moyens. Cela pourrait indiquer que certaines améliorations pourraient être apportées pour mieux répondre aux besoins de cette partie de l'équipe, que ce soit en termes de contenu, de fréquence ou de format de communication.

Tableau 48: l'importance de la communication interne

	effectifs	Pourcentage
Importante	15	35.50%
Très importante	17	42.50%
Pas importante	3	7.50%
Peu importante	2	5%
Pas de tout importante	3	7.5%
Total	40	100%

La source : réalisée par nous- même à travers des données collectées lors de notre enquête sur le terrain.

Graphe N°23 : graphe accordé à l'importance de la communication interne :



La source : réalisée par nous- même à travers des données collectées lors de notre enquête sur le terrain.

Les résultats suggèrent que la communication interne est perçue comme étant d'une importance significative au sein de SONELGAZ, avec une majorité écrasante de 80% des employés considérant qu'elle est soit importante (37,5%) soit très importante (42,5%).

Cela souligne l'importance de maintenir des canaux de communication efficaces et ouverts au sein de l'organisation. Une bonne communication interne peut favoriser la transparence,

renforcer le sentiment d'appartenance à l'équipe et garantir que tous les membres du personnel sont informés et alignés sur les objectifs et les initiatives de l'entreprise. Cependant, il est également crucial de reconnaître les 15% des employés qui ont une vision moins positive de l'importance de la communication interne, ce qui pourrait nécessiter une réflexion supplémentaire sur la façon de les impliquer davantage ou de répondre à leurs préoccupations.

Question N°24 : La relation entre la communication interne et la motivation des salariés :

D'après les réponses des huit interviewers, la relation entre la communication interne et la motivation considéré la communication interne comme un moyens de rapprochement des salariés avec les responsable ; c'est un moyens d'expression, construit un esprit d'équipe entre les collègues et permet leur motivation, l'existence de la communication interne motive positivement et largement les salariés, cette dernière informé exécutera ses tâches de manière plus efficace, forcément.

Conclusion du chapitre :

Durant ce chapitre nous avons analysé les différentes caractéristiques de notre population d'enquête. Nous concluons que la majorité des employés enquêtés dans l'entreprise de SONELGAZ résulte que la communication interne et ses moyens et outils est importante pour la motivation des membres de l'entreprise, y'a des outils qui peut être un moyens très efficace de transmis de l'information telle que l'affichage et les réunions.

La communication interne peut être comme un facteur de motivation qui leurs permet une meilleurs connaissance de l'environnement et leurs travail ; une meilleurs implication et donc une motivation pour atteindre les objectifs de l'entreprise.

CONCLUSION GENERALE

Conclusion générale

En générale la communication interne présente un rôle crucial dans la stratégie de l'entreprise, l'existence de la communication interne motive positivement et largement les salariés.

La communication interne doit nécessairement remplir certain condition, pour être un levier de motivation des salariés, elle doit avoir pour crée un sentiment d'appartenance pour l'entreprise ainsi que pour chaque salariés dans l'entreprise, d'autre part la communication interne doit assurer la circulation de l'information utiles pas l'utilisation des moyens efficace pour partager de l'information, faciliter l'échange d'idée et de feed back entre les collaborateurs et de motivation.

La communication interne peut répondre aux besoins psychologique selon DECI et RYAN dans la théorie de l'autodétermination voire de besoin des relations social, d'autre part la communication interne doit permettre la circulation d'information utiles. Créatrice de sens pour les salariés, par ailleurs, ce sentiment d'équité permettra la motivation des collaborateurs au sein de l'entreprise, selon la théorie de l'équité Adam ceci nécessite que chaque employé ait le sentiment d'avoir la même information que ses collègues.

La CI et la motivation représente une relation étroitement liée une communication interne efficace peut contribuer motiver les salariés et informés des objectifs, en favorisant un environnement de travail transparent et ouvert.

A côté de cela, la motivation est un processus dans laquelle la communication a une part importante peut également être un levier de motivation lors période de changement, avec une bonne stratégie la communication interne peut-être une véritable source de motivation pour les employés, entre autre bénéfices bien planifiée, elle permet d'impliquer d'avantages des différents acteurs d'une entreprise.

Au sein de l'entreprise SONEGAS, afin que la communication interne puisse jouer un rôle dans la motivation des salariés et améliorer les relations entre les différents collaborateurs.

La communication interne devra un outil utilisé au sein de l'entreprise SONEGAS, afin que la communication interne puisse jouer un rôle dans la motivation des salariés, il est nécessite qu'elle soit intégré dans la conduite du changement. La communication interne devra

Conclusion générale

nécessairement être un outil utilisée au sein de l'entreprise SONELGAZ fors de la mise en place du projet du changement.

Selon les résultats obtenue dans l'entreprise SONELGAZ, nous pouvons que dire que la communication interne joue un rôle très importante, dans la motivation des collaborateurs permet aux collaborateurs d'être informé sur l'entreprise et à une influence positive sur la performance de l'entreprise, grâce à ces différents outils qui s'appuie sur l'affichage, et les réunion et le téléphone etd'autre moyens de communication interne pour permettre de bien transmettre le message. L'utilisation de ces outils vents servir d'un levier de la motivation des salariés ;Donner du bon sens au travail et améliorer des salariés est un enjeu majeur pour les entreprise, la satisfaction de la motivation doivent être mesurée, toute entreprise il faut prévoir de bon moyens basés sur les besoins des salaries et l'exigence d'un travail bien déterminé.

Par rapport à l'entreprise SONELGAZ nous avons à dire attaché une importance particulière à la communication interne et ce que nous avons constaté c'est que la majorité des employés ont exprimé leur motivation par la satisfaction.

Dans la période de la réalisation de cette thèses nous avons quelque limites que nous n'avons pas atteintes dont la méthode d'échantillon choisie par convenance (de base 40), parmi les questionne posée quelque questionne sans réponse, le mode de questionnaire (version papier). Enfin la réalisation de cette thèse nous a permis d'acquérir de nombreuse connaissance sur la motivation des employés, qui nous seront utiles pour noter future carrière professionnelle dans la RH Aussi la communication interne qui considéré comme un élément primordial pour la motivation des salariés au sein de l'entreprise.

Les recherche bibliographiques et graphique et les sites web et aussi l'enquête sur le terrain nous amène appréhender ce sujet de manière plus concrète, notamment le questionnaire auprès des salariés

RÉFÉRENCES ET BIBLIOGRAPHIQUES

1. Ouvrage :

- 1- PERETTI Jean marie, GRHAO, gestion des ressources humaines assistées par ordinateur, Edition Liaison, Paris, 1993.
- 2- ALAIN MILON ET MICHÉLE JOUVE, « Communication et organisation des entreprises », BREAL, 1996.
- 3-AUDE Riom et al. Toute la fonction communication. DUNOD, Paris, 2010.
- 4- BRUN, Jean-Pierre et DUGAS, Ninon. La reconnaissance au travail : une pratique riche de sens. Québec :CSST, 2002.
- 5-Claude LEVY-LEBOYER, La motivation dans l'entreprise. 2ème édition. Ed d'organisation. Paris. 2003.
- 6-DURAN Anthony, DARTIGUES Stéphan et ROCHE Gaëtan, Université de Perpignan Via Domini Institut Jacques Maillot, 2005.
- 7-Fabien Fenouillet « les théories de la motivation », 2e édition Dunod janvier 2016,
- 8- Fenouillet Fabien .les théorie de la motivation. Dunod. 2 eme édition, Paris, 2006.
- 9- Liliane DEMONT-LUGOL et al, Communication des entreprises, stratégies et pratiques, 2eme éd
ARMAND COLIN, Paris 2006.
- 10- Pascal Vidal, Philippe Planex et autre, les systèmes d'information organisationnels, édition Pearson éducation, France 2005.
- 11-P. Morel « La communication interne, 2^{ème} édition ». Ed. Vuibert. 2002.
- 12-PHILIPPE, MOREL ; communication d'entreprise, 3^{ème}, Ed 2005
- 13-RENCKER, E. Le nouveau visage de la communication interne, Edition, EYROLLES, Paris, 2008.

- 14- Pierre Louart, « Gestion des Ressources Humains, Edition Eyrolles, universiteParis, 2^{ème} édition, 1991.
- 15- Sekiou, Blondin, Fabi, bayad, Peretti, Ails, Cheval, Gestion des ressources humaines. Édition, Ed Boeck 2004
- 16- SHINON L.Dalon, GOSSELIN Eric, CARRIERE Jules, LAMOUREUE Gérald, psychologie du travail et comportement organisationnelle, 2^{ème} édition GAETIN MORIN éditeur, 2002, CANADA.
- 17- VALLERAUD RJ, et THILL EE, introduction au concept de motivation, Editions études vivantes-Vigot, Laval (Québec), 1993.
- 18- Yves EMERY et François GONIN, Gérer les ressources humaines. Bibliothèque des ressources humaines. Lausanne. 1999.
- 19- Decaudin Jean –Marc, Jacques, La communication interne, 3^{ème} édition, Dunod, 2013.

1. Article :

- 1-Roussel, Patrice, Et Laboratoire interdisciplinaire de recherche sur les ressources humaines et l'emploi (Toulouse). La motivation au travail : concept et théories. LIRHE, Université des sciences sociales de Toulouse, 2000.
- 2-MACHMAN J.R, et OLDMAN G.R. développement of the job diagnostique survev. Journal of Appliedpsychology, vol, 1975,

2. Site web :

- 1-[https://www.memoireonline.com/06/11/4562/Analyse-des-facteurs-influenant-la-1-1 motivation-du-personneldans-une-societe-etatique-Cas-spec.html](https://www.memoireonline.com/06/11/4562/Analyse-des-facteurs-influenant-la-1-1-motivation-du-personneldans-une-societe-etatique-Cas-spec.html).
- 2-www.cds-auwb.be/www.cds-auwb.be/uploads/.../motivation.pdf
- 3-<http://www.bordeauxconsell.com>

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

3. Mémoire :

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

2- BAICHE HAKIMA, ALIOUANE FATIMA, mémoire, L'impact de la communication interne sur la motivation des salariés, Ummto 2022/2023.

3- BOUHIRED Nouredine, AYOUZ Idir, mémoire, L'influence de la communication interne sur la motivation des collaborateurs, Bejaia 2020/2021.

ANNEXES

Annexe 01 :

Le Questionnaire :

En vue d'apporter plus d'information pour noter recherche sur notre étude académique au niveau de SONEGAS TIZI –OUZOU. Nous vous prions M^{me}, M^{elle} et Monsieur de bien vouloir répondre aux questions posées ci-dessous, en cochant dans les cases qui correspondent à vos réponses. Nous vous assurons que vos réponses resteront confidentielles et ne feront l'objet d'aucune autre utilisation.

I. Données personnelles :

1/ Sexe :

a/masculin

☐

/féminin

☐

2/ âge :

a/ [20-30[

☐

b/ [31-40[

☐

c/ [40 et plus [

☐

3/ Combien d'années d'expérience avez –vous :

A/Moins de 5 ans

☐

b/ 6ans-10ans

☐

C/ 11ans -15ans

☐

d/16ans -20ans

☐

E/ 21ans-25ans

☐

f/ plus de 26ans

☐

4/ Type de contrat :

a/ contrat durée déterminée

☐

b/ contrat durée indéterminée

☐

II. La Communication interne :

5/Que signifie pour vous le terme communication interne :

	Tout à fait d'accord	D'accord	Neutre	pas d'accord	Pas de tout d'accord
a)Echange rationnel entre collègues					
b) Partage d'idées et d'information					
C) Moyen d'expression à l'intérieur de l'entreprise					

--	--	--	--	--	--

6) Dans votre emploi actuel, êtes-vous satisfait de votre salaire par rapport à l'importance du travail que vous faites ?

	Très insatisfait	Insatisfait	Ni satisfait ni Insatisfait	Satisfait	Très satisfait
Le salaire par rapport à l'importance du travail					

7/Quand vous recevez des informations, par qui êtes-vous informé ?

- a) La direction général ☐ b) Le service GR ☐
c) Le service de communication ☐ d) Autres ☐

Si autres, les

quelles ?.....

.....

8/ Quels sont les moyens mis en œuvre pour faire circuler l'information ?

	Ne sait pas	Pas important	Peu important	important	Très important
a) affichage					
b) Téléphone					
c) Réunion					
d) internet					
e) intranet					
f) Boîte à idée					
g) Documentaire					
h) Le face à face					
i) les conférences					
J) le journal d'entreprise					

Selon vous qu'elle le support le plus efficace ?

.....

9/ Avez - vous l'impression d'être informé au bon moment ?

	Pas de tout satisfaisante	satisfaisante	Neutre	Peu satisfaisante	Très satisfaisante
L'impression d'être informer au bon moment					

10/Vous sentez vous intégré au sein de votre entreprise ?

	Pas de tout	Plutôt non	Cela dépend	Plutôt oui	Tout à fait
Intégré au sein de votre entreprise					

11/La diffusion de l'information au sein de votre entreprise a pour objectif de :

	Tout à fait d'accord	D'accord	Neutre	N'est pas d'accord	Pas de tout d'accord
Donner des informations générales					
Rassembler le personnel					
Motiver le personnel					

III : Intégration et la Mise en œuvre :

12/Avez- vous des difficultés à comprendre les informations diffusées par votre entreprise ?

	Pas de tout	Plutôt non	Cela dépend	Plutôt oui	Tout à fait
La difficulté de comprendre l'information					

13/Peut-on dire que la communication interne construit un esprit d'équipe ?

	Tout à fait d'accord	D'accord	Neutre	Pas d'accord	Pas de tout d'accord
Communication interne construit un esprit d'équipe					

Si non, pourquoi ?.....

14/Le contenu de la communication interne de SONEGAS sert à :

	Tout à fait d'accord	d'accord	Neutre	Pas d'accord	Pas de tout d'accord
A vous inviter pour une participation à la prise de décision					
A vous informé d'une décision déjà prise					
Donner des instructions					

15/Ya t- il des blocages dans la circulation de l'information ?

	Oui	Non	Plutôt non	Cela dépend	Plutôt oui
Blocage dans la circulation de l'information					

16/ Participez- vous à la prise de décision au sein de votre entreprise ?

	Toujours	Rarement	Jamais
La participation à la prise de décision			

IV : La

Motivation

17/Comment considérez- vous la communication interne au sein de votre entreprise ?

	Efficace	Très efficace	Neutre	Non efficace	Pas de tout efficace
Communication interne					

18/Pour vous la communication interne sert à :

	Tout à fait d'accord	D'accord	Neutre	Pas d'accord	Pas de tout d'accord
Régler des conflits					
Motiver le personnel					
Définir les tâches de chacun					
Informar le personnel					

19/Etes - vous satisfait dans votre entreprise ?

	Très satisfaisante	Satisfaisante	Ni satisfaisant ni insatisfaisante	Peu satisfaisante	Pas de tout satisfaisante
La satisfaction dans l'entreprise					

20/Etes- vous motivé au sein de l'entreprise :

	Pas de tout	Plutôt non	Cela dépend	Plutôt oui	Tout à fait
La motivation dans l'entreprise					

21/Qu'est-ce qui vous motive de plus dans votre entreprise ?

	Tout à fait d'accord	D'accord	Neutre	Pas d'accord	Pas de tout d'accord
a) Le fait d'être informé					
b) Le poste occupé					

c) le salaire					
---------------	--	--	--	--	--

22/Les moyens de la communication interne utilisés au sein de votre entreprise vous motive t'ils :

	Rarement	Toujours	Jamais
Moyens de communication			

23/Au sein de votre entreprise, la communication interne a-t- elle de l'importance ?

	Importante	Très importante	Pas importante	Peu importante	Pas de tout importante
Communication interne					

24/Quelle est la relation entre la communication interne et la motivation des salariés ?

.....

.....

.....

ANNEXE O2



الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع
Société algérienne de l'électricité et du gaz - Distribution

→ Région de Blida ←

Concessions de Distribution de Tizi Ouzou
Direction de Distribution de Tizi Ouzou

N°
Année

*** Félicitations ***

Le Directeur de distribution, en son nom personnel, et
au nom de l'ensemble du collectif des travailleurs de la
Direction de Distribution de Tizi-Ouzou, tient à adresser
ses félicitations et sa gratitude à Mademoiselle
....., employé moyens, exerçant au
bureau d'ordre, remerciée par un client, sur le registre
de doléance pour le bon accueil, et sa contribution
remarquable dans l'amélioration de l'image de
l'entreprise, vis-à-vis des clients.

Le

Directeur de Distribution

Annexe 03



الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع
Société algérienne de l'électricité et du gaz - Distribution

→ Région de Blida ←

Concessions de Distribution de Tizi Ouzou
Direction de Distribution de Tizi Ouzou

N°
Année

*** Invitation ***

Le collectif des travailleurs du siège de la Direction de Distribution est cordialement invité à la journée d'information, organisée par Société Générale, agence du Boulevard Stiti, qui aura lieu le Mercredi **17 avril 2024, à partir de 09h00**, à la salle de conférences du 2^{ème} étage.

La rencontre est organisée sur demande de Société Générale, pour informer sur les différents services et prestations, qui peuvent intéresser nos travailleurs

Le

Directeur de Distribution

TABLE DES MATIÈRES

Table des matières :

Remerciements

Dédicaces

Liste des figures, tableaux et graphiques

Sommaire

Introduction générale 01

Chapitre 01 : la motivation des collaborateurs via la communication

Section 01 : les fondements théoriques de la motivation 5

I. La motivation et la GRH : 5

1- La GRH : 6

1-2)-L'objectif de la GRH : 6

1-2-1- Objectifs économiques..... 6

1-2-2-Objectifs humains..... 6

1-2-3-Les objectifs d'actualisation : 8

2- La relation entre la motivation et la GRH : 8

2-1-Recrutement et sélection : 9

2-2-Formation et développement : 9

2-3-Gestion de la performance : 9

2-4-Rémunération : 10

Section 02 : le cadre conceptuelle de la motivation 11

1)- Définition de la motivation : 11

2)-Les caractéristiques de la motivation : 12

2-1-Le déclenchement du comportement : 12

2-2-La direction du comportement 12

2-3-L'intensité du comportement 12

2-4-La persistance du comportement 12

3)-Les typologies de la motivation : 12

3-1. La motivation finale : 12

3-2. La motivation instrumentale : 12

3-3. La motivation de survie : 13

3-4. La motivation obsessionnelle : 13

4-Les sources de la motivation :	14
4-1. La motivation intrinsèque :	14
4-2. La motivation extrinsèque : 4-3-Les facteurs déterminants de la motivation intrinsèque et extrinsèque :	14
<u>5)-Le rôle de la motivation dans l'entreprise :</u>	17
6)-Les facteurs de la motivation :	17
6-1- La reconnaissance :	17
6-1-1- La reconnaissance existentielle (la personne) :	18
6-1-2 La reconnaissance de la pratique de travail :	18
6-1-3 La reconnaissance de l'investissement dans le travail :	18
6-1-4- La reconnaissance des résultats du travail	19
6-2- Motivation par les rémunérations :	19
6-3- La Motivation par une bonne gestion de carrière :	20
7)-Le processus de motivation :	20
Section 03 : la relation entre la motivation et la communication interne	21
1-Facteurs explicatifs de la motivation	21
1-1-La variété :	22
1-2-L'identité de la tâche :	22
1-3-La signification de la tâche :	22
1-4-L'autonomie :	22
1-5-L'information sur le travail effectué :	23
2-Les théories de la motivation impliquant la communication :	23
2-1)- La théorie de l'autodétermination	23
2-2)-La théorie de l'équité.....	27
2-3)-La théorie des attentes de vroom	27
Conclusion de chapitre :	28
 Chapitre 02 : Généralité sur la communication interne	
INTRODUCTION :	31
Section 01 : Le cadre conceptuelle et théorique de la communication interne	32
<u>1-Définitions de la communication :</u>	32
2/-Les dimensions de la communication :	33
2-1 : dimension structurelle	34

2-2 : dimension décisionnelle	34
2-3 : dimension psychologique	34
2-4 : dimension sociale	35
3-Histoire de la communication interne :	35
4)-Définition de la communication interne :	36
5)-Les finalités de la communication interne :	37
<u>7-Les approches de la communication interne</u> :	39
1- L'école classique	41
2- L'école des relations humaines	41
3-L'école de contingence (néoclassique)	41
4-L'école systémique :	41
8/-Les fonctions de la communication interne :	41
8-2)- Les fonctions fondamentales de la communication interne.....	42
Section02 : La mise en œuvre de la communication interne	43
1/- les types de la communication interne :	44
1-1)- La Communication descendante :	45
1-2)- La communication Ascendante :	45
<u>1-3)- La communication transversale (horizontale) :</u>	46
2)- Les enjeux de la communication interne :	47
3)- les principes objectifs de la communication interne :	48
4 / Les champs de la communication interne	49
<u>5)- Le rôle de la communication interne et système d'information :</u>	51
<u>5-1)-Rôle de la communication interne :</u>	53
5-2)-Le Rôle du système d'information :	53
<u>6)- Le Processus de la communication interne :</u>	53
<u>7)- Les outils de la communication interne :</u>	53
7-1)- Les outils de la communication descendante	55
7-2)- les outils de la communication ascendante :	56
7-3)-les outils de la communication transversale :	56
8)- Les circuit de la communication interne :	60
1. Le plan et la stratégie de communication interne :	60
1.2. La stratégie de communication interne :	63
<u>2-La mise en place et les étapes de mise en œuvre d'une politique de communication interne :</u>	64

2.1. La mise en place d'une politique de communication interne :	64
2.1.1. La démarche de communication interne :	65
Section 03 : la communication interne : le plan, la stratégie, la politique et les obstacles	65
2.1.1.1. La volonté	67
2.1.1.2. La transparence	68
2.1.1.3 La clarté	68
2.1.1.4. La rapidité	68
2.1.1.5 Le long terme	68
2.1.1.6 La ténacité	68
2.1.1.7. Écoute et échange	69
2.1.1.8. Anticiper	69
2.2. Les étapes de mise en œuvre d'une politique de communication interne	69
2.2.1. Répertoire les raisons de la politique de communication interne	69
2.2.2 Inventorier les moyens existants	69
2.2.3 Repérer les besoins	69
2.2.4. Bâtir une stratégie	70
<u>3. Les acteurs de la communication interne :</u>	70
3.1. Le responsable de la communication interne :	70
3.2. Les cadres hiérarchiques :	70
3.3. L'ensemble des salariés :	70
<u>4) - Obstacles à la communication interne :</u>	70
Conclusion du chapitre :	71
Chapitre 03 : Les contributions de la communication à la motivation des collaborateurs de SONELGAZ	
<u>Introduction du chapitre :</u>	72
Section 01 : Historique de SONELGAZ	73
1.1. 1947, Création d'EGA :	73
1.2. 1962, Le défi de la relève :	78
1.3. Période allant de 1962 à 1969 :	79
1.4. 1969, création de SONELGAZ :	79
1.5. 1977, le plan national d'électrification :	79
1.6. 1991, SONELGAZ EPIC :	81
1.7. 1998, création de filiales périphériques :	82
1.8. 2002, promulgation de la loi 02 / 01 du 5 février 2002 :	83

Section 02 : Présentation Générale de SONELGAZ T.O	83
2.1. Sociétés de Distribution de l'Électricité et du Gaz :	84
2.2. Direction de Distribution de Tizi-Ouzou :	87
2.2.1. Division Commercial :	87
2.2.2. Travaux :	88
2.2.3. Technique	88
2.3. Les Agences commerciales :	90
2-4- Les activités de SONELGAZ :	90
2-5- Les objectifs de SONELGAZ :	90
Section 03 : La communication interne au sein de l'entreprise SONELGAZ	91
3-1-Le rôle de la communication interne dans l'entreprise de SONELGAZ :	92
3-2- Les moyens de la communication interne au sein de l'entreprise :	93
3-3-La motivation des salariés dans l'entreprise SONELGAZ :	93
3-4analyse les résultats de l'enquête :	93
Conclusion du chapitre :	95
Conclusion générale	125
Bibliographie	127
Annexes	130
Table des matières	138

Résumé :

➤ Résumé du mémoire en langue française

Ce travail traite la communication interne en lien avec la motivation du personnel. En effet, ce travail de recherche s'articule autour de trois chapitres où nous définissons les concepts clés et expliquons les différentes bases de ces deux notions, puis nous nous intéressons au domaine professionnel et choisissons SONELGAZ, dont nous avons démontré les relations et le rôle qui existe entre la communication interne et motivation.

La communication interne est définie comme l'ensemble des activités de communication destiné aux employés de l'entreprise ou de l'organisation. Utiliser des médias tels que journal interne, panneaux d'affichage, revue de presse ou visioconférences mais aussi des sites internet et des réseaux sociaux, la communication interne peut être vue comme l'un des leviers de motivation des salariés dans l'entreprise ou l'organisme. Le choix que nous avons fait est focalisé sur le thème de réflexion suivante : " La contribution de la communication interne à la motivation des collaborateurs au sein de SONELGAZ".

Nous observons que dans les organisations, la rémunération ne constitue plus la seule et unique source de motivation. Les salariés demandent de la valorisation et de l'écoute, ce qui passe obligatoirement par la communication interne. À cela nous avons voulu savoir si les moyens de communication interne utilisés par SONELGAZ 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 SONELGAZ.

Les résultats obtenus montrent que la majorité sont satisfaits et conscients de l'importance de la communication interne en développant un sentiment d'appartenance, valorisant et intégrant les salariés au sein de SONELGAZ et estiment que la communication est un facteur de motivation.

Mots clés : communication, communication interne, personnel, motivation.

SUMMARY :

This work deals with internal communication in relation to staff motivation. Indeed, this research work is structured around three chapters where we define the key concepts and explain the different bases of these two notions, then we are interested in the Professional field and choose SONELGAZ, of which we have demonstrated the relationships and the role that exists between internal communication and motivation.

Internal communication is defined as all communication activities intended for employees of the company or organization. Using media such as internal newspaper, billboards, press reviews or videoconferences but also websites and social networks, internal communication can be seen as one of the levers for motivating employees in the company of the company. 'Body. The choice we made is focused on the following theme : “The contribution of internal communication to the motivation of employees within SONELGAZ”.

We observe that in organizations, remuneration no longer constitutes the one and only source of motivation. Employees demand appreciation and listening, which necessarily involves internal communication. To this end, we wanted to know if the means of internal communication used by SONELGAZ aim to achieve employee satisfaction, based on the different supports they have given themselves, while promoting the birth of a feeling of satisfaction. Membership within SONELGAZ.

The results obtained show that the majority are satisfied and aware of the importance of internal communication in developing a feeling of belonging, valuing and integrating employees within SONELGAZ and believe that communication is a motivating factor.

Keywords : communication, internal communication, personnel, motivation.

ملخص

يتناول هذا العمل التواصل الداخلي فيما يتعلق بتحفيز الموظفين. في الواقع، يتمحور هذا العمل البحثي حول ثلاثة فصول حيث نحدد المفاهيم الأساسية ونشرح الأسس المختلفة لهاتين الفكرتين، ثم نهتم بالمجال المهني ونختار سونلغاز، التي أظهرنا العلاقات والدور الموجود فيها بين التواصل الداخلي والتحفيز.

يتم تعريف الاتصال الداخلي على أنه جميع أنشطة الاتصال المخصصة لموظفي الشركة أو المؤسسة باستخدام وسائل الإعلام مثل الصحف الداخلية واللوحات الإعلانية والمراجعة الصحفية أو مؤتمرات الفيديو وأيضاً مواقع الويب والشبكات الاجتماعية، يمكن اعتبار التواصل الداخلي أحد أدوات تحفيز الموظفين في الشركة

يركز الاختيار الذي قمنا به على الموضوع التالي: "مساهمة الاتصال الداخلي في تحفيز الموظفين داخل SONELGAZ نلاحظ أنه في المنظمات، لم تعد المكافآت تشكل المصدر الوحيد والوحيد للتحفيز. يطلب الموظفون التقدير والاستماع، الأمر الذي يتضمن بالضرورة التواصل الداخلي. ولتحقيق هذه الغاية، أردنا معرفة ما إذا كانت وسائل الاتصال الداخلي التي تستخدمها سونلغاز تهدف إلى تحقيق رضا الموظفين، على أساس الدعم المختلف الذي قدموه لأنفسهم، مع تعزيز ولادة شعور بالرضا داخل سونلغاز.

تظهر النتائج التي تم الحصول عليها أن الأغلبية راضية ومدركة لأهمية التواصل الداخلي في تنمية الشعور بالانتماء وتقييم ودمج الموظفين داخل SONELGAZ ويعتقدون أن التواصل هو عامل محفز.

الكلمات المفتاحية: الاتصال، الاتصال الداخلي، الأفراد، التحفيز.

