

UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI DE TIZI-OUZOU

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET
DES SCIENCES DE GESTION



DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION



Mémoire

Fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de master en Gestion des Ressources
Humaines

THEME

La communication interne au sein de
l'entreprise comme levier de motivation du
personnel

Cas: Ep ADE Tizi-Ouzou

Présenté par :

- HALIM Lynda
- CHAHET Mohammed

sous la direction :

Mr : MADOUCHE Yacine

Devant le Jury composé de :

- Mr : ARHAB Samir. MAA Président examinateur
- Mr : MEZIAINI Yacine. MAA Examineur
- Mr : MADOUCHE Yacine. MCB Rapporteur

Promotion : 2019/2020

Remerciement

Nous remercions Dieu de nous avoir donné la volonté pour réaliser ce travail.

Un grand remerciement à notre promoteur M MADOUCHÉ Yacine pour son sacrifice et sa grande contribution à la réalisation de ce modeste travail.

Nos remerciements vont aussi pour les membres du jury pour l'honneur qu'ils nous font en acceptant de juger ce travail et de participer à la soutenance.

A tous nos enseignants de la spécialité gestion des ressources humaines.

Nous adressons également nos remerciements à notre promotrice au sein de l'entreprise M^{me} ZOUBIRI et à tout le personnel de l'EPIC. ADE (Algérienne Des Eaux) de Tizi-Ouzou.

Nos remerciements les plus vifs vont tout particulièrement à nos parents.

Enfin, nous remercions toute personne ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de ce modeste travail.

Lynda et Mohammed.

Dédicace :

Je dédie ce modeste travail à :

- ♥ *Mes chers parents qui ont donné sens à mon existence, en m'offrant une éducation digne de confiance ;*
- ♥ *Mes sœurs "MIMI", "SOULEF", "SONIA";*
- ♥ *Mon petit frère "MOHAMMED" ;*
- ♥ *Mon fiancé "KHALED" qui ma accompagner tout au long de ma recherche ainsi ses parents et toute sa famille ;*
- ♥ *Monsieur "BODERBALA" et sa femme et tous ceux qui m'on aider à réaliser ce travail;*
- ♥ *Mes amies "KENZA" et "DJAOUIDA";*
- ♥ *Sans oublier Mon binôme "MOHAMMED" ainsi toute sa famille.*

LYNDA.

Je dédie ce modeste travail à :

- ♥ *Mes chers parents qui m'ont soutenu tout au long de mon cursus qu'ils trouvent ici le témoignage de ma profonde reconnaissance ; m'offrant une éducation digne de ce nom;*
- ♥ *Ma sœur, "Wardiya",*
- ♥ *Mon frère "Saïd" ; et sa femme Sara ainsi que toute sa famille ;*
- ♥ *Mes frères, "Idris", "Hilal" et "Sid Alt" ;*
- ♥ *Tous ceux qui m'ont aidé à réaliser ce travail ;*
- ♥ *Mes ami(e)s ;*
- ♥ *Sans oublier Ma binôme "Lynda" ainsi que toute sa famille*

Mohammed.

Liste des Abréviations:

Abréviatiion	Signification
RH	Ressources humaines
GRH	Gestion des ressources humaines
PDG	Président de la direction générale
EPIC	Etablissement public à caractère industriel et commerciale
EPA	Etablissement public à caractère administratif
ADE	Algérienne Des Eaux
ANESRIF	Agence Nationale d'Etude et de Suivi de la Réalisation des Investissements Ferroviaires
ANBT	Agence Nationale des Barrages et Transfert
AP	Algérie Poste
APS	Algérie Presse Services
EGPFC	Etablissement de Gestion des Pompes Funèbres et Cimetières
EPTV	Etablissement Public de Télévision
ETUSA	Entreprise de Transport Urbain et Suburbain Alger
INCT	Institut Nationale de Cartographie et de Télédétection
INPRP	Institut Nationale de la Prévention des Risques Professionnels
ONAAPH	L'office National d'Appareillages et Accessoires pour Personnes Handicapés
RA	Le Radio Algérien
SNTF	La Société Nationale de Transports Ferroviaires
TDA	La Télédiffusion d'Algérie
ALGERAC	L'Organisme Algérienne d'Accréditation
IANOR	L'institut Nationale de Normalisation
INAPI	L'institut Nationale de la Propriété Industrielle
ANIREF	Agence Nationale d'Intermédiation et de Régulation Foncière
INPED	L'institut Nationale de la Productivité et du Développement
IPA	L'Institut Pasteur d'Algérie
PCH	La Pharmacie Centrale des Hôpitaux
MPTTN	Ministère de la Poste, des Télécommunications, des Technologies et du Numérique
ANB	Agence Nationale des Barrages
RSTA	Régie Syndicale des Transports Algérois
UER	Union Européenne de Radiotélévision
RTA	Radiodiffusion Télévision Algérien

EPRS	Établissement Public de Radiodiffusion Sonore
ENRS	Entreprise Nationale de Radiodiffusion Sonore
ENPA	Entreprise Nationale de Production Audiovisuelle
OEC	Organisme d'Evaluation de la Conformité
ISO	Organisation Nationale de Normalisation
CEI	La Commission Electrotechnique Internationale
OADIM	L'Organisation Arabe pour le Développement Industriel et Minier
INMPI	L'Institut de Normalisation et de Métrologie pour les Pays Islamiques
DFC	Département Finance et Comptabilité
CNAS	La Caisse Nationale d'affiliation Sociale
CNR	La Caisse Nationale de la Retraite
DEUA	Diplômes d'Etudes Universitaires Appliqués

Liste des tableaux :

Tableau n°01	Les types de communication interne	12
Tableau n°02	La source de satisfaction et d'insatisfaction influant sur le travail	34
Tableau n°03	Les styles de leadership	47
Tableau n°04	L'information motivante	53

Liste des Figures :

Figure n°01	Le taux des outils les plus utilisés	22
Figure n°02	La pyramide de MASLOW	32
Figure n°03	La théorie de X de MC.GREGOR	35
Figure n°04	La théorie d'Y de MC.GREGOR	36
Figure n°05	Le processus de motivation	39
Figure n°06	Organigramme de l'ADE	80
Figure n°07	Le Genre des répondants	89
Figure n°08	L'âge des répondants	90
Figure n°09	Le niveau d'instruction	90
Figure n°10	La catégorie socioprofessionnelle	91
Figure n°11	Le diplôme obtenu	91
Figure n°12	Compétence de manager selon les répondants	94
Figure n°13	la relation de confiance instaurée par le manager selon les répondants	94
Figure n°14	La mise en place des réunions par le manager afin de faire le point sur les missions selon les répondants	95
Figure n°15	Les trois catégories de rôles de manager selon les répondants	95
Figure n°16	Les différents rôles de manager selon les répondants	96
Figure n°17	La transmission des informations au niveau de l'entreprise selon les répondants	96
Figure n°18	Les retards dans la diffusion des informations selon les répondants	97
Figure n°19	Les types des moyens préférés par les salariés pour la diffusion des informations selon les répondants	97
Figure n°20	Les moyens de communication interne utilisés au sein de l'entreprise selon les répondants	98
Figure n°21	La consultation des instructions écrites selon les répondants	98
Figure n°22	L'impact de la communication interne sur l'image de l'entreprise selon les répondants	99
Figure n°23	L'effet de manque de la communication interne sur la	99

	moralité des répondants	
Figure n°24	Les avantages de la communication interne selon les répondants	100
Figure n°25	La présence des actions de communication interne pour accompagner le changement que vit l'entreprise actuellement selon les répondants	100
Figure n°26	La satisfaction des besoins personnels par le biais de la communication interne selon les répondants	101
Figure n°27	La présence de la motivation au travail selon les répondants	101
Figure n°28	Les actions proposées par l'entreprise pour motiver ses salariés au travail selon les répondants	102
Figure n°29	L'amélioration des relations entre l'administration et ses salariés par la motivation de ses salariés selon les répondants	102
Figure n°30	L'importance de l'affichage par rapport à la catégorie socioprofessionnelle selon les répondants	103
Figure n°31	L'importance du téléphone par rapport à la catégorie socioprofessionnelle selon les répondants	104
Figure n°32	L'importance des réunions par rapport à la catégorie socioprofessionnelle selon les répondants	104
Figure n°33	L'importance de l'internet par rapport à la catégorie socioprofessionnelle selon les répondants	105
Figure n°34	L'importance de l'intranet par rapport à la catégorie socioprofessionnelle selon les répondants	105
Figure n°35	L'importance de la boîte à idée par rapport à la catégorie socioprofessionnelle selon les répondants	106
Figure n°36	L'importance de la documentation par rapport à la catégorie socioprofessionnelle selon les répondants	106
Figure n°37	L'importance de face à face par rapport à la catégorie socioprofessionnelle selon les répondants	107
Figure n°38	L'importance des conférences par rapport à la catégorie socioprofessionnelle selon les répondants	107
Figure n°39	L'importance de journal de l'entreprise par rapport à la catégorie socioprofessionnelle selon les répondants	108
Figure n°40	La satisfaction des salariés en termes de communication interne par rapport à la catégorie socioprofessionnelle selon les répondants	108
Figure n°41	La satisfaction des salariés en termes de la motivation par rapport à la catégorie socioprofessionnelle selon les répondants	109

Sommaire

Liste des tableaux et figures

Introduction générale	1
Chapitre 01 : Revue de littérature	5
Section 01 : La communication et la motivation des salariés au travail	6
Section 02 : L’impact de la communication interne sur la motivation du personnel au travail	48
Chapitre 02 : Cadre méthodologie de la recherche	61
Section 01 : Les entreprises publiques en Algérie	62
Section 02 : Méthodologie de recherche	86
Chapitre 03 : Présentation et analyse des résultats	94
Section 01 : Analyse et interprétation des résultats	95
Section 02 : Discussion des résultats et vérification des hypothèses	109
Conclusion générale	113

Bibliographie

Tables des matières

Annexes

*Introduction
générale*

Introduction générale

L'économie mondiale étant toujours en développement, en évolution continuelle, une mutation technologique rapide et une demande exigeante, l'entreprise est dans l'obligation d'être performante, non seulement dans la fabrication d'un produit ou d'un service d'une meilleure qualité, mais aussi dans l'amélioration de ses ventes.

D'abord 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 de l'entreprise. Même si certains persistent encore à utiliser le terme de "capital Humain", ceux qui font que l'entreprise est ce qu'elle est ne sont en rien un capital qu'il s'agirait de "gérer". La question est d'autant plus sensible aujourd'hui où la "révolution numérique" bouscule significativement les modes de travail, les relations entre les salariés et plus généralement le management proprement dit, Et ce ne sont pas les récentes réformes du droit du travail qui s'inscrivent dans une vision totalement archaïque de l'entreprise et de sa sociologie qui viendront secourir la direction des RH dans sa tâche pour le moins ardue, Ne comptons non plus sur l'engouement pour les supposés nouveaux modes de management tels que le prône "l'entreprise libérée". Si le thème est un succès de librairie, la réalité du terrain attend bien autre chose que des "recettes miracles" dont on nous bassine depuis déjà bien des années... Voyons plus en détail la Gestion des RH, elle comporte de multiples aspects, tous aussi importants les uns que les autres.

Ensuite, La communication est considérée comme une fonction à part entière au sein de l'entreprise, qui est nécessaire pour atteindre et garantir le développement en matière de la gestion des ressources humaines, la satisfaction des besoins d'appartenance et de contribution des hommes qui forme l'environnement socio-économique (personnel, client,...).

La communication à une double action ou deux sous ensemble complémentaire, à savoir la communication externe qui vise à développer l'image de l'entreprise auprès de ses clients et à faire connaître ses produits et/ou services ; la communication interne c'est elle qui nous intéresse dans notre travail de recherche, qui est une fonction qui se trouve dans toutes les entreprises, et elle devrait être en cohérence avec l'image externe.

En effet, Dans toute organisation, la communication dépasse la circulation de l'aller et du retour communicationnel. Un troisième circuit, plus informel et intuitif, est encore plus critique pour toute gouvernance d'organisation : l'échange entre pairs, peu importe leur niveau dans l'échelle hiérarchique. Appelée «courant triplex» adopté par Yves

Introduction générale

CHAPLEAU¹, qui permettra de combiner et exploiter les trois courants de la communication descendante, ascendante et horizontale.

Par ailleurs, La communication interne vise l'adhésion du personnel aux objectifs de l'entreprise, en répondant aux attentes de celui-ci et elle favorise le développement de la créativité et de la productivité par la motivation. Mettant en avant le principe mieux communiqué pour mieux motiver.

Dans ce présent travail de recherche, notre principal objectif est d'étudier la communication interne au sein de l'entreprise et la motivation du personnel, où nous aborderons l'étude de ces derniers au sein de l'entreprise Algériennes Des Eaux et voir l'impact de la communication interne sur la motivation du personnel.

La problématique de la recherche :

Dans ce contexte, nous allons dans le cadre de notre recherche essayer d'apporter des éléments de réponses à notre problématique suivante :

- **Est-ce que la communication interne est un levier de motivation des salariés au travail dans l'entreprise Algérienne Des Eaux de Tizi-Ouzou?**

Pour mieux éclairer cette problématique nous avons posés les questions subsidiaires suivantes :

- C'est quoi la communication interne, Et par quels moyens se fait cette dernière ?
- On quoi consiste la motivation au travail, Et comment est elle favorisée?

Les hypothèses :

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

- La communication interne est un élément motivationnel pour les salariés au sein de l'entreprise ;
- Les salariés sont satisfaits par la communication interne et la motivation appliquées dans leur entreprise.

La méthodologie :

Pour confirmer ou infirmer nos hypothèses, nous avons employé la méthode d'enquête (hypothético-déductive), mais aussi nous avons préconisé plusieurs moyens et outils d'investigations repartis entre la recherche documentaire, l'utilisation d'internet, et une méthode statistique d'échantillonnage avec les différents salariés de l'entreprise.

¹ <https://www.renaud-bray.com>. (Consulté le 05/03/2021).

Plan de travail :

Pour mener à bien ce travail, nous avons jugé utile de diviser notre travail en trois chapitres :

- En premier chapitre, nous abordons les concepts de la communication interne, la motivation au travail et l'impact de la communication interne sur la motivation au travail ;
- Le deuxième chapitre fera l'objet de la présentation de notre terrain de recherche dont ADE, et présentation de notre méthode de recherche ;
- Et Le troisième chapitre sera consacré pour la présentation et analyse des résultats de notre enquête.

Chapitre 01 :

*La revue de
littérature*

Chapitre01 : Revue de littérature : La communication interne comme levier de motivation des salariés.

Introduction

Le système de communication interne devient de plus en plus une nécessité dans le cadre de gestion et d'organisation des entreprises actuelles.

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

Section01 : La communication interne et la motivation des salariés

Dans cette section on va aborder en premier lieu quelques définitions de base concernant notre thématique, puis en va parler sur la notion de communication interne et on termine avec le terme de motivation des salariés au travail.

1 Définition de quelques concepts de base

Toute recherche possède ses propres concepts moteurs, qui sont à la base de sa compréhension, et qui se répètent souvent. Dans l'objectif de faciliter la lecture ainsi que la compréhension de notre étude, on se procède à définir quelques concepts de base.

1.1 Communication

Selon CHAMPY (1998), la communication c'est la transmission des savoir entre les personnes, en formation initiale et en formation professionnelle continue, en face à face ou à distance. C'est non seulement savoir maîtriser l'émission de sorte que le ou les destinataires réceptionnent à l'arrivée de contenu communiqué.

1.2 La communication interne

La communication interne est l'ensemble des mécanismes (formel ou informel) favorisant la possibilité d'un échange au terme duquel chacun des acteurs de l'entreprise aura le sentiment d'avoir atteint ses objectifs d'information et d'écoute de l'autre.¹

1.3 Motivation

Selon BLANQUEFORT(1994), la motivation Est un facteur psychologique conscient ou non, prédisposant l'individu animal ou humain à accomplir certaine action ou à attendre vers certain but.

¹ Jean-Pierre CITEAU, « *Gestion des ressources humaines : principes généraux et cas pratique* », 2^{ème} édition, Armand colin, 2000, p 120,121.

Chapitre01 : Revue de littérature : La communication interne comme levier de motivation des salariés.

Le concept 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.¹

1.4 La motivation au travail

La motivation au travail peut se définir comme un processus qui active, oriente, dynamise et maintient le comportement des individus vers la réalisation d'objectifs attendus.² Selon CHANTAL Rivaleau « la motivation au travail est liée à la satisfaction de la concordance entre ce que le sujet attend du travail et ce que le travail est susceptible de lui apporter. La motivation au travail, c'est donc le goût que le sujet a pour le faire, la mesure dans laquelle il s'y implique, la persévérance, la continuité de l'effort qu'il consent. »³

1.5 L'entreprise

L'entreprise est une organisation autonome de moyens matériels, financiers et humains (facteurs capital et travail) ayant vocation à exercer une activité économique (production, transformation, ou distribution de bien et de services) dans le but de réaliser un profit.⁴ D'après Christian THUDEROZ, « l'entreprise est un ensemble articulé de trois sous-systèmes autonomes : le système productif, le système organisationnel, le système institutionnel, en interaction étroite avec un écosystème, l'environnement de l'entreprise ».

1.6 Le salarié

Le salarié est un actif occupant un emploi dont le contrat de travail est fondé sur une relation de subordination à un employeur. Le salarié loue sa force de travail à l'employeur en échange d'une rémunération appelée salaire.⁵

Au sens strict désigne seulement les travailleurs du secteur privé et du secteur public industriel et commercial. Parfois utilisé à tort en englobant les agents publics de l'Etat et des collectivités locales.⁶

Dans notre recherche les salariés sont des individus recrutés pour occuper un poste, et à qui on attribue des tâches qui doivent être achevées dans une période donnée avec une

¹ Jacques ROJOT et autres, « *Comportement organisationnelle (théorie des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel)* », édition De Boeck, paris, 2009, p 166.

² Jaques ROJOT et autres, op.cit, p 167.

³ Pierre-Olivier GIFFARD, « *Les titres de service : factures de motivation et d'efficacité* », Eyrolles édition, 2012, p 13.

⁴ Bruno ALAINE, « *Dictionnaire d'économie des sciences sociales* », édition Ellipses, paris, 2005, p280.

⁵ Bruno ALAINE, op.cit, p 186.

⁶ Madeleine GRAWITZ, « *Lexique de gestion* », 7^{ème} édition, DALLOZ édition, paris, 2000, p 364

Chapitre01 : Revue de littérature : La communication interne comme levier de motivation des salariés.

certaine efficacité en échange d'un salaire à chaque fin de mois. Le salarié représente le personnel de l'entreprise c'est l'élément à informer, motiver et à impliquer puisque il séduire.

1.7 Sentiment d'appartenance

Du latin : partenaire c'est-à-dire se rapporter, se rattacher à quelque chose ;

En psychologie : appartenance veut dire :

« Propriété d'être un élément d'un ensemble, est une relation indépendante de toute relation spatiale entre élément ».¹

Selon J, M PERETTI « le sentiment d'appartenance c'est un sentiment du salarié de faire partie de l'entreprise.

1.8 L'intégration

Etymologie « latin intègre : renouveler, rendre entier action de faire entrer une partie dans le tout.²

2 La communication interne

L'émergence de la fonction ressources humaines et les besoins en constante, l'évolution des sociétés ont contribué à faire des hommes la clé du succès organisationnel. Comme la soutenait BEER (1984) : « L'employé appartient à une unité, à une équipe, qui est coresponsable de la survie de l'organisation ». La communication interne s'émancipe alors en imposant le passage d'une communication informelle à une communication partagée, passant d'un intérêt économique à une recherche de la performance via l'homme comme base inamovible. Alors l'entreprise ne peut pas ne pas communiquer cela donne une place à part entière pour la communication interne au sein de l'entreprise.

2.1 Définition de la communication interne :

La communication interne étant un concept essentiel de travail de recherche elle peut se définir de différentes manières :

Selon DETRIE et BROYEZ la communication interne est : " *Un ensemble de principes, d'actions et de pratiques visant à donner un sens pour favoriser l'appropriation , à*

¹ Madeleine GRAWITZ, *op.cit*, p 233.

² Madeleine GRAWITZ, « *Lexique de gestion* », 6^{ème} édition, DALLOZ, paris, 2000, p 436.

Chapitre01 : Revue de littérature : La communication interne comme levier de motivation des salariés.

donner de l'âme pour favoriser la cohésion et à inciter chacun à mieux communiquer pour favoriser le travail en commun".¹

Selon LEGALL : *"la communication interne est donc, parmi toutes les communications de l'entreprise (publicitaire, financière, mécénat et sponsoring...), celle qui se préoccupe à la fois de contribuer à la constitution d'un langage commun, de mettre les individus en relation les uns avec les autres, et de leurs diffuser des informations pertinentes pour faciliter et encourager leurs échanges".²*

Pierre DE SAINT-GEORGES apporte quant à lui une autre vision de la communication interne, d'après lui : *"la communication interne n'est pas du tout d'abord un département spécialisé de l'entreprise ou une politique spécifique de la direction ou un « outil de management ». Lorsqu'on parle de communication interne, il s'agit bien de désigner avant tout la façon dont les membres de l'organisation agissent et s'expriment les uns avec autres, tous niveaux considérés et avec les différences qui les caractérisent, ainsi que la manière dont les acteurs produisent et acceptent entre eux les règles du jeu organisationnel. Le tout dans un champ dynamique de contraintes, internes et externes, qui en quelque sorte, cadre et limite ce jeu".³*

Selon Nicole D'ALMEIDA et Thierry LIBAERT : *"la communication interne est une des déclinaisons de la communication de l'entreprise. Elle est la composante d'un système globale d'organisation des flux d'informations et des échanges. Sa particularité réside moins dans les techniques de communication utilisées que dans la cible visée, soit l'ensemble des salariés d'une entreprise, et dans les objectifs particuliers qui sont poursuivis".⁴*

A travers ces différentes définitions, on comprend que la communication interne n'est pas limitée à un nombre restreint de responsables mais qu'elle est en fait exercée par tous les collaborateurs. Donc la communication interne n'est pas un outil de management seulement, mais aussi elle se traduit par les interactions qui prennent place au sein de l'organisation (Peer-to-Peer, entre un collaborateur et son supérieur,... etc.), qu'on va les voir par la suite.

¹ Philippe DETRIE et Catherine BROYEZ, « La communication interne au service du management », édition Liaison, 2001, p 42.

² Jean-Marc LEGALL, « La gestion des ressources humaines », 4^{ème} édition, édition Que Sait Je, 1996, p 116,117.

³ Pierre DE SAINT-GEORGES, « Penser la communication interne des entreprises et des organisations », *Recherche en communication*, n°34, 2010, p 163- 181.

⁴ Nicole D'ALMEIDA, Thierry LIBAERT, « La communication interne de l'entreprise », 3^{ème} édition, édition Dunod, Paris, 2002, p8.

Chapitre01 : Revue de littérature : La communication interne comme levier de motivation des salariés.

2.2 Les chemins de la communication interne :

Dans tout organisation, il y a une nécessité de transmission de messages simple et cohérent reliant entre toutes les secteurs de cette organisation, et ils existent trois types de communication au sein de l'entreprise sont les suivantes :

2.2.1 La communication descendante :

Hiérarchique ou fonctionnelle (dans ce cas, elle peut être également appelée transversale). Cette communication est surtout destinée à expliquer au personnel les objectifs prioritaires, les dossiers principaux, puis d'en décliner les enjeux plus concrets au niveau des services des individus. Cette 'explication' à une finalité principalement opérationnelle (que chacun sache qu'elle est sa mission) mais elle doit bien entendu chercher à motiver les collaborateurs à la réalisation de leurs tâches.¹

2.2.2 La communication ascendante :

Vers la hiérarchie supérieur où les fonctions transversales spécialisées. Plus qu'une simple rétro-information au sens où nous l'avons rappelé ci-dessous. La communication ascendante exerce un rôle essentiel dans la reconnaissance des collaborateurs comme émetteurs d'information importante pour la hiérarchie à tous les niveaux. Longtemps réduits à la simple exécution d'ordres, interdits de proposition car n'en étant soi-disant pas capable (une des idées de Taylor), les collaborateurs voient leur rôle privilégié reconnu, en contact direct avec le terrain et le cas échéant, les usages-clients. Cette communication remplit donc aussi une double finalité : accroître l'efficacité par la remonté systématique d'informations pertinentes vers les niveaux de direction (cadre ou dirigeant politique) et valoriser le personnel, reconnaître ses prestations et entendre ses préoccupations.²

2.2.3 La communication latérale, circulaire, réticulaire :

Liant les collaborateurs selon les réseaux d'affinités et de préoccupations émergeant dans toute organisation (communication sociale ou informelle). Cette communication poursuit plusieurs objectifs plus ou moins maitrisable : renforcer le climat et la culture d'entreprise par un discours sur l'organisation, son identité et son image, tisser et renforcer les liens entre unité organisationnelle et entre individus, afin de solidifier le

¹ Yves EMERY, François GONIN, « *Dynamiser la gestion des ressources humaines* », 2^{ème} édition, édition dunod, p 249.

² Yves EMERY, François GONIN, op.cit, p 249.

Chapitre01 : Revue de littérature : La communication interne comme levier de motivation des salariés.

sentiment d'appartenance. Il est clair que l'intensité des échanges entre les membres d'organisation et un bon indicateur du climat et de l'ambiance de travail, même si une importante communication informelle peut être le signe d'une inadéquation des processus formels de communication mis en place ou d'un dysfonctionnement majeur.¹

Ce troisième type a été élaboré par Yves CHAPLEAU sous le nom de « courant triplex »

❖ Le courant triplex d'Yves CHAPLEAU

Yves CHAPLEAU a parlé sur le courant triplex dans son ouvrage « Manuel de stratégie en communication organisationnelle », où il a dit que :

Dans une organisation, la communication ne se limite pas à circuler de point à point. Elle est non pas *duplex* mais *triplex*. Il y a une troisième dimension, un autre axe qui intervient : l'échange qui a lieu entre les membres de l'équipe ou les composantes de l'entreprise. C'est le courant de la communication horizontale, qu'on qualifie souvent d'informelle qu'on ne peut la conditionner, encore moins prétendre la gérer. Pourtant, l'information « molle » ou grise qu'elle véhicule est un nutriment essentiel de l'intelligence organisationnelle. La communication horizontale naît dans le tissu social de l'organisation, elle est le terreau dans lequel s'insèrent les messages de gestion. Si ce terreau est riche, ces messages portent fruit. Mais s'il est réfractaire et aride, ils restent sans lendemain. Plus on cultive la communication horizontale, plus on rend fertile le terreau organisationnel – voilà une mission trop importante pour l'abandonner aux seuls aléas de la communication informelle.²

On peut en penser autant de la communication au sein d'une grande organisation. La communication verticale, descendante ou ascendante, est une création de la hiérarchie. Or, la réalité d'une organisation n'est pas verticale, mais bien horizontale. L'action coordonnée des différents groupes constituant l'organisation est la clé de sa réussite. Par conséquent, quand un dirigeant transmet une consigne stratégique à son organisation, il doit surtout viser à ce que cette information fasse l'objet d'un échange entre les différents services pour que naisse un véritable engagement collectif. Cet échange donnera lieu à une rétroaction qui permettra au dirigeant d'apprécier la faisabilité de sa consigne et de s'ajuster. Voilà ce que nous entendons par la communication triplex.³

¹ Yves EMERY, GONIN François, *op.cit*, p250.

² Fr.linkedin.com/pulse/Connaissez-vous-la-communication-triplex- Yves-CHAPLEAU. (Consulté le 04/03/2021).

³ Ibid.

Chapitre01 : Revue de littérature : La communication interne comme levier de motivation des salariés.

Tableau n°01 : les types de la communication interne.

	Mouvement	Supports	Fonctions
La communication descendante (hiérarchique).	C'est l'information la plus communément mise en œuvre, la plus naturellement pratiqué. Les messages partent d'un certain niveau hiérarchique et sont destinés aux échelons inférieurs.	Les supports sont variés : journal interne, affichage, réunion, note de service, information téléphonique, vidéo...	Outil classique de management, la communication hiérarchique est utilisée pour former, informer et diriger le personnel.
La communication ascendante ou salariale.	Elle prend le chemin inverse, c'est -à-dire part du « base » et remonte la hiérarchie.	Les supports formalisés sont limités : boîte à idées, sondage, affichage, tribune libre dans le journal interne de l'entreprise moins institutionnalisée, cette information emprunte surtout des voies informelles directes (échanges verbal, tract, lettre ouverte). ou bruits, rumeurs.	Tardivement reconnue, difficilement maîtrisée. La communication ascendante est encore redoutée par les chefs d'entreprise. Voire négliger : est-elle bien nécessaire ? ne vient-elle pas troubler l'ordre général ? or elle se révèle fondamentale permettant de connaître les aspirations de son personnel.
La communication horizontale ou latérale.	Il n'y a aucune notion hiérarchique. C'est un échange d'égal à égal, entre différents secteurs, services ou	L'information latérale se fait naturellement dans les petites structures : tous le monde se	L'information horizontale permet de ressembler son personnel, de fonder « l'esprit maison ».

Chapitre01 : Revue de littérature : La communication interne comme levier de motivation des salariés.

	départements.	connaissent, les occasions de dialogue sont fréquentes. Elle doit, en revanche, s'appuyer sur une organisation plus lourde dans les moyennes et grandes structures : rencontres interservices, tribunes libres ouvertes dans les différents supports d'information (magazine, tableau d'affichage...).	Et, indirectement, de mieux coordonner le processus de production.
--	---------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------

Source : Marie-Hélène WESTPHALEN, communicateur, édition Dunod, paris, 2004, p 80.

2.3 Les outils de la communication interne :

La combinaison des moyens humains et matériels est l'égard d'entreprise. De même il est nécessaire que l'information circule dans une totale transparence. Pour ceci elles utilisent différents outils et moyens dont : les moyens écrits, les moyes oraux et les moyens électroniques.

2.3.1 Les moyens écrits :

L'écrit est le premier vecteur de la communication interne. Les moyens écrits constituent tout à la fois un des éléments centraux des difficultés de la communication internet en même temps un des factures de la réussite.

2.3.1.1 Le journal de l'entreprise

Est l'un des supports privilégiés de la communication interne. Média riche et souple, il est aujourd'hui très répandu, partagé par l'écrasante majorité des grandes entreprises.¹

¹ Marie-Hélène WESTPHALEN, « *Communicator : le guide de communication d'entreprise* », 4^{ème} édition, Dunod, paris, 2004, p 105.

Chapitre01 : Revue de littérature : La communication interne comme levier de motivation des salariés.

Il est en plus une base pertinente d'annonces et de développement d'autres événements de communication interne : du pot d'anniversaire d'un salarié à des week-ends de motivation organisés en délocalisé par la direction de l'entreprise.¹

Le journal peut accomplir différentes fonctions :

- ✓ Etablir un lien entre les membres du personnel ;
- ✓ Créer et développer le sentiment d'appartenir à l'entreprise ou à un groupe ;
- ✓ Informer sur la politique générale de l'entreprise, les activités économique et sociale, les clients, les fournisseurs, les résultats économiques ;
- ✓ Donne des informations spécifiques et adaptées à des préoccupations particulières.

Dans certains entreprises le journal d'entreprise est complété par des :

- Flash d'informations : notes courtes et simple qui informent le personnel sans attendre la prochaine publication du journal d'entreprise d'une façon rapide et brève.
- Bulletins spécialisés : ce sont des journaux destinés à une certaines catégories de personnel tels les cadres. Ces derniers permettant de fournir des informations mieux adaptées à eux et aussi à leurs attentes.²

2.3.1.2 Les revues

Elles sont de deux ordres : revues professionnelles et revues de presse.³

-La revue de presse

Dans les petites entreprises chacun lit, découpe, photocopie les magazines. Dans de plus grandes structures, cet artisanat est difficile, on lui préfère un système plus organisé de revue de presse, soit photocopié, soit scannée et envoyée par mail qui permet d'informer simultanément tout un réseau de personnes, et leur offre la possibilité de conserver les éléments transmis. Des photocopies d'articles se gardent mieux que des papiers journal : elles sont moins sales, ne jaunissent. La revue de presse est un instrument d'information plus au moins efficace. Plus elle colle aux centre d'intérêt de ses destinataires, plus elle sera lue. C'est pourquoi il est souvent préférable de réaliser différentes revues de presse, chacune destinée à un groupe lectures spécifiques.⁴

- Une revue de presse quotidienne : suit l'actualité et permet d'informer régulièrement ses lectures. Mais elle se révèle souvent bien lourde pour ceux qui la font et ceux qui la lisent ; et pêche parfois par manque de recul.

¹ Jean-Marc DECAUDIN et autres, « *La communication interne* », 2^{ème} édition, Dunod, paris, 2009, p 176.

² Thierry LIBAERT, « *La communication de l'entreprise* », édition Economica, paris, 1998, p 71, p 72.

³ Joël SAUCIN, « *Communication interne et externe des organisations* », *Supports cours master 1 en communication et information*, université de Ouagadougou, 2012, p 222.

⁴ Marie-Hélène WESTPHALEN, op.cit, p117, p118.

Chapitre01 : Revue de littérature : La communication interne comme levier de motivation des salariés.

- Une revue de presse hebdomadaire : assure, elle, un bon équilibre entre les exigences de l'information et la maigre disponibilité des lectures, elle est néanmoins encore lourde à gérer.
- Une revue de presse mensuelle : permet de présenter une information digérée, mise en perspective, elle devra souvent être secondée par la diffusion au jour le jour d'articles urgents, diffusion qui ne peut attendre la fin du mois.¹

2.3.1.3 La note de service

C'est un message écrit qui circule à l'interne de l'entreprise dans un ordre hiérarchique descendante afin de donner des instructions, des consignes et des informations, elle est utilisée pour deux choses soit pour l'objet de la diffusion ou d'exécution.

Donc la note de service est importante vu le manque d'interactivité et sa qualité importante.²

2.3.1.4 Les notes flash

La note flash autrement dit le flash d'information est une variété particulière de journal d'entreprise. C'est un support remarquable. Par sa souplesse : paraissant au gré de l'actualité, il n'est soumis à aucune obligation de périodicité. Par sa légèreté : il se présente en un ou deux feuillets. Par son impact : il véhicule des messages urgents et importants (on ne traite en général que d'un sujet par numéro).

Le flash d'information s'intègre parfaitement dans la palette des médias internes, il doit être utilisé pour ses qualités de diffusion-rapide et facile- et de précision- faible risque de déformation des messages. Mais, comme son nom l'indique, c'est un « flash » : il dispense donc une information sommaire, à « consommer » immédiatement. Le flash d'information est désormais le plus souvent adressé au personnel via la messagerie interne ou l'intranet dans toutes les entreprises où il existe.³

2.3.1.5 Panneau d'affichage

Outre les informations légales (information syndicales, horaire, adresse de l'inspection du travail...) que doit exposer le tableau d'affichage, ce dernier a généralement une partie

¹ Ibid.

² Philippe DETRIE, Catherine BROYEZ, « *La communication interne au service du management* », 2^{ème} édition, Liaisons, 2001, p 130.

³ Marie-Hélène WESTPHALEN, op.cit, p 117.

Chapitre01 : Revue de littérature : La communication interne comme levier de motivation des salariés.

réservée à la communication entre les membres du personnel : petites annonces, troc, informations relatives aux loisirs...¹

2.3.1.6 La boîte à idée

C'est un outil de communication interne ascendante où les salariés peuvent introduire leur suggestion, interrogation ou proposition d'une manière anonyme. Elle permet de prendre des informations ou des améliorations dans l'interne et elle permet une interactivité entre l'émetteur et le récepteur avec une libre expression, mais elle peut être ignorée par les autres (pas de réponse) en ajoutant à ça lourdeur du système d'analyse des suggestions.²

2.3.1.7 La documentation

C'est un moyen de communication interne sous forme de livre d'accueil, de plaquettes de présentation ou d'une salle de documentation ayant pour objectif de renseigner les salariés sur le fonctionnement interne et leur donner des informations sur l'accomplissement de leur tâche.

2.3.1.8 Lettre au personnel

Est un document signé par le directeur et remis ou plus généralement envoyé aux membres du personnel, soit régulièrement, soit à l'occasion d'évènements importants dans la vie de l'entreprise.

Pour objectif d'informer le personnel des résultats et des projets de l'entreprise, d'annoncer une opération particulière, d'expliquer une situation critique.³

Cette lettre doit être claire, simple et brève. L'intérêt tient à la personnalisation du message, souvent signé par le PDG. Son impact est certain : la lettre est lue, ou du moins parcourue, par tous.⁴

2.3.1.9 Tract

Tract analogie, dans sa présentation, aux tracts syndicaux, distribués sur les lieux de travail et permettant de faire connaître rapidement le point de vue de la direction à l'ensemble du personnel. L'information atteint tout le personnel dès sa diffusion. Pas de temps morts. Fabrication simple. Il suffit d'une feuille ronéotypée ou tirée en offset ; pas de difficultés de mise en page ou d'impression.

¹ Jean-Pierre LEHNISH, *La communication de l'entreprise*, 7^{ème} édition, mise à jour, paris, 2011, p 42.

² Philippe DETRIE, Catherine BROYEZ, *op.cit*, p 134.

³ Jean-Marc DECAUDIN et autre, *op.cit*, p 19.

⁴ Marie-Hélène WESTPHALEN, *op.cit*, p 105.

Chapitre01 : Revue de littérature : La communication interne comme levier de motivation des salariés.

Permet une distribution très facile, soit près des portes, soit dans les services, soit encore sur les pare brise et dans les cars.¹

2.3.1.10 Compte rendu de réunion

Est un document de référence précis et autorisé puisqu'il aura été soumis à l'autorité compétente. Diffuse les éléments d'informations aux participants à la réunion et à d'autres personnes que l'on souhaite informer.

2.3.1.11 Enquête d'opinion

Est une recherche systématique des aspirations du personnel par sondages ou échantillonnés. Est utilisé dans : le diagnostic du climat de l'entreprise (attentes et motivations du personnel, sujets de satisfaction et d'insatisfaction, degré d'adhésion aux objectifs). Analyse d'un problème particulier (conditions du travail, style de commandement, besoins en formation, image de l'entreprise...etc.).²

2.3.2 Les moyens oraux :

L'oral est l'outil de communication interne le plus ancien. Est une technique qui permet et le face à face avec autrui, il a pour objectif d'informer ou de motiver. Les moyens oraux se présentent sous plusieurs formes.

2.3.2.1 La communication de proximité

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

Cette présence physique est importante à trois titres :

2.3.2.1.1 L'écoute

Permettre au management de mesurer le climat social sans l'intermédiaire des études et sans le filtre de reformulation opérée par le directeur des ressources humaines (DRH).

2.3.2.1.2 La diffusion des messages

Faciliter l'expression des directives, celle-ci sont d'ailleurs mieux reçues qu'elles auront été adressées directement vers les salariés.

¹ Thierry LIBAERT, « *Introduction à la communication* », 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 2009, p 96.

² Thierry LIBAERT, op.cit, p 97.

Chapitre01 : Revue de littérature : La communication interne comme levier de motivation des salariés.

2.3.2.1.3 Le symbole :

La présence physique des managers sur le terrain opère comme un manque de respect et de valorisation du salarié. A défaut, l'absence risque d'engendrer des rumeurs dont l'intensité négative varie selon le niveau du climat social de l'entreprise. Un climat social sain autorise l'absence de présence managériale forte, un climat négatif ne peut que se dégrader davantage.¹

2.3.2.2 Le téléphone

De plus en plus supplanté par les messageries électroniques, le téléphone est un acteur omniprésent dans une entreprise : quand le téléphone est coupé, une entreprise s'arrête ! Outre son rôle habituel, le téléphone peut être utilisé comme outil d'information interne ascendante (ligne ouverte aux questions du personnel), latérale ou descendante (réunion par le téléphone).²

2.3.2.2.1 La ligne ouverte au personnel

Il s'agit de donner aux salariés les moyens de s'exprimer, de poser leurs questions de manière simple : en décrochant leur téléphone. Inutile de prendre rendez-vous avec quiconque, ni de rédiger une note écrite. L'expression est libre, tous les thèmes peuvent être abordés.

2.3.2.2.2 La réunion par téléphone

Est un mode de communication extrême souple, permettant de réunir de trois à vingt interlocuteurs sur la même ligne téléphonique.

2.3.2.3 Réunion

Dans les entreprises, les réunions se suivent et ressemblent pas : réunion plénière, assemble générale, réunion de service, groupe de réflexion, conférence, cercle de qualité... elle apporte le meilleur comme le pire. Le meilleur, si elles sont limités en fréquences, et préparées dans leur contenu. Le pire, si elles sont nombreuses et anarchique. La « réunionniste » est un effet un mal qui guette toutes les entreprises. Ses inconvénients sont multipliés perte sèche pour l'entreprise (réunir plusieurs personnes est un investissement qui ne justifie que s'il génère des retombées), irritation des participants qui ont le sentiment d'avoir perdu leur temps, piètre image externe (les salariés sont injoignables, perpétuellement en réunion).³

¹ Jean MEAD, « *La communication interne : stratégies et techniques* », 2^{ème} édition, Dunod, paris, 2009, p 150.

² Marie-Hélène WESTPHALEN, op.cit, p 119.

³ Marie-Hélène WESTPHALEN, op.cit, p 120.

Chapitre01 : Revue de littérature : La communication interne comme levier de motivation des salariés.

2.3.2.4 Entretien individuel

C'est un outil de communication qui permet la face à face avec les salariés où les entreprises sont appelées annuellement à le faire en vue d'évaluer leur niveau de motivation dans le travail et les adapter à leurs responsabilités vis à vis leur tâche.¹

2.3.2.5 Les journées portes ouvertes internes

Elles permettent aux salariés, ainsi que leurs familles et éventuellement le public extérieur, de mieux connaître les différents ateliers de l'entreprise. La porte ouverte peut se pratiquer de manière individuelle en permettant à chaque salarié de savoir présenter différentes activités, ou collectivement, elle nécessite une organisation plus importante, elle est également plus onéreuse.²

2.3.2.6 Les conférences

Des exposés d'un sujet, par un cadre de l'entreprise ou par personnalité extérieure (la plupart de temps, on prévoit un temps pour les questions), sujets de culture générale ou questions en rapport avec la vie professionnelle. Elles élargissent la culture générale des membres de l'entreprise et complètent leur formation professionnelle.³

2.3.2.7 Les rencontres

Réunions inter-service, visites d'ateliers, de chantier, d'usine, journée portes ouvertes ... Ces rencontres procèdent de la même volonté, provoquer des échanges latéraux entre salariés d'une même entreprise.⁴

2.3.2.8 Information de contact

Est une présence consciente et organisée du responsable parmi ses collaborateurs. Dans le tour d'atelier de directeur, les visites systématiques et planifiées dans les services, la célébration d'évènements, est adressé à tout le personnel. Permet une communication directe et spontanée, la simplification des rapports, est un moyen d'information ascendante et descendante.

2.3.3 Les moyens électroniques :

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

¹ Nicole D'ALMEIDA, Thierry LIBAERT, « *La communication interne de l'entreprise* », 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 2000, p 64.

² Ibid., p 69.

³ Demont LUGOL, Liliane & all, « *Communications des entreprises* », 2^{ème} édition, Armand Colin, 2002, p 268.

⁴ Marie-Hélène WESTPHALEN, op.cit, p 121.

Chapitre01 : Revue de littérature : La communication interne comme levier de motivation des salariés.

2.3.3.1 L'internet

Est un réseau qui sert à faciliter les recherches scientifique et d'autre activité. En quelque année il a gagné une place de choix pour les échanges entre les employés.

2.3.3.2 L'intranet

C'est un réseau informatique privé, sécurisé, réservé au membre d'une même entreprise utilisant les technologies de l'intranet tel que la messagerie et les moteurs de recherches. Il permet la mise en place d'application de type groupware où les utilisateurs peuvent accéder à l'information sur n'importe quelle base de données que l'organisation veut rendre disponible à n'importe quel moment et lieu. Donc les fonctionnalités offertes aux utilisateurs d'un intranet ont tendance à être rassemblées via un portail web qui s'affiche dans un navigateur web comme : (Firefox, Internet, Explorer, Opéra, Google chrome).¹

2.3.3.3 Le message électronique

C'est un outil de travail qui permet d'adresser de courrier ou de simple message à un ou plusieurs destinataires préalablement sélectionnés. Elle permet la diffusion immédiate d'information mais il peut être toujours une source de conflit si elle est mal utilisée à cause du manque de face à face entre l'émetteur et le récepteur.²

2.3.3.4 Le journal vidéo

Est un moyen qui permet d'informer ponctuellement ou régulièrement les salariés les convaincre et les séduire c'est aussi un moyen efficace pour sensibiliser le personnel sur un thème entre la sécurité, la qualité, l'environnement cependant la vidéo confère un certain prestige à un évènement. Pour réaliser un vidéo il faut d'abord définir précisément le cahier des échanges : quels messages veut-on diffuser, vers quel cible, éviter les longs exposés, les explications détaillées puis veiller aux conditions de diffusion, enfin laisser le temps pour l'appropriation des messages.³

2.3.3.5 L'audiovisuel d'entreprise

Film, diaporama, vidéo d'entreprise Ces instruments sont tout à fait entrés dans les mœurs. Ce sont des supports de communication efficace (bonne transmission de l'information compréhension et mémorisation aisées) et agréable pour les

¹ Lentilleux LAETTVAI, « l'essentiel de la gestion des ressources humaines », 5^{ème} édition, édition L'extenso, 2011/2012, p99.

² Nicole D'ALMEIDA, Thierry LIBAERT, op.cit, p57, 58.

³I. DEMENT, A.KEMPTE, M.RAPIDEL, C.SCEIBITTA, « La communication de l'entreprise : stratégies et pratiques », Armant colin, 2005, p 231.

Chapitre01 : Revue de littérature : La communication interne comme levier de motivation des salariés.

spectateurs/auditeurs : au prix d'un petit effort d'attention (bien moindre que pour des supports écrits) ; ils reçoivent confortablement les messages.¹

2.3.3.5.1 La vidéo transmission

Consiste à diffuser un programme de télévision spécifique auprès d'un public restreint. Elle permet de diffuser des conférences effectuées par l'entreprise et publier les résultats financiers pour informer les salariés de jour de l'annonce à la presse.²

2.3.3.5.2 Le film d'entreprise

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

2.3.3.6 La visioconférence

Cette technologie permet de recréer les conditions d'une réunion entre plusieurs personnes géographiquement éloignées, et reliées entre elles par un système de télécommunication (sons et images étant interactifs). Equipées d'un moniteur, d'une caméra vidéo et d'un haut-parleur, les différentes parties prenantes se voient (par l'intermédiaire de la caméra vidéo), et dialoguent (grâce au haut-parleur) comme si elles étaient dans la même pièce. La visioconférence peut se tenir dans leurs propres locaux ou à partir de studios loués pour l'occasion. La visioconférence utilise les réseaux télécoms de transmission de données de France télécoms (numérisa).³

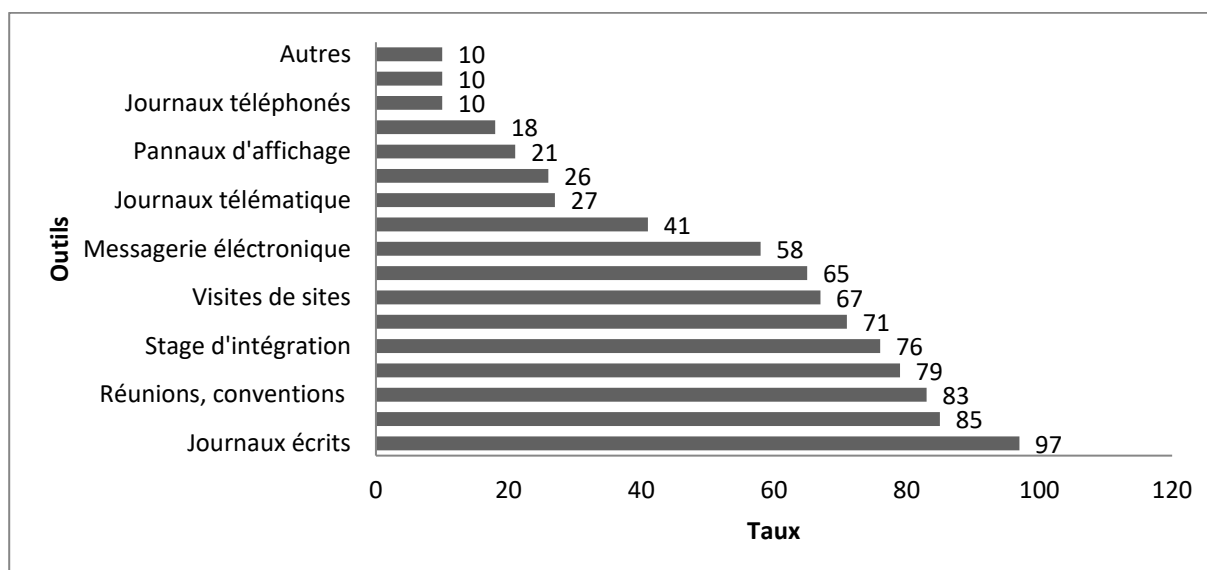
¹ Marie-Hélène WESTPHALEN, op.cit, p 122.

² Nicole D'ALMEIDA, Thierry LIBEART, op.cit, p 71,72.

³ Marie-Hélène WESTPHALEN, op.cit, p 122,123.

Chapitre01 : Revue de littérature : La communication interne comme levier de motivation des salariés.

Figure n°01 : le taux des outils les plus utilisés.



Source : CITEAU Jean-Pierre, *Gestion des ressources humaines : principes et cas pratique*, 2^{ème} édition, édition Armand colin, paris, 1997, p63.

Ces différents outils cités précédemment sont utilisés de plusieurs manières et sont indispensables dans les trois chemins de communication interne (ascendante, descendante, latérale) comme les marquent WESTPHALEN dans le tableau n°01 qui nous avons traité auparavant.

2.4 Les fonctions de la communication interne

La communication interne se voit attribuer de nombreuses fonctions qui vont de la transmission des informations à l'implication et la motivation du personnel ces fonctions sont plus au moins présentées au sein de l'entreprise.

2.4.1 La fonction logistique (la circulation de l'information) :

Toutes entreprise quelle que soit sa taille et son activité ne peut fonctionner sans échange d'information, pour assure l'efficacité de ces échanges, il est indispensable de prévoir un système d'organisation formel, le réseau d'information qui lui permette le bon fonctionnement de l'entreprise.¹

¹ Demont LUGOL, « *Communication des entreprises* », édition Armand COLIN, paris, 2006, p 258.

Chapitre01 : Revue de littérature : La communication interne comme levier de motivation des salariés.

2.4.2 La fonction managériale (l'animation de la hiérarchie) :

Les cadres constituent un élément essentiel dans le système d'information, ils sont les relais de l'information ascendante ou descendante, sa bonne circulation dépend de leurs compétences et leur implication car il faut s'assurer de l'adhésion de la hiérarchie aux objectifs de la communication interne et l'accomplissement des moyens mis en œuvre. Cette fonction est souvent rattachée à la direction des ressources humaines et aussi est conditionné nécessaire à la bonne circulation de l'information.¹

2.4.3 La fonction économique :

Il faut fédérer le personnel afin qu'il puisse partager les mêmes valeurs et se reconnaître dans la culture de l'entreprise. Il faut aussi le motiver et veiller à son épanouissement pour que son potentiel s'exprime dans les meilleures conditions, c'est un directeur de la communication qu'est confiée cette responsabilité.²

2.4.4 La fonction sociale :

Le personnel manifeste directement ou indirectement par l'intermédiaire de ses représentants, les opinions et les attentes sur les conditions du travail, d'hygiène et de sécurité, les rémunérations, l'évolution des carrières, les avantages sociaux....etc., c'est pour cela qu'il faut être à son écoute et répondre à ses préoccupations par une information sociale. Il s'agit de façon générale d'intégrer le personnel, de développer et de préserver un bon climat social. La communication interne sera chargée de préparer, d'annoncer et la cette fonction est souvent rattachées à la direction générale.

2.5 Les objectifs de la communication interne

Selon Nicole D'ALMEIDA et Thierry LIBAERT « *l'objectif globale de la communication consiste à gérer de manière optimale le couple demande/offre d'information dans l'organisation* ». ³

D'après cela on comprend que la communication interne dans une entreprise peut remplir plusieurs objectifs, où la communication interne sert à informer, s'informer et former en même temps, à convaincre (justifier les actions envisagées), à assurer l'échange (communiquer pour agir (ordres) et réagir (compte rendu)), à restaurer la

¹ Demont LUGOL, op.cit, p258, 259.

² Demont, LUCOL op.cit, p258.

³ Nicole D'ALMEIDA, Thierry LIBAERT, « *La communication interne de l'entreprise* », 3^{ème} édition, Dunod, paris, 2002, p 24.

Chapitre01 : Revue de littérature : La communication interne comme levier de motivation des salariés.

confiance, participer à la création d'un des actions collectives, assurer le progrès et le développement de l'entreprise. Donc on peut regrouper les objectifs de la communication interne comme suit :

2.5.1 Informer et expliquer :

La communication interne à un grand rôle à jouer notamment dans l'information des publics internes sur la vision, les enjeux stratégiques de l'organisation, les instructions de travail, les systèmes de rémunérations, accompagnée des explications nécessaires, constitue une réponse aux besoins du 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.

2.5.2 Motiver et fédérer :

Si 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 relevé par la communication interne qui se doit favoriser le dialogue en permettant à chacun de s'exprimer, d'imaginer, de créer et de communiquer, et par conséquent modifier les habitudes et lutter contre la résistance aux changement. Selon Nicole D'ALMEIDA et Thierry LIBAERT : « *l'image que le salarié a de son entreprise des qualités requises pour y réussir et de son fonctionnement globale, conditionne en grande partie la motivation et l'implication de chacun* ». ¹

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 de projet d'entreprise.

2.5.3 Animer la vie organisationnelle :

En mettant en relation l'individu, le groupe et l'organisation, la communication interne crée une animation en engendrant les flux d'informations et en développant l'échange au quotidien entre les différents acteurs de l'organisation , ce qui permet d'étudier le phénomène de routine et de stagnation qui agissent négativement sur la productivité individuelle et collective. Selon N. D'ALMEIDA et T. LIBAERT :

¹ Nicole D'ALMEIDA, Thierry LIBAERT, op.cit, p 29.

Chapitre01 : Revue de littérature : La communication interne comme levier de motivation des salariés.

« La communication interne accompagne le projet socio-économique de l'entreprise dont elle présente les objectifs et les modalités. La communication dans l'entreprise repose sur des projets concrets découlant d'objectifs réels ».¹

D'une manière générale, les objectifs de la communication interne sont les suivants :

- Former le personnel à la communication ;
- Aider la hiérarchie à faire descendre et ascendeur l'information ;
- Faire connaître la vie et la stratégie du personnel ;
- Etablir un climat de confiance ;
- Identifier les attentes du personnel ;
- Exige une fréquence et régularité, elle évite les cors pures et le silence ;
- La prise de conscience ;
- Expliquer à l'entreprise ses finalités ;
- La motivation du personnel par le contrôle et l'évaluation des réalisations ;
- Gérer une identité d'entreprise, et une culture commune ;
- Eviter la circulation des remueurs ;
- Aider le management à animer son équipe.

2.6 Les obstacles de la communication interne

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

On entend régulièrement parler de « l'utopie de la communication interne »². Si elle a sur papier tout ce qu'il faut pour être un outil fédérateur, c'est malheureusement bien loin d'être le cas dans la pratique. Dans de nombreux cas, elle ne sert qu'à transmettre les informations de façon unilatérale en partant du sommet de la pyramide hiérarchique pour descendre jusqu'à la base de celle-ci.³

COBUT et DONJEAN ont relevé une série d'obstacles qui peuvent empêcher la communication interne de remplir à la perfection toutes ses finalités.⁴

¹ Nicole D'ALMEIDA, Thierry LIBAERT, op.cit, p 26.

² François ELY, « Utopie de la communication interne : vers une maïeutique managériale de la confiance, dans l'organisation vertueuse, communication et organisations », 2015/1 (n°47), p197.

³ François ELY & M.METGE, « Souffrance au travail et incommunication interne quand l'orchestre devient dissonant, communication et organisation », 2016/6, (n°49), p 219.

⁴ Eric COBUTE & C.DONJEAN, « La communication interne », édition proligère, 2015, p 17.

Chapitre01 : Revue de littérature : La communication interne comme levier de motivation des salariés.

2.6.1 Manque de communication de la part des cadres :

Il n'est pas rare qu'une information reste bloquée à un des différents échelons de la hiérarchie organisationnelle. Dans de nombreux cas, les responsables concernés ne communiquent pas par manque d'implication, cela peut freiner fortement la communication interne.¹

Cependant, les cadres sont de plus en plus amenés à suivre des formations ayant pour but de les aider à communiquer de façon plus efficace. C'est d'ailleurs paradoxal puisque la communication interne est supposée à faciliter les communications, qu'elles soient verticales ou transversales. C'est qu'il est très important de remédier à cet obstacle.²

Une enquête provenant de l'association française de la communication interne a notamment montré que plus de 50% des responsables de la communication interne interrogés estimaient que "le manque d'implication des managers est le principal frein à la communication interne".³ Ces derniers doivent développer des compétences relationnelles et prendre conscience de l'existence de nombreux acteurs dans l'organisation. Ils doivent être capables et transmettre des informations le plus efficacement possible mais également de gérer les relations entre les personnes et dont ils sont responsable.⁴

Cet obstacle confirme que le rôle de manager est crucial. Malheureusement, ces chiffres ont tendance à montrer que les individus occupant ce poste éprouvent des difficultés à répondre à toutes les attentes. Ce manque d'implication témoigne peut-être du fait que les managers se focalisent sur des objectifs chiffrés au détriment de l'aspect humain de leur mission.

2.6.2 L'infobésité :

Ce terme est utilisé lorsque les informations sont multiples ou bien trop abondante. Il devient alors très compliqué de s'informer efficacement et cela aboutit finalement à de la sous-information.⁵

¹ Eric COBUTE & C.DONJEAN, op.cit, p27.

² D.CHAUVIN, « *La fonction 'communication interne' en crise, communication et organisation* », 2010/12, (n°38), p 147.

³ AFCI, « *La fonction communication interne* », étude Inergie.

⁴ D.CHAUVIN, op.cit, p147.

⁵ COBUT, DONJEAN, op.cit, p28.

Chapitre01 : Revue de littérature : La communication interne comme levier de motivation des salariés.

2.6.3 Le coût de la communication interne :

La communication est un secteur pour lequel les dirigeants n'hésitent pas à réduire le budget alloué lorsqu'il faut faire quelques économies.¹

2.6.4 La multiplication du nombre de communicants :

Le processus de communication interne n'est plus réservé à un nombre limité de responsables. Aujourd'hui, de nombreux collaborateurs y participent grâce à l'avancée technologique cela peut malheureusement parfois s'avérer être négatif.²

2.6.5 Efficacité difficile à évaluer :

Bien que l'on impute de nombreux bien faits à la communication interne, il est très compliqué de prouver que c'est bien elle qui provoque ou influence certains résultats. Le travail effectué par le service de communication interne peut donc être remis en doute.³

2.6.6 Décodage entre les messages de l'organisation et les attentes des collaborateurs :

En fonction de la taille et de la structure de l'organisation, certains messages issus de top management peuvent avoir besoin d'un certain temps pour parcourir les différents niveaux hiérarchiques et ils peuvent surtout être légèrement modifiés durant ce parcours. Dans ce processus, il existe de nombreuses parties prenantes et cela peut donc s'avérer problématique si l'une d'elles ne se retrouve pas dans le message de l'organisation.⁴

De plus la communication interne tente souvent d'éviter le conflit, si l'on prend l'exemple d'un journal d'entreprise, il est la plupart du temps composé d'informations et d'articles positifs. Il est très rare que l'on se y aborde des sujets plus délicats mais plus représentatif de ce qu'il se passe réellement dans l'organisation. Les messages transmis par la communication interne sont très idéalistes et cela ne renforce absolument pas leur crédibilité.⁵

Cette opinion est partagée par Thierry LIBAERT, qui indique que « le journal d'entreprise est souvent la caricature de ce système lorsque la richesse de la présentation

¹ COBUT, DONJEAN, op.cit, p28.

² COBUT, DONJEAN, op.cit, p28.

³ COBUT, DONJEAN, op.cit, p29

⁴ COBUT, DONJEAN, op.cit, p29.

⁵ A.BOUZON, L.MORILLON, « *Les injonctions paradoxales de la communication interne en période de tension organisationnelle*, Etude de communication », vol.33(2), p 189-202.

Chapitre01 : Revue de littérature : La communication interne comme levier de motivation des salariés.

sert à pallier le manque d'interactivité au profit d'informations à caractère unilatéralement positif.¹

A cette série d'obstacles, il est possible d'ajouter

2.6.7 Le manque de reconnaissance :

La communication interne est un domaine relativement difficile à délimiter. Il n'est pas aisé d'en définir l'objet avec précision même pour les professionnels travaillant dans ce secteur d'activité². Dans de nombreuses organisations, la fonction de la communication interne est difficile à assurer. Les personnes en charge de celle-ci ne sont pas particulièrement valorisées. Leurs supérieurs ne considèrent pas toujours leurs expertises comme étant légitimes et les collaborateurs avec qu'ils sont en contact peuvent se montrer indifférents.³

2.6.8 D'autres obstacles :

Il existe évidemment de très nombreux obstacles qui peuvent empêcher la communication interne d'atteindre ses objectifs. Ils sont pour la plupart liés à sept grandes catégories de facteurs : acteur, médias, contenu, environnement, objectifs, structure, proximité...⁴

3 La motivation du personnel au travail

La motivation est considérée comme un élément très important au sien de l'entreprise, pour cela la majorité des entreprises essayent de trouver des solutions afin d'assurer la motivation de leur salariés, c'est pour cela qu'on a besoin de comprendre la motivation, ces caractéristiques et citer quelques théories de motivation et aussi les facteurs de la motivation.

La motivation joue un rôle important dans l'environnement sociale d'une organisation et dans l'implication des salariés, souvent la plupart des dirigeants formule ou pose cette question : « La communication interne peut-elle motiver mes employés pour qu'ils travaillent plus » il faudrait donc permettre que tout le monde se sente à l'aise afin de fournir un travail enrichi, et avoir en soit le désir de se sentir utile « l'important

¹ Thierry LIBAERT, « *La communication d'entreprise* », 2^{ème} édition, Economica, paris, 2005, p70.

² A-M GAGNE, « *Communication interne et changement* », *communication*, vol 33/1, 2015 /2.

³ A-M GAGNE, op.cit.

⁴ E.COBT, C.DONJEAN, op.cit, p30.

Chapitre01 : Revue de littérature : La communication interne comme levier de motivation des salariés.

c'est de se sentir valorisé », la motivation et l'un des sujet le plus abordé par plusieurs théories, que nous allons justement développer dans cette section.

3.1 Définition de la motivation :

- selon **l'école classique** qui désigne le courant de pensée économique contemporain de la révolution industrielle et qui s'étend de la fin du dix-huitième siècle au début du dix-neuvième siècle, les procureurs de la théorie des organisations ; FAYOL et TAYLOR et WEBER qui sont fondateurs de cette école, TAYLOR a mis en place son système d'organisation du travail essentiellement parce que l'on pense que la motivation principale des travailleurs est "l'appât du gain" les tâches dans l'entreprise sont donc réparties entre les "concepteurs" c'est-à-dire les supérieurs qui préparent le travail et les "effecteurs" les ouvriers qui réalisent le travail; ainsi pour les ouvriers les tâches sont simplifiées faciles à exécuter ils peuvent donc produire beaucoup et gagner beaucoup puisqu'ils sont payés au rendement, donc tout le monde est satisfait les ouvriers par le gain et l'entreprise par la capacité de production.¹

- Selon **le dictionnaire de la langue française (le Robert)** dont plusieurs définitions de la motivation, nous avons optés pour trois définitions que nous jugeons précises :

- Relations d'un acte aux motifs qui l'expliquent ou le justifient exposés des motifs sur lesquels repose une décision.

- Ensembles des facteurs déterminant le comportement de l'agent économique plus particulièrement du consommateur.

- Action des forces (conscientes ou inconscientes) qui déterminent le comportement humain.²

- Le sens du terme motivation nous aide à comprendre les diverses définitions données à ce terme, la motivation vient du latin *motivus* qui veut dire mobile et modère, la motivation concerne donc « l'approfondissement des motifs qui nous poussent à agir et l'étude du processus qui nous met en mouvement, la motivation est ce qui incite un employé ou un groupe d'employés ayant des besoins et des aspirations distinctes à travailler en vue d'atteindre leurs buts de l'organisation avec plus de satisfaction » la motivation du personnel est un élément clé de réussite d'une entreprise en effet la ressource la plus importante d'une organisation et son personnel, les plus performantes sont celles qui ont les employés les plus motivés.³

¹Des hommes oriol, « *La motivation, élément fondamentale à la réussite financière de l'entreprise* », édition universitaire européenne allemande, 2011, page ; 67.

² LE BOYER, Paul ROBERT, Alain REY, Josette Rey-Debove, Levy, « *La motivation dans l'entreprise* », éd d'organisation paris, 1998, P14.

³Ibid.

Chapitre01 : Revue de littérature : La communication interne comme levier de motivation des salariés.

3.2 Les caractéristiques de la motivation:

La motivation se caractérise par quatre éléments principaux¹ ;

3.2.1 Le déclenchement :

« Consiste dans le passage d'un état d'inactivité à un état d'activité en fonction de l'énergie générée par la motivation », le déclenchement est donc inhérent à l'effort physique ou psychologique fourni par un individu dans la poursuite de ses objectifs.

3.2.2 La direction :

Veut dire que la motivation la deuxième caractéristique est la direction qui veut dire que la motivation implique une volonté de bien faire , de mobiliser tous ses efforts et de réaliser de son mieux , selon ses capacités le travail qui lui est confié .

3.2.3 L'intensité :

Fait référence à l'énergie consacrée à l'adoption du comportement.

3.2.4 La persistance :

Se rapporte à la persévérance et la constance dont fait preuve un individu lorsqu'il a adopté un comportement ou lorsqu'il accomplit une tâche.

3.3 Les théories de la motivation :

De nombreuses théories ont permis d'appréhender le concept de la motivation et d'identifier les antécédents à cette attitude ou encore le processus de la motivation, nous présenterons certaines de ces théories les plus répandues dans la littérature.

3.3.1 Les théories du contenu :

Selon Schermerhorn et al c'est des théories qui ont pour objet la compréhension des besoins des individus matérielles psychologiques ;²

¹ Patrice ROUSSEL, « Rémunération, motivation et satisfaction au travail », édition Economica, paris, 1996, p 75.

²J .R.SCHERMANHORD, J.G.Hunt. René Osborne et C. DE. Billy, « Comportement humain et organisation », 4ème édition ; Montréal : ERPI, 2010.

Chapitre01 : Revue de littérature : La communication interne comme levier de motivation des salariés.

3.3.1.1 La théorie de la hiérarchisation des besoins:

MASLOW Adams, expose sa théorie de la motivation, il schématise la pyramide des besoins à partir d'observations réalisées dans les années 1940, il distingue cinq types de besoins¹:

3.3.1.1.1 Les besoins physiologiques :

Ces besoins sont directement liée à la survie des individus ou de l'espèce des besoins concrets comme manger nourrir dormir ...

3.3.1.1.2 Les besoins de sécurité :

Ce type de besoin consiste à se protéger contre les différents dangers qui nous menacent, il s'agit de la protection de soi au niveau physique mais également morale.

3.3.1.1.3 Les besoins sociaux d'appartenance à un groupe :

Ce besoin révèle la dimension sociale de l'individu, il a donc besoin de sentir accepté par de groupe et de s'intégrer à un groupe.

3.3.1.1.4 Les besoins d'estime de respect et de confiance :

Celui-ci prolonge le besoin d'appartenance à un groupe, l'individu souhaite être reconnu en tant qu'entité propre au sien des groupes auxquels il appartient.

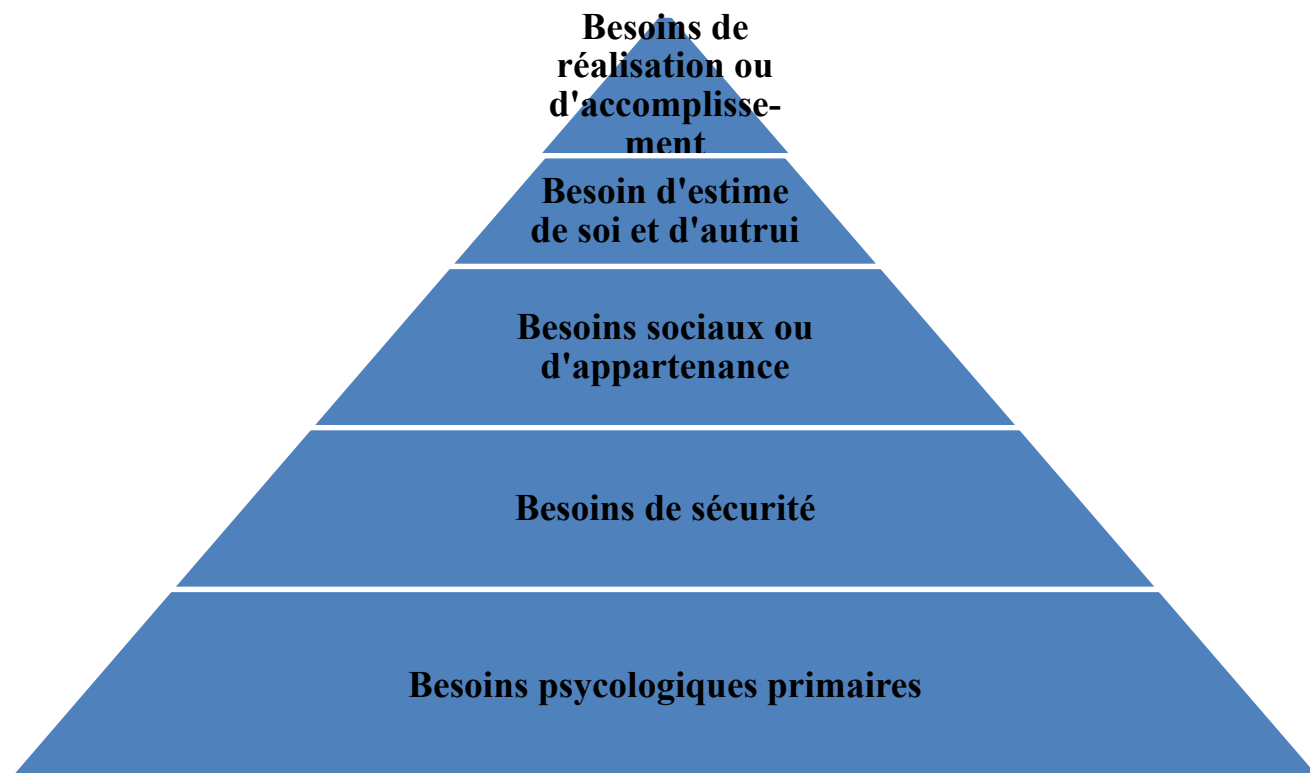
3.3.1.1.5 Les besoins de développement personnel :

Les besoin de développement personnel : selon Maslow, ce besoin est le sommet des aspirations humaines, l'homme à besoin de s'accomplir personnellement et de chercher le meilleur de soi.

¹ Adams MASLOW, "*Motivation de personality*", édition New York: Hare Per et Row, 1954.

Chapitre01 : Revue de littérature : La communication interne comme levier de motivation des salariés.

Figure n°02 : La pyramide de Maslow.



Source : Michel AMIEL et AL, *Management de l'administration*, 2^{ème} édition, de Boeck, Paris, 1998, P. 63.

3.3.1.2 La théorie des besoins acquis (Mc CLELLAND 1961.1965) :

Cette théorie s'appuie, tout comme celle de Maslow 1954 sur trois besoins essentiels¹ :

3.3.1.2.1 Besoin d'affiliation :

Le désir d'établir et d'entretenir des relations chaleureuses avec autrui ;

3.3.1.2.2 Besoin de pouvoir :

Ou désire d'exercer son emprise sur les autres, d'influencer leur comportement ou d'en être responsable ;

3.3.1.2.3 Besoin d'accomplissement :

Ou de désir de faire mieux et plus efficacement de résoudre des problèmes ou de maîtriser des tâches complexes.

Ces besoins représentent les moteurs essentiels de l'action, en particulier dans le champ professionnel.

¹ CLELLAND.M, DECAUDIN.C, "toward a theory of motive acquisition", *American psychologist*, 1965, volume 20, P 321-333.

Chapitre01 : Revue de littérature : La communication interne comme levier de motivation des salariés.

3.3.1.3 La théorie ERG (ALDERFER):

A l'instar des deux théories précédentes, la théorie ERG met également l'accent sur les besoins humains et les réduit à trois catégories¹ :

3.3.1.3.1 Les besoins d'Existence :

Ce sont les besoins primaires, physiques.

3.3.1.3.2 Les besoins de sociabilité (*Relatedness*) :

Ce sont les besoins de relations Interpersonnelles.

3.3.1.3.3 Les besoins de développement (*Growth*) :

Ce sont les besoins de création, de réalisations significatives, d'utilisation et d'amélioration des compétences.

Alderfer n'impose pas de hiérarchie dans l'apparition des besoins même si on constate une certaine progression dans leur développement. Toutefois, son modèle résiste mieux que celui de Maslow à l'épreuve des faits étant donné qu'il est moins strict dans sa structure.

La théorie ERG propose plutôt un principe de fracturation-régression selon lequel un besoin primaire peut reprendre de l'importance si l'individu ne parvient pas à satisfaire un besoin d'ordre supérieur.

3.3.1.4 La théorie bi factorielle D'ERZEBERG :

Grâce à des études statistiques, HERZEBERG a montré qu'il existe deux caractéristiques très particulières dans le travail; les deux caractéristiques sont présentées comme suite :

Certains facteurs de travail appelés « facteurs d'hygiène » sont une cause de satisfaction, ils englobent le contrôle technique, le salaire, la politique générale de l'entreprise et son administration, les conditions de travail et les rapports entre personnes, ces facteurs ne motivent pas mais empêchent le mécontentement de s'installer; d'autres facteurs dits "facteurs de motivation" englobent le travail lui-même, la promotion, la reconnaissance, l'avancement et la responsabilité ils concernent tout ce qui touche à la réalisation de soi et à la fonction créative de l'individu, si l'individu dispose de ces facteurs en lui offrant l'occasion de jouer un rôle plus actif dans l'organisation ou augmentera sa satisfaction et sa productivité.²

¹ Fabien FENOUILLET, « *Les théories de la motivation* », 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 2006, P. 97.

²F.HERZBERG, B.MAUSNER et B.SNYDERMAN, " *Improving life at work*", Santa Monica, ca: coadyear, 1997.

Chapitre01 : Revue de littérature : La communication interne comme levier de motivation des salariés.

Tableau n°02: la source de satisfaction et d'insatisfaction au travail.

Facteurs de motivation influant sur la satisfaction	Facteurs d'hygiène influant sur l'insatisfaction
Réalisation	Règles et politique de l'organisation
Promotion	Relation avec les collègues
Autonomie	Rapport avec les supérieurs
Défis	Salaire
Effets positifs en retour	Sécurité
Responsabilité	Condition de travail

Source : HERZBERG.F, MAUSNER.B et SNYDERMAN.B, *Improving life at Works*, santa monica,ca :coadyear,1997.

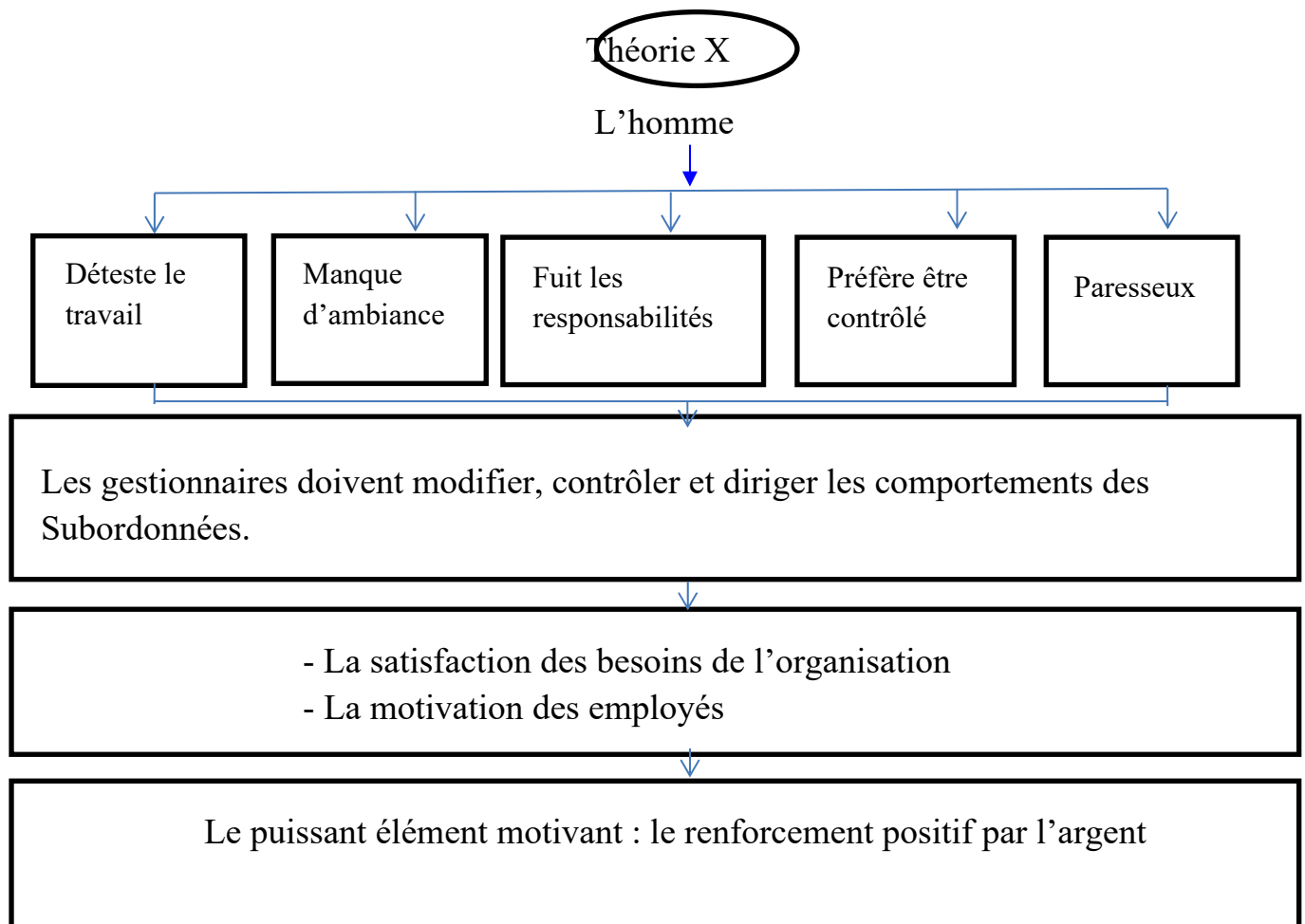
3.3.1.5 La théorie x et la théorie y (MC GREGOR) :

MC GREGOR tenta d'expliquer ce qui motive les gens à travailler en élaborant la théorie x et y il élabore et donc une véritable théorie du management, et selon lui offensif, les dirigeants changent leurs mentalités et leurs comportements en fonction de la conception qu'ils se font de leurs rôles de dirigeants.¹

¹M.c GREGOR, "*The human side of enterprise*", New York : Mc, Graw-Hill, 1960.

Chapitre01 : Revue de littérature : La communication interne comme levier de motivation des salariés.

Figure n° 03 : La théorie x de MC GREGOR.



Source : DOLIN Shimon, GOSSLENERIC et autres, *Psychologie du travail comportement organisationnel*, éd Guiton Morin, Québec, 2003, P.75.

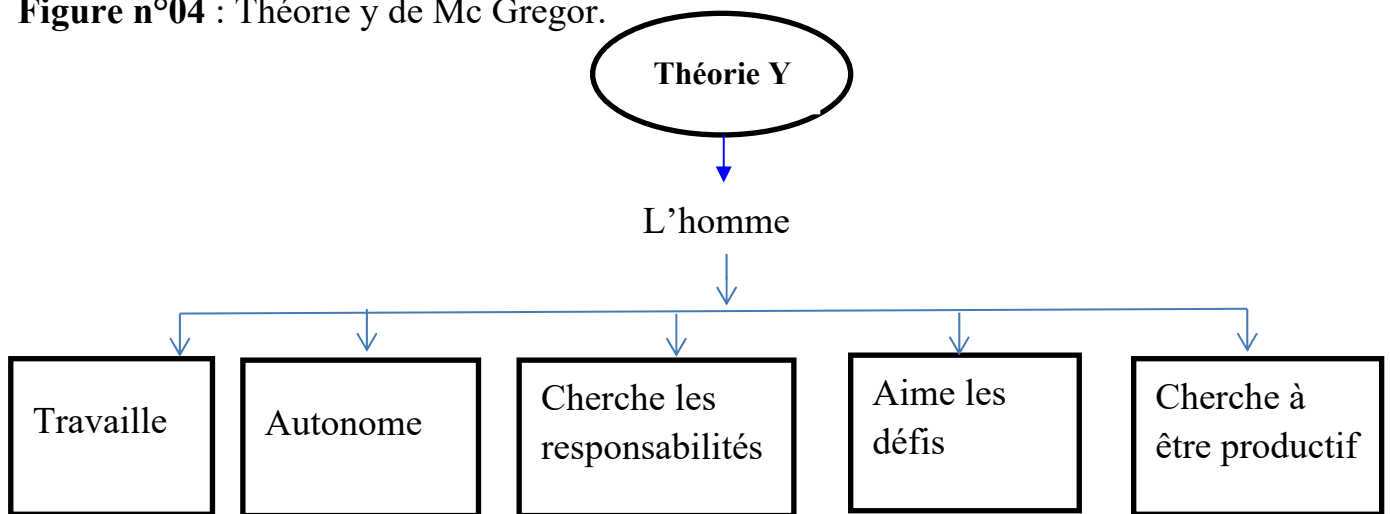
On constate que ce ne sont pas tous les individus qui détestent le travail.

La théorie de MC GREGOR vient néanmoins de combler ces lacunes en cherchant à expliquer la motivation par des facteurs intrinsèques.¹

¹Shimon DOLIN, GOSSLINERIC et autres, « *Psychologie du travail comportement organisationnel* », éd Guiton Morin, Québec, 2003, P75.

Chapitre01 : Revue de littérature : La communication interne comme levier de motivation des salariés.

Figure n°04 : Théorie y de Mc Gregor.



Source : DOLIN Shimon, GOSSLENERIC et autres, *Psychologie du travail comportement organisationnel*, éd Guiton Morin, Québec, 2003, P.75.

On constate que dans la réalité certaines personnes aime travailler alors que d'autres préfèrent les loisirs

3.3.2 Les théories des processus :

Nous venons de voir par le biais des théories de contenu que des besoins divers peuvent être à la source de la motivation, d'autres théories chèches plutôt à comprendre le processus de la motivation c'est-à-dire à comprendre comment les individus en viennent à être motivés, ce sont les théories des processus.

3.3.2.1 La théorie de l'équité (ADAMS):

L'un de ces facteurs, étudiée de longue date pour comprendre le processus de la motivation, et celui de l'équité et, plus largement de la justice organisationnelle, qui est un concept important dans la recherche sur la motivation au travail, elle est classée¹traditionnelle au sein des théories des besoins mobiles, de façon générale l'idée est la suivante, les individus attachent de l'importance à la façon dont il sont traités dans l'organisation qui les emploie s'il ont le sentiment d'être traités de façon injuste, alors ils ressentent une tension qu'ils vont chercher à réduire². ils sont ainsi motivés à faire quelque chose afin que la situation devienne juste, historiquement les premier

¹P.ROUSSEL, M.DALMAS et N.OUBRA, Yrie SOUSSEL, « Les modèles intégrateurs de la motivation au travail, dans le comportement organisationnel » ; vol. : « Théories des organisations », sous la direction de J. Rojot, P. Roussel et c. Vandenderghe, Bruxelles : de Boeck, chapitre 6,2009, p 235-249.

² ADAMS; J.S, "Inequity in social exchange, *Advances in experimental social psychologues*", volume 62, 1965, PP.335-343.

Chapitre01 : Revue de littérature : La communication interne comme levier de motivation des salariés.

développement du lien entre la justice et la motivation sont issus du champ de la psychologie avec les travaux de Adams (1965) et la théorie de l'équité de manière générale trois formes de justice sont appréhendées : la justice distributive (récompenses) ; procédurale (règles et procédures) et relationnelle (respect et dignité) ; en effet « comme on peut s'y attendre tout simplement d'injustice ou toute iniquité perçue engendre une tension et la personne qui l'éprouve a tendance à vouloir éliminer cet état d'esprit ».¹

3.3.2.2 La théorie des attentes (VROOM) :

En 1964, VROOM élabore la théorie des attentes qui vise à comprendre les comportements au travail, dans la performance de l'individu² « performance est ici conçue non seulement comme l'atteinte d'objectifs, mais plus généralement comme la réalisation d'un travail qui répond aux attentes de l'organisation qui emploie la personne »³ plus précisément, la théorie des attentes suggère que la motivation d'un individu dépend de l'attente réussite par rapport aux efforts fournis, du résultat effectif obtenu et de l'attractivité de ce résultat⁴; cette théorie sous-entend que les employés font le choix d'adopter les comportements qui ont le plus de chances de les mener au résultats souhaiter.

Cette théorie repose sur trois concepts clés qui sont⁵ :

3.3.2.2.1 Les attentes:

La probabilité aux yeux de l'individu que les efforts investis traduisent par un niveau de rendement donné.

3.3.2.2.2 L'instrumentalité:

La probabilité aux yeux de l'individu que le rendement atteint se traduit par une juste récompense.

3.3.2.2.3 La valence :

La valeur accordée par l'individu à chaque récompense possible.

3.3.2.3 La théorie par fixation des objectifs (LOCKE et LATHAM):

La théorie de fixation des objectifs cherche à savoir comment motiver les gens, la solution consiste à fixer des objectifs, LOCKE et LATHAM (1990) ont développé la

¹ SHERMERHORN, Hunt, René Osborne et C. De. Billy, « Comportement humain et organisation », 4^{ème} édition, Montréal : ERPI, 2010.

² V.H.VROOM, "Work and motivation", New York: John Wiley, 1964.

³ ROUSSEL, DALMAS et OUBRA.N, SOUSSEL, op.cit, p 235-249.

⁴ ROBBINS et JUDGE, « *Comportements organisationnels* », New Jersey : Pearson éducation, 2006.

⁵ E MORIN. Et C.AUBE, « *Psychologie et management* », 2^{ème} édition, Montréal : chenelière éducation, 2007.

Chapitre01 : Revue de littérature : La communication interne comme levier de motivation des salariés.

théorie de la fixation des objectifs selon laquelle le comportement est intentionnel et la volonté d'agir dans un sens donné résulte d'abord de l'existence d'un objectif à poursuivre ; les points essentiels de cette théorie sont les suivants¹:

- les personnes qui poursuivent un objectif clair, précis et difficile ont un meilleur rendement que celles qui n'ont pas d'objectif explicites à atteindre.
- La performance augmente proportionnelle avec le niveau de difficulté de l'objectif jusqu'à ce que l'individu ait atteint de ses compétences ou qu'il abandonne son objectif.
- Les objectifs précis et difficiles engendrent de meilleurs résultats que les objectifs difficiles, mais flous (exemple : fais de ton mieux).
- Pour que les objectifs soient efficaces doivent susciter l'engagement des personnes auxquelles ils ont fixés.

3.4 Le rôle de la motivation dans l'entreprise :

La politique de la motivation dans une entreprise a le rôle principal pour l'engagement des compétences en ressource humaine.

La détermination et l'amour au travail bien fait de façon pérenne(dure) pour ce fait, l'entreprise se base sur 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 un 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, beaucoup de gens croit que la clé des meilleur résultats et d'une meilleur productivité dans une entreprise quelconque réside dans la motivation plutôt que dans la capacité, la gestion se heurte au défi de mettre en œuvre les facteurs de motivation qui pousse les employés et les dirigeants afin de créer une liaison intense qui favorise la bonne marche de la firme sur le point.²

¹ LOCKE, LATHAM G.P, "A theory of goal.Setting and task performance Englewood cliffs", NJ: prentice hall, 1990.

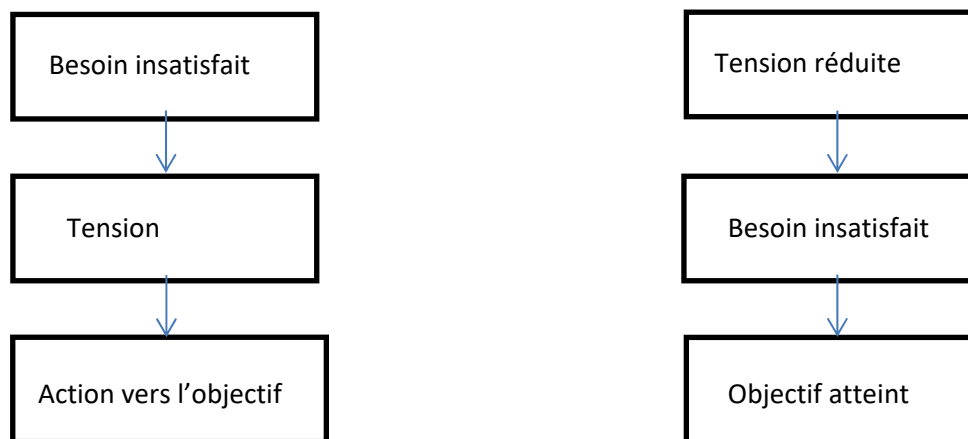
² Patrice ROUSSEL, « La motivation au travail – concepts et théorie » ; 1^{ère} édition, édition EMS. Collection ; paris, 2001, p 45.

Chapitre01 : Revue de littérature : La communication interne comme levier de motivation des salariés.

3.5 Le processus de motivation :

Le processus de motivation est défini comme un besoin qui se fait sentir et crée une tension, une action se crée donc pour diminuer la tension, quand l'action atteint son but le besoin est satisfait et la tension réduite. ¹

Figure n°05 : Processus de motivation.



Source : BERGERON. J-I, *Processus de motivation*, cote, JACQUES.N ; BELANGER.J ; *Les aspects humains de l'organisation*. Boucherville, Gaétane Moraine éditeur, 1979, p104.

3.6 Les sources de motivation :

Etre motivé, c'est essentiellement avoir un objectif, décidé de faire un effort pour l'atteindre et persévérer dans cet effort jusqu'à ce que le but soit atteint. En effet, il existe deux sources de motivation :

3.6.1 La motivation intrinsèque :

En parlant 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 et excitation. Les loisirs comme la lecture ou la pratique d'une activité sportive sont de bons exemples d'activités motivées intrinsèquement.²

¹ J-I BERGERON, « *Processus de motivation* », cote, JACQUES.N ; BELANGER.J ; « *Les aspects humains de l'organisation* ». Boucherville, Gaétane Moraine éditeur, 1979, p104.

² Fabien FENOUILLET, « *La motivation* », DUNOD, Paris, 2003. P. 80.

Chapitre01 : Revue de littérature : La communication interne comme levier de motivation des salariés.

Cette source de motivation comporte trois formes :

- une motivation intrinsèque aux stimulations dans laquelle le salarié est motivé grâce aux sensations fortes qu'il éprouve dans ses activités professionnelles (cascadeur, chirurgie, chanteur).
- une motivation intrinsèque à la connaissance dans laquelle le salarié éprouve du plaisir à apprendre de nouvelles choses (chercheur) et est ainsi motivé.
- Enfin une motivation intrinsèque à l'accomplissement dans laquelle l'individu a le sentiment de relever des défis.¹

3.6.2 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 de récompenses ou évitement d'une punition).²

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 personnel le motivent à assister aux enseignements, on sera dans une situation de motivation intrinsèque.

3.7 Les facteurs de la motivation :

Il existe bien évidemment un nombre incalculable de facteurs capable d'influencer la motivation au travail, les points qui vont suivre en reprennent quelques –uns parmi les plus importants. Il nous semble tout fois nécessaire de préciser que même si la communication interne permet d'agir directement ou indirectement sur certains d'entre elles, elle n'est malheureusement pas la solution miracle à tous les problèmes de motivation au travail ils sont soumis à bien d'autres facteurs (personnels ou organisationnels) qui ont également une part d'influence sur elle.

3.7.1 Le bien-être au travail :

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

¹ Andréa ADAM et Claude LOUCHE Publié sur le site : <https://www.cairn.info/revue-les-cahiersinternationaux-de-psychologie-sociale-page-87.html>. (Consulté le 23/01/2021 à 11H).

² Fabien FENOUILLET, Op.cit, P 81.

Chapitre01 : Revue de littérature : La communication interne comme levier de motivation des salariés.

pour les collaborateurs ou bien pour les dirigeants puisque ce sont ces derniers qui en bénéficieront, il ne doit pas être mis de côté, sous peine de détériorer l'épanouissement ou même la santé du travailleur, dans sa conception la plus stricte, le bien-être au travail se limite à la protection de la santé et de la sécurité du collaborateur sur son lieu de travail ¹.

Cependant, on réalise de plus en plus qu'il est nécessaire d'aider le travailleur à se sentir bien au sien de son organisation.² Actuellement les collaborateurs cherchent à s'épanouir autant dans leur vie privée que dans leur vie professionnelle. Ils ont donc besoin de ressentir cet épanouissement lorsqu'ils se rendent sur leur lieu de travail au quotidien.³ C'est pourquoi de grandes organisations ont adopté de nouvelles politiques intégrant davantage le bien-être au travail, dans le cas de la RTBF par exemple, l'organisation a fait le choix de faire évoluer « la culture interne pour adopter un management plus collaboratif, - BOMAL casser les hiérarchies parfois sclérosantes et responsabiliser chacun, et pour prendre en compte le bien-être au travail et le développement personnel ».⁴

3.7.2 L'environnement de travail :

Il est important de préciser que l'environnement de travail est fortement lié au bien-être. Certains milieux sont beaucoup plus éprouvants pour les collaborateurs que ce soit physiquement ou psychologiquement, on notera par exemple le travail physique, les températures extrêmes, le contact avec un produit dangereux, l'impossibilité de grimper dans la hiérarchie, le manque de relations, etc.... travailler au sein d'une organisation présentant un mauvais environnement de travail nuit évidemment au bien-être et donc à la motivation du collaborateur.⁵

Selon Frédéric Ely, un phénomène de désertification de l'humain dans l'organisation est constaté depuis quelques années et celui-ci continue de se développer, le travailleur ressent un certain malaise vis-à-vis de son travail, il ne trouve plus forcément sa place et il ressent une pression psychologique notamment due à tout ce qui

¹DUMONT et Van P-P GEHUCHTEN, « Sentir le droit du bien-être au travail de l'oubli : actualisé en matière de bien-être au travail bruyant », coll., (ub3) 2014. P 7- 17.

² Ibid.

³BOMAL, COBUT, « *Motiver, être motivé et réussir ensemble* », éd pro, coll., RH, Liège 2009.

⁴ RTBF, Rapport annuel, 2016. P.8

⁵ VANDEBANDE et All, « *Qualité du travail et de l'emploi en Belgique* », HIVA- KV, Levain. 2013.

Chapitre01 : Revue de littérature : La communication interne comme levier de motivation des salariés.

relaient les médias concernant la précarité de l'emploi. Tous les jours ils évoquent des licenciements massifs, des délocalisations, des fermetures, etc...¹

D'après ELY, il est nécessaire qu'au sein d'une organisation, la direction soit consciente de toutes les difficultés qu'éprouvent les collaborateurs, il s'interroge sur la façon dont on pourrait amener le management à prendre conscience de cette réalité propre à chaque organisation et sur la manière dont on pourrait utiliser la communication interne pour que celle-ci intègre plus l'individu afin qu'il s'y sente à sa place.²

D'après une étude datant de 2014, l'environnement de travail est le troisième facteur qui influence le plus les changements de poste après le contenu de travail et rétribution et après le développement professionnel.³

3.7.3 La communication interne :

Valentine LEPINE : indique que « la spécificité de la communication interne, c'est qu'elle s'occupe des gens ». Il est très importante que l'on puisse lui reconnaître une utilité sociale, le rôle de la communication interne ne devrait pas se limiter à la transmission d'informations et de messages provenant de l'organisation. Il est normal que celle-ci cherche à ce que les collaborateurs adhèrent aux projets et à la culture d'entreprise, mais la communication peut être bien plus utile que cela, lorsque l'on en fait bon usage, elle permet également de valoriser les collaborateurs. Il faut qu'ils puissent être écoutés, qu'ils n'aient pas peur de partager ce qu'ils pensent et ce qu'ils ressentent, ils doivent sentir que leurs opinions ne sont pas inutiles et que leur environnement de travail est propice au travail de qualité. Pour parvenir à des résultats, il faut évidemment que les communicants internes possèdent certaines qualités relationnelles.⁴

3.7.4 La cohésion :

Pour qu'un collaborateur soit motivé, il est primordial qu'il ressente une certaine cohésion au sein de son équipe, les liens affectifs qui lient les différents membres d'une

¹ F.ELY, « *Intelligence économique et communication interne, communication et organisation* », 2012/12, p.91.

² ELY. Frédéric, *op.cit*, p.91.

³ M.GREFFIER, « *Gestion de la rémunération de la motivation en entreprise, de véritables liens* », TAE, Paris, 2015.

⁴ V.LEPINE, « *Mesures et évaluation de la C.I, quelles pratiques et quels enjeux* », *Sociologies pratiques*, 2015/1(n°30).P58.

Chapitre01 : Revue de littérature : La communication interne comme levier de motivation des salariés.

équipe sont d'une importance capitale pour ceux-ci ils doivent être travaillés afin d'être renforcés. ¹

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

D'après Frank Martin « les intérêts de chacun et ceux de groupe ne s'oppose pas forcément. Bien au contraire, ce qui crée l'énergie d'avancement, c'est justement la capacité à rassembler sur une même ligne de conduit, un même objectif, tout en concevant à l'individu la place qui lui revient ». ²Cela montre que le collaborateur a besoin de sentir qu'il fait des efforts afin d'atteindre un objectif qui est commun a toute son équipe et que tout le monde adopte un comportement propice à la réalisation de cet objectif.³

3.7.5 Confiance organisationnelle :

D'après NEVEV, la confiance organisationnelle peut être définie comme suit : « au sens large, la confiance au sien de l'organisation au sens stricte, la confiance que les salariés peuvent placer dans les dirigeants de leurs entreprise » ce concept est très importante la motivation et le bien-être au travail puisque cela aide le collaborateur à se sentir à l'aise dans son environnement de travail. ⁴

Frédéric ELY avance que la confiance est un élément très important au sien d'une organisation, elle peut intervenir entre des personnes entre des secteurs ou même entre des organisations, on sait qu'elle peut avoir un grand impact sur les performances des collaborateurs et donc sur celles de l'organisation elle-même. Il n'est également plus à démontrer que la confiance est liée à la communication et au management. La communication interne pouvant donc être considérée comme un outil de management, il

¹ C.DONJEAN, HAMBURSINC, LAMBOTTE. F, SCIEUR, « *Vers une politique de communication interne socialement responsable en période de changement* », SPF. Emploi, 2012, P.28.

² T.ANDRY, « *Le cadre de proximité, acteur clé de la motivation et de l'implication organisationnel* », *communication et organisation*. 2016/2(n°50). P179.

³ Frank MARTIN, « *Managez humain c'est rentable* », 2^{ème}Ed, Dunod, paris, 2008, P.17.

⁴ V NENEV, « *La confiance organisationnelle : définition et mesure, actes du 15^{ème} congrès de l'AGRH* », Montréal. 2004, P.1071.

Chapitre01 : Revue de littérature : La communication interne comme levier de motivation des salariés.

est possible d'avoir un impact sur le collaborateur ainsi que sur les relations qui les unissent entre eux.¹

3.7.6 Les pratiques des ressources humaines :

3.7.6.1 La rémunération :

La rémunération du salarié est l'un des éléments clés du travail, il est la contrepartie monétaire du service rendu. Mais au de la de cette appariation juridique, elle est pour l'immense majorité des salariés l'unique source de revenu, et pour une grande partie des entreprises l'élément majeure de leurs couts de production.²

Il est évident que la rémunération influence la motivation, chaque collaborateurs travaille en priorité pour pouvoir subvenir à ses besoin, de plus il suffit de constater que de nombreux travailleur sont prêt à quitter leur emplois si on leur en un autre, mieux rémunérer, il faut apporter une nuance à cela car il ne faut pas croire que plus la rémunération est importante, plus l'individu sera prédisposé à fournir plus d'efforts. Tout dépend de la plus-value que cela lui apporte. Un individu gagnant largement plus d'argent qu'il n'en faut pour subvenir à ses besoins serait probablement moins motivé par bonus qu'un autre individu pour qui ce bonus représenterait une récompense financière non- négligeable. Enfin, la rémunération ne constitue qu'un facteur extrinsèque de motivation, bien qu'il puisse influencer la motivation, il apporte toutefois moins de bien fait à l'organisation qu'un facteur intrinsèque de motivation.³

3.7.6.2 L'éthique :

En 2015, la journée le monde affirmait que 84% des salariés se sentaient concerné par leur employeur, c'est donc devenu très important pour le management puisqu'un collaborateur qui juge que les agissements de son organisation ne sont pas correcte montrera en toute logistique moins de motivation que s'il les soutient totalement.

3.7.6.3 Méthodes d'évaluation :

Comme cela a été dit précédemment, chaque organisation évalue ses collaborateurs. Il y a plusieurs méthode et cela peut avoir un impact sur la motivation du collaborateur, a-t-il la possibilité de s'exprimer ? Est-il suffisamment informé quant à l'avancée de ses

¹F.ELY, « *Utopie de la communication interne : vers une maïeutique managériale de la confiance dans l'organisation vertueuse, communication et organisation* », 2015/1(n°47).P197-216.

²Jean-Pierre CITEAU., « *Gestion des ressources humaines : principes généraux et cas pratique* », ARMAND COLIN, 1997, p 103.

³T.ANDRY, « *Le cadre de proximité, acteur clé de la motivation et de l'implication organisationnelle* », *communication et organisation*, 2016/2 (n°50) P. 179-202.

Chapitre01 : Revue de littérature : La communication interne comme levier de motivation des salariés.

objectifs ? Est-ce que les primes dépendent de son évaluation ? Est-il noté pour le travail qu'il accomplit la façon dont il est évalué par son supérieure?

3.7.6.4 La mobilité interne :

Au sein d'une organisation il n'est pas rare de voir des collaborateurs être promus ou simplement changer de poste. Il y a quelque année encore la logistique était qu'une carrière et une succession de postes de plus en plus importants. Citais ainsi l'ancienneté qui privilégiée. Si ce schéma est encore d'application dans certaines organisations ce n'est plus le cas partout, à l'heure actuelle, on cherche davantage à mettre un collaborateur au poste qui lui convient le mieux. La promotion est donc plus due aux qualités de la personne qu'à son ancienneté ou son parcours. Il est toujours plus avantageux de conserver des collaborateurs en leur proposant un nouveau poste de recruter en externe, cependant il est très difficile de procéder de cette façon.¹

La motivation est influencée par la mobilité interne car il est par exemple plus motivant de savoir que de bonnes performances peuvent mener à une promotion plutôt que de savoir que c'est l'ancienneté qui prime.

3.7.6.5 Les nouveaux enjeux des organisations :

Selon Géraldine BOMAL et Eric COBUT, l'apparition des nouvelles techniques de l'information et de la communication (NTIC) a créé de nouveaux défis auxquels tentent répondre les organisations. Pour ce faire elles se focalisent en priorité sur cinq objectifs qu'impactent la gestion de la motivation.²

3.7.6.5.1 La flexibilité :

La structure matricielle ou la structure en réseau sont maintenant privilégiées pour que la ligne hiérarchique soit moins importante s'il y a moins de niveaux hiérarchique, alors, il est plus facile de s'adapter.³

3.7.6.5.2 La diversité :

Actuellement les organisations présente une très grande diversité au niveau des collaborateurs : sexe, âge, éventuels handicapés plusieurs spécialités, etc.... malgré toutes

¹GUY, COQUILLE, JANAND, « *Mobilité interne. La fin d'un modèle* », revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels, 2017/1 (vol. xxiii), P, 61.85.

² G.BOMAL, E.COBut, op.cit.

³ G.BOMAL, E. COBUT, op.cit.

Chapitre01 : Revue de littérature : La communication interne comme levier de motivation des salariés.

ces différences. L'organisation doit « créer un environnement de travail où chaque collaborateur se sent apprécié pour ses mérites, ses compétences et sa personnalité ».¹

3.7.6.5.3 L'expertise :

Les collaborateurs ont de plus en plus de connaissances et de savoir-faire quel que soit le secteur d'activité, les tâches liées aux emplois sont donc plus variées et laissent plus de liberté que les nombreuses tâches répétitives que nous connaissions auparavant. L'homme n'est plus considéré comme une machine.² Nous sommes à présent loin du modèle tels que le taylorisme puis que le collaborateur dispose de plus d'autonomie et qu'il participe souvent à la conception, à la réalisation et au contrôle de la tâche cette dernière et donc enrichie.³

Ce pendant l'enrichissement des tâches est une tendance que l'on observe dans le monde organisationnel mais cela ne veut pas dire qu'il concerne tous les emplois. Certaines tâches de par leur contenu peuvent uniquement être réalisées à la chaîne et n'offrant que très peu d'autonomie à ceux qui les effectuent.

3.7.6.5.4 La responsabilisation :

Les anciennes techniques de contrôle sont aujourd'hui dépassées, à l'heure d'aujourd'hui, il faut amener le collaborateur à se sentir responsable plutôt que de forcer à obéir. ⁴S'il a le sentiment qu'une décision lui est imposée, cela va affecter négativement son sentiment d'autonomie,⁵c'est un rôle très important pour les différents responsables de l'organisation qui vont devoir transmettre ce sens des responsabilités à l'ensemble des collaborateurs, s'ils parviennent, alors leur attitude face au travail se modifiera et cela profitera à l'organisation.⁶

3.7.6.5.5 La transparence :

Une organisation sera performante si elle applique le principe de transparence à sa communication (interne comme externe). La culture d'entreprise doit être reflétée par la communication. Les collaborateurs doivent la ressentir au quotidien pour pouvoir s'en imprégner.⁷

¹Ibid.

²Ibid.

³B. BOUSSON, « *Quels sont les effets de l'entretien d'évaluation mené par le chef d'établissement sur la motivation des enseignants à travailler* », Université catholique de Louvain, 2016.

⁴BOMAL, G, COBUT, op.cit.

⁵ANDRY, T, op.cit.

⁶BOMAL, COBUT, op.cit.

⁷Ibid.

Chapitre01 : Revue de littérature : La communication interne comme levier de motivation des salariés.

3.7.7 Le leadership :

Durant les années 80, on réalise que les différents leaders d'une organisation ont un impact important sur les personnes dont ils sont en charge, en 1978, BURNS décrit deux types de leadership :

3.7.7.1 Leadership transactionnel :

Des transactions se déroulent entre le leader et ses subordonnés. Le leader cherche à améliorer, leur niveau et leur performance. ¹

3.7.7.2 Leadership transformationnel :

Il s'agit plutôt ici d'un engagement mutuel entre le leader et ses subordonnés. Ils partagent tous la même vision et les mêmes valeurs. Il faut pour cela que le leader soit charismatique et qu'il communique aisément envers son équipe.²

En 1985, BASS reprend les recherches de BRUNS et affirme que selon lui, un leader peut tout à fait présenter les deux types de leadership, ce serait d'ailleurs une qualité d'un leader performant. ³Un autre modèle émerge dans les années 80, c'est celui de HERSEY ET BLANCHARD contenant un nouveau type de leadership. ⁴

3.7.7.3 Leadership situationnel :

Le leader peut avoir deux types de comportement, l'un est orienté vers la tâche (le leader répartit très effectivement le travail, définit les objectifs...) l'autre vers les relations (le leader fait très attention au climat de travail, il écoute et conseille,...). Le croisement de ses deux comportements donne naissance à plusieurs styles de leadership :⁵

Tableau n°03 : Les styles de leadership.

Directif :	Persuasif :	Participatif :	Déléguatif :
Le leader suit de très près tout ce que font les collaborateurs, il intervient fréquemment.	Il justifie la plupart du temps ses décisions et il encourage les débats.	Il encourage la prise de décision, partage beaucoup d'idée.	Il délègue au maximum ses responsabilités.

¹SAINT-MICHEL, WIELHORSKI, "Style De leadership, LMX et engagement organisationnel des salariés: le genre de leader a-t-il un impact? », Éd, gestion des ressources humaines. 2011/1(n°1). P.13-38

²SAINT-MICHEL.S, WIELHORSKI.N, op.cit.

³Ibid.

⁴BOMAL, COBUT.E, op.cit.

⁵BOMAL, COBUT.E, op.cit.

Chapitre01 : Revue de littérature : La communication interne comme levier de motivation des salariés.

On conclut que, la communication interne à un rôle très important, avec ces moyens utilisés qui permet de faciliter la circulation de l'information, développer une dynamique collectives et favorise le sentiment d'appartenance au sein de l'entreprise.

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

Section 02 : L'impact de la communication interne sur la motivation des salariés.

Au début on peut dire que le manager est un personnage clé dans la vie de l'entreprise, car il est le gage d'une équipe efficace et capable d'atteindre facilement les objectifs fixés. Principalement axé sur l'aspect humain, le management d'équipe nécessite des qualités personnelles en plus de compétences managériales. Cette fonction est souvent intégrée à celle du chef d'entreprise. Ce manager il faut être: Un homme ou une femme à la tête d'une équipe de plusieurs collaborateurs; Une personne polyvalente, capable de tout faire ; Une personne experte dans son domaine. Donc le manager joue plusieurs rôles où il doit partager toutes les informations nécessaires avec ses collaborateurs quelque soit le contenu de cette information : opérationnelle ou motivante, et cela nécessite une communication interne efficace et cohérente de la part de manager d'un côté et de ses collaborateurs d'un autre côté, car cette communication peut avoir un rôle motivateur, fédérateur pour l'ensemble des salariés, et elle permet de mettre des mots sur la situation générale de l'entreprise, par ce biais de favoriser la motivation des salariés.

Dans cette présente section on va aborder en premier lieu les différents rôles de manager, puis parlé sur le contenu de l'information partagée, ensuite sur la communication au service de la motivation, et enfin on termine avec le lien théorique entre la communication interne et la motivation des salariés au travail.

1 Le rôle de manager :

Le rôle se définit ainsi : c'est un ensemble organisés de comportements appartenant à un poste de travail ou à une position identifiable (Sabrin et Allen, 1968). La personnalité individuelle peut avoir une influence sur la façon dont le rôle est tenu, mais ne peut empêcher que le rôle soit tenu. Ainsi, les acteurs, les cadres, et d'autres

Chapitre01 : Revue de littérature : La communication interne comme levier de motivation des salariés.

personnes, sont les interprètes de rôles prédéterminées, mais individuellement ils les incarnent de diverses façons.¹

« Que font les cadres ? ». Il s'agit d'une question simple, adressée aux cadres par leurs enfants, par les spécialistes fonctionnels qui travaillent pour eux et par les étudiants qui aspirent un jour à les remplacer. Si vous posez cette question, il est probable qu'on vous répondra en reprenant les termes qu'utilisait Fayol en 1916 : Les cadres planifient, coordonnent et contrôlent. « Bien » répondrez-vous, « mais que font-ils vraiment ? ».

On peut ranger les activités du cadre en trois catégories : celles qui ont principalement trait respectivement aux relations interpersonnelles, au transfert d'information, et à la prise de décisions. Les dix rôles sont donc répartis en trois sous-ensembles : trois rôles interpersonnels, trois rôles liés à l'information, et quatre rôles décisionnels.² Comme les résumant le tableau suivant :

1.1 Rôles interpersonnels :

1.1.1 Symboles :

1.1.1.1 Description :

Chef symbolique : obligé de remplir un certain nombre de devoirs routiniers de nature légale ou sociale.

1.1.1.2 Activités identifiables :

Cérémonie, demandes faites à cause du statut, sollicitations.

1.1.1.3 Reconnaissances dans la littérature :

Parfois reconnu, mais généralement seulement aux niveaux les plus élevés de l'organisation.

1.1.2 Leader :

1.1.2.1 Description :

Responsable de la motivation et de l'activation des subordonnés, responsable des affectations, de la formation.etc.

1.1.2.2 Activités identifiables :

Pratiquement toutes les activités du cadre impliquant les subordonnés.

¹ Henry MINTEZBERG, « *Le manager au quotidien les 10 rôles de cadre* », éditions d'organisation, paris, 1984, p 65.

² Henry MINTEZBERG, op.cit, p 67.

Chapitre01 : Revue de littérature : La communication interne comme levier de motivation des salariés.

1.1.2.3 Reconnaissances dans la littérature :

Le plus largement reconnu de tous les rôles du cadre.

1.1.3 Agents de liaison :

1.1.3.1 Description :

Crée lui-même, puis entretient un réseau de contacts externes et d'informateurs qui lui apportent faveurs et informations.

1.1.3.2 Activités identifiables :

Accuser réception du courrier ; participer à des conseils d'administration externes ; autres activités impliquant des personnes externes.

1.1.3.3 Reconnaissances dans la littérature :

Pour une large part ignoré, sauf dans quelques études empiriques (Sayles sur des cadres subalternes et moyens, Neustadt sur les Présidents des Etats-Unis, Whyte et Homans sur les leaders informels).

1.2 Rôles liés à l'information :

1.2.1 Observateur actif :

1.2.1.1 Description :

Cherche et reçoit une grande variété d'information spéciale (la plupart d'entre elles d'actualité) pour développer une compréhension approfondie de l'organisation et de l'environnement ; émerge comme le centre nerveux de l'information interne et externe de l'organisation.

1.2.1.2 Activités identifiables :

S'occuper de tout le courrier et de tous les contacts ayant principalement trait à l'information (par exemple périodique, tournées des installations).

1.2.1.3 Reconnaissances dans la littérature :

Reconnu dans le travail de Sayles, Neustads, Wrapp, et particulièrement Aguilar.

1.2.2 Diffuseur :

1.2.2.1 Description :

Transmet aux membres de l'organisation des informations reçues de personnes extérieures ou d'autres subordonnés ; une partie de l'information concerne des faits, une autre trait à l'interprétation et à l'intégration de diverses valeurs des sources d'influence pesant sur l'organisation.

Chapitre01 : Revue de littérature : La communication interne comme levier de motivation des salariés.

1.2.2.2 Activités identifiables :

Faire suivre le courrier dans l'organisation dans un but d'information ; transmission verbale d'information à des subordonnés (par exemple sessions de passage en revue des informations, communication instantanée).

1.2.2.3 Reconnaissances dans la littérature :

Non reconnu (sauf dans les travaux de Papandreou, qui discute du rôle de « coordinateur au sommet » qui intègre les préférences des sources d'influence).

1.2.3 Porte-parole :

1.2.3.1 Description :

Transmet à des personnes extérieures des informations sur les plans, les politiques, les actions, les résultats, etc. de l'organisation ; sert d'expert dans le domaine d'activité de l'organisation.

1.2.3.2 Activités identifiables :

Conseils d'administration ; traitement du courrier et des contacts concernant la transmission d'information à des personnes extérieures.

1.2.3.3 Reconnaissances dans la littérature :

Généralement reconnu comme rôle du cadre.

1.3 Rôles décisionnels :

1.3.1 Entrepreneur :

1.3.1.1 Description :

Recherche des opportunités dans l'organisation et son environnement, et prend l'initiative de « projets d'amélioration » pour effectuer des changements, supervise aussi la conception de certains projets.

1.3.1.2 Activités identifiables :

Sessions consacrées à l'examen de la situation et à l'élaboration de la stratégie, conception de projets d'amélioration.

1.3.1.3 Reconnaissances dans la littérature :

Implicitement reconnu ; mais habituellement non analysé sauf par les économistes (qui se sont essentiellement occupés de la création de nouvelles organisations) et par Sayles.

Chapitre01 : Revue de littérature : La communication interne comme levier de motivation des salariés.

1.3.2 Régulateur :

1.3.2.1 Description :

Responsables des actions correctives qu'il faut prendre lorsque l'organisation fait face à face à des perturbations importantes et inattendues.

1.3.2.2 Activités identifiables :

Sessions consacrées au traitement des perturbations et des crises.

1.3.2.3 Reconnaissances dans la littérature :

Discuté de façon abstraite par de nombreux auteurs (par exemple : la gestion par exception) mais analysé avec soin uniquement par Sayles.

1.3.3 Répartiteur de ressources :

1.3.3.1 Description :

Responsable de la répartition des sources organisationnelles de toutes sortes ; en fait prise ou approbation de toutes les décisions importantes de l'organisation.

1.3.3.2 Activités identifiables :

Gestion de l'emploi du temps, demandes d'autorisation ; toute activité touchant au budget et à la programmation du travail des subordonnés.

1.3.3.3 Reconnaissances dans la littérature :

Peu reconnu explicitement comme rôle, bien qu'implicitement traité par les nombreux auteurs qui analysent les activités de l'organisation dans le domaine de la répartition des ressources.

1.3.4 Négociateur :

1.3.4.1 Description :

Doit représenter l'organisation dans les négociations importantes.

1.3.4.2 Activités identifiables :

Négociation.

1.3.4.3 Reconnaissances dans la littérature :

Dans une large mesure non reconnu (mais ou bien reconnu considéré comme ne faisant pas partie du travail du cadre) sauf par Sayles.

Chapitre01 : Revue de littérature : La communication interne comme levier de motivation des salariés.

L'existence de ces dix rôles suggère que les cadres, s'ils sont des généralistes dans leurs organisations respectives, sont en fait des spécialistes appelés à assumer un ensemble particulier de rôles spécialisés.

Les organisations ont besoin de cadres non seulement à cause de leurs imperfections et parce que leur environnement change de façon imprévue, mais aussi parce qu'il faut une personne investie d'une autorité formelle pour accomplir régulièrement certains devoirs fondamentaux. Les dix rôles nous suggèrent six raisons d'être du cadre : assurer la production efficiente de biens et service, organiser les opérations de l'organisation et en assurer la stabilité, adapter l'organisation, de façon contrôlée, à son environnement changeant, garantir que l'organisation serve les objectifs de ceux qui la contrôlent, servir de lien clef dans le domaine de l'information, entre l'organisation et son environnement, et faire fonctionner le système statutaire.¹

2 Le contenu de l'information :

Les messages diffusés dans l'entreprise peuvent être répartis en deux catégories : l'information opérationnelle et l'information motivante ² :

2.1 L'information opérationnelle :

Il s'agit ici de communiquer pour transmettre des ordres. Instructions concernant l'exécution du travail, elles transitent essentiellement par voie hiérarchique ou fonctionnelle. Elles abordent des thèmes tels que l'organisation du travail, le processus de production, les moyens de qualité et différents aspects techniques. L'information opérationnelle- traditionnellement et largement pratiquée- n'appelle ici aucun développement particulier.

2.2 L'information motivante :

Il s'agit là de messages visant à " mobiliser les troupes ". Ils abordent traditionnellement trois domaines : l'entreprise ; son environnement et ses objectifs ; le système de production et l'organisation interne comme l'indique le tableau suivant :

¹ Henry MINTZBERG, op.cit, p110, 111.

² Thierry LIBAERT, Marie-Hélène WESTPHALEN, « *Communicateur : toute la communication d'entreprise* », Dunod, paris, 2012, p228.

Chapitre01 : Revue de littérature : La communication interne comme levier de motivation des salariés.

Tableau n°04 : L'information motivante.

	Le contexte général	Le système de production	L'organisation interne
Objectif	présenter l'entreprise comme un système ouvert et compétitif.	Donner aux salariés les moyens de comprendre la manière dont l'entreprise fonctionne.	Mettre en valeur la politique managériale de l'entreprise.
Thème	<p>Insertion géographique : place dans la ville ; la région ; le pays.</p> <p>Position dans son secteur professionnel, par rapport à la concurrence.</p> <p>Pôle de développement, se manifestant par une stratégie globale (parts de marché, chiffre d'affaire, résultats financière).</p>	<p>Organisation technique : chaîne de production, travail, machine ;</p> <p>Organisation fonctionnelle : définition des postes, organigramme, système d'organisation, mode de fonctionnement.</p>	<p>La GRH sous toutes ses facettes.</p> <p>Condition de travail ;</p> <p>Avantages sociaux : aide au logement ; facilités diverses</p> <p>(notamment pour les mères de famille) ; conseils fiscaux ; organisation des voyages.</p> <p>Perspectives ; évolution de carrières ; formation.</p>

Source : Thierry LIBAERT, Marie-Hélène WESTPHALEN, *Communicateur : toute la communication d'entreprise*, Dunod, paris, 2012, p 229.

3 La communication interne au service de la motivation:

3.1 Une préoccupation : écouter les salariés.

Depuis le milieu des années 1980, les outils d'investigations ont littéralement explosés. On parle ici d'enquête de satisfaction, là de baromètre de motivation ; on se penche ici sur les valeurs socioculturelle de l'entreprise. On se préoccupe là du processus organisationnel on ausculte ici une fonction, un niveau hiérarchique, en se soucie là de la population globale d'un groupe. Qu'elle soit petite, moyenne ou grande ; aucune

Chapitre01 : Revue de littérature : La communication interne comme levier de motivation des salariés.

entreprise ne résiste à ce goût de l'introspection : désir d'évaluer le climat social, le processus managériale, etc. Savoir ce que les salariés pensent, ressentent, espèrent est devenu un besoin impériaux. Comme le déclare Jean-Pierre BEAUDOIN, le président de l'agence I&E : "la communication top-down est définitivement morte".¹

3.2 Les refus des médiations classiques :

Cette curiosité est-elle nouvelle ? Certes, non, ce n'est la nature, ni l'importance de la préoccupation qui a changé, mais plutôt la technique d'investigation. Les informations « classique » qu'étaient les cadres, d'une part, et les syndicats, d'autre part, ont été relayées par des procédures plus systématiques. Pour des motifs divers : les premiers car ils éprouvent traditionnellement des difficultés à faire remonter l'information (faute de temps disent les uns, manque de volonté répondent les autres), les secondes en raison de leur perte globale de pouvoir au sein de l'entreprise.²

3.3 Un impératif : fixer les objectifs.

Les objectifs de la communication interne ont évolué. Auparavant fortement marqués par le thème de la culture d'entreprise, de la mobilisation autour du projet d'entreprise, voire de simples informations vers les salariés, les objectifs actuels apparaissent davantage tournés vers le souci de recréer du lien, de faire des managers de proximité de réels leviers pour la communication interne, de réguler des tensions. Dans l'absolu, il n'y a pas de mauvais objectifs et le pire serait de ne pas en avoir ou d'avoir un catalogue de multiples objectifs, voilà un important défi pour les entreprises.³

4 Le lien théorique entre la communication interne et la motivation :

4.1 Le 1^{er} lien :

La communication interne contribue à la création d'un **climat de confiance** et de **collaboration franche**, deux éléments importants du processus de motivation. Si l'on veut convaincre et faire agir, il faut d'abord connaître et comprendre⁴. Par ailleurs, lorsque un collaborateur éprouve de la satisfaction au travail et se sent bien a ce dernier, il est plus enchainé à faire partager son enthousiasme et sa passion pour son travail

¹ LIBAERT Thierry, WESTPHALEN Marie-Hélène, op.cit, p 231.

² Thierry LIBAERT, Marie-Hélène WESTPHALEN, op.cit, p 231.

³ Thierry LIBAERT, Marie-Hélène WESTPHALEN, op.cit, p 232.

⁴ Christine DONJEAN et Eric COBUT, Op.cit, P.51. *extrait de livre* : P. BOMAL, G et COBUT, 2009, « *Motiver, être motivé et réussir ensemble* », liège, Edi pro, p.57.

Chapitre01 : Revue de littérature : La communication interne comme levier de motivation des salariés.

qu'une personne démotivée. Il devient alors un agent d'influence de l'organisation au près de ses collaborateurs et des autres parties prenantes.¹

4.2 Le second lien :

Nous savons tous que les réunions sont les moyens les plus marquants de la communication interne d'une entreprise, c'est le moyen le plus fiable, le plus approprié pour transmettre l'information et mieux se connaître les uns des autres, « les réunions sont de bonne façons d'informer mais aussi de motiver les collaborateurs »² :

4.2.1 Les réunions d'informations :

Même si tout le monde sait ce qui se passe dans l'entreprise, il est intéressant de formaliser l'information, de passer des messages concrets et de faire aussi remonter de l'information via des sciences de question réponse, mais ces réunions ne souffrent pas l'amateurisme et demandent une préparation et une réflexion préalable³.

4.2.2 Les réunions de service :

Les réunions de service peuvent être plus motivante si on applique des principes de pédagogie active comme le travail en petit groupe, la technique de brainstorming, l'utilisation de méthodes de résolution des problèmes, des techniques de mise en commun, il est intéressant par exemple de faire intervenir un collaborateur pour lui faire présenter une partie de son travail, voire lui faire animer la réunion. Les réunions ou les écrits sont importants mais la motivation naît avant tout de l'implication que l'on met dans son travail, faire travailler des collaborateurs sur des objectifs précis, organiser leurs tâche sous forme de projets limités dans le temps participent d'autant plus à leur motivation grâce à l'autonomie et à la responsabilité qu'ils y acquièrent⁴.

4.3 Le troisième lien :

On peut retenir que la relation entre la communication interne et la motivation des salariés au travail sera basée sur cinq principes comme nous allons détaillés⁵:

¹ Christine DONJEAN, Eric COBUT, op.cit, p57.

² Marie-Dominique PUJOL, « *Ressources humaines, La boîte à outils de l'entrepreneur*, édition d'organisation », 2^{ème} édition, 2003, Paris Cedex, p 179.

³ Marie-Dominique, PUJOL op.cit, p 179.

⁴ Marie-Dominique PUJOL, op.cit, p 180.

⁵ Emmanuelle BRAVERD, « *Motiver par la communication interne* », in revue de management, publié sur le site internet:www.journaldunet.com/management/dossiers/0705189communicationinterne/motivation.shtml.(consulté le 18/01/2021a18H).

Chapitre01 : Revue de littérature : La communication interne comme levier de motivation des salariés.

4.3.1 Collaborer avec le manager :

La communication interne n'est plus à sens unique, ce n'est plus une simple information descendante de la direction à ses collaborateurs. Pour motiver il est nécessaire que l'information circule dans les deux sens dans l'entreprise : communication vers le bas du niveau supérieur vers le niveau inférieur c'est-à-dire de la hiérarchie vers les salariés (communication descendante) ; et communication vers le haut du niveau inférieur vers le niveau supérieur c'est-à-dire de salariés vers la hiérarchie (communication ascendante).

Le manager joue un rôle central fondamental dans la motivation de ses collaborateurs, par le contact quotidien.¹

4.3.2 Un projet de l'entreprise pour donner de sens :

Un salarié est plus facilement motivé lorsqu'il sait pourquoi il travaille et dans quelle direction s'orientent son entreprise et donc le but de ses missions, pour cela, il est nécessaire de l'inscrire dans la démarche de l'entreprise en le faisant participer au projet de l'organisation. Alors, la mise en place d'un projet de l'entreprise dépend de sa taille soit petite, moyenne, ou grande entreprise de son mode de management ainsi que de son historique.²

4.3.3 Fédérer autour de valeurs communes :

Transmettre des valeurs est plus important pour accompagner la communication sur le projet de l'entreprise, ces valeurs propres de l'organisation doivent être réelles et bien fondées avec des exemples concrets.³

4.3.4 Reconnaître le travail :

Pour être motivé, un salarié a un besoin de participer à la vie de l'entreprise et d'être écouté : réellement, l'implication d'un salarié (son intégration dans le fonctionnement de l'entreprise) doit être récompensée par une certaine reconnaissance (donner de la valeur au travail du salarié) cette reconnaissance du travail du personnel

¹ Ibid.

² Emmanuelle BRAVERD, « Motiver par la communication interne », in revue de management, publié sur le site internet: www.journaldunet.com/management/dossiers/0705189communicationinterne/motivation.shtml. (consulté le 18/01/2021a18H).

³ Ibid.

Chapitre01 : Revue de littérature : La communication interne comme levier de motivation des salariés.

peut passer par le manager auprès de chacun de ses collaborateurs c'est-à-dire le manager donne un sens au travail accompli par le salarié.¹

4.3.5 Choisir les bons moments :

Communiquer oui mais il faut poser la question « à quelles occasion certains moments sont plus favorable que d'autre à la transmission de messages dans l'entreprise le plus important pour les organisations et de communiquer lors des évènements traditionnels de sa vie comme les vœux de la nouvelle année ce sont les moments toujours propices pour la diffusion des informations ou créer des moments d'échange différents en vue de créer un climat convivial au sein de l'organisation.²

5 La communication interne : un levier de motivation des salariés.

D'après tout ce qu'on avais vu auparavant, l'une des finalités de la communication interne est de créer un sentiment d'appartenance et donc d'être levier de motivation des salariés de l'entreprise. Afin que la communication interne puisse être ce levier, il paraît nécessaire que certaines conditions soient remplis.

Tout d'abord, la communication doit permettre la circulation d'une information dite de valeur. Ensuite, elle doit être cohérente. En effet, une communication qui n'est pas cohérente peut être assimilée à une communication qui n'est pas fiable. Or, dans ce cas, la communication risque être un frein de motivation³.

5.1 L'importance d'une information de valeur :

La communication, comme levier motivant passe par le fait qu'elle va pouvoir créer un sentiment d'appartenance à l'entreprise. En effet, ce sentiment, en majeure partie commun à l'ensemble des salariés de l'entreprise, va permettre de créer une cohésion. De ce fait, la communication interne peut être analysée comme un outil d'engagement et de fidélisation des salariés de l'entreprise. Dans cet objectif, elle doit permettre la circulation d'une information dite de valeur. Cela signifie que les informations, qui circulent par le biais de cette communication interne, doivent être claires, précises et en d'autre termes, être définis par des objectifs simples, mesurables, acceptables, réalisables et définis dans le temps, qui vise à interroger les employés et les manager à son sujet.⁴

¹ Ibid.

² Ibid.

³ Soline LAMERCIER, « *La communication interne comme outil de motivation dans l'entreprise* », Strasbourg, 2015, p29.

⁴ Soline LAMERCIER, op.cit, p 30.

Chapitre01 : Revue de littérature : La communication interne comme levier de motivation des salariés.

En effet, communiquer pour communiquer n'a pas de sens pour les salariés, la volonté de communiquer une information doit avoir un objectif. Cela permettra d'éviter l'incompréhension du récepteur. Une information mal communiquée risquera de ne pas avoir effet escompté, entrainera comprise la nécessité d'une information de la qualité se rattache à la finalité de production de sens de processus de communication. Ensuite, si la communication interne doit atteindre cette finalité alors il paraît nécessaire que l'information, qui est communiquée, soit pertinente, fiable et disponible. Cette information de valeur permettra alors d'améliorer la prise de décision et sa qualité, d'éviter de connaître des erreurs mais surtout de réduire l'incertitude et l'incompréhension.¹

5.2 La nécessité d'une communication interne cohérente :

La place de la communication informelle reste toujours très grande et les discussions entre collègue, qu'ils soient pairs ou de service différents sont fortement présentes. De ce fait, s'il existe une incohérence de la communication interne, elle risque d'être vite décelée et de provoquer des incompréhensions, voir des inquiétudes de la part des salariés, afin d'éviter cela, la communication interne doit donc rester cohérente, de top management jusqu'au management de proximité, afin que chacun des salariés aient les mêmes informations.²

Pour que la communication interne soit cohérente, un plan de communication doit être défini, ce plan va consister à définir le type d'information qui doit être relayé. L'information transmise, dans la note d'information, avait pour objectif de cibler les personnes concernées par une indemnisation des jours non travaillés en raison des inondations. Cette communication est passée par le biais de top management, des managers de proximité mais également du personnel d'encadrement élargi. Il y a donc une réelle volonté d'équité dans la communication interne afin que chacun ait accès à la même information.

Cette cohérence et cette équité dans le processus de communication interne permet de maintenir la motivation des salariés. En effet, chacun ayant accès à la même information, cela permet d'une part, d'assurer la transmission de l'information de manière équitable. D'autre part, elle permet à la communication interne de jouer son « rôle d'intermédiation sociale » puisque chacun va trouver sa place dans l'information transmise. Dès lors l'information, si elle est comprise et acceptée, va alors permettre de

¹ Soline LAMERCIER, op.cit, p 30.

² Soline LAMERCIER, op.cit, p 31.

Chapitre01 : Revue de littérature : La communication interne comme levier de motivation des salariés.

développer le sentiment de cohésion d'appartenance à l'entreprise. De ce fait, la communication interne participe donc au maintien de la motivation des salariés.

Finalement, pour que la communication interne puisse jouer son rôle de levier de motivation, elle doit remplir certains critères. D'une part, elle doit permettre de transmettre une information dite de valeur, c'est-à-dire qui soit claire, pertinente avec des objectifs SMART. D'autre part, la communication interne, dans son ensemble, doit être cohérente et assurer l'équité pour l'ensemble des salariés. L'inexistence de ces deux critères peut aboutir à un sentiment d'incohérence et d'incompréhension de l'information communiquée. Cela risque d'entraîner une perte de motivation puisque les salariés ne se trouvent plus impliqués dans la vie d'entreprise.

Une communication interne qui remplit ces deux critères pourra donc être un levier de motivation des salariés, d'autre part, afin que le processus de communication interne soit le plus complet possible, les partenaires sociaux doivent également y être inclus. Les partenaires sociaux ont une place importante dans la vie de l'entreprise et notamment en matière de communication.¹

Conclusion :

Il résulte de ce qui précède que la motivation est au cœur de la vie professionnelle, il est vital pour toute organisation de disposer d'une ressource humaine motivée et efficace. Etant donné que la motivation est un caractère personnel, il est donc difficile d'appliquer une méthode théorique à la lettre tels que la communication interne, développement de carrière, confiance ou encore responsabilisation sont autant de facteurs qui nourrissent la motivation, parfois en bien, parfois en mal. Un équilibre complexe, fragile, où la moindre variation peut emballer ou étouffer l'enthousiasme des collaborateurs. Le rôle essentiel de la motivation en entreprise est largement admis par les managers, "Sans motivation, le travail n'a pas de sens". En effet, Il n'y a pas de stratégie unique à appliquer dans toutes les entreprises pour motiver et impliquer tous les salariés.

Toutes les entreprises ne motivent pas leurs salariés de la même façon. La solution la mieux adaptée est de développer sa propre stratégie motivationnelle, en restant à l'écoute du personnel en utilisant différents outils tels que les sondages et les boîtes à idées afin de, déceler les attentes et les besoins personnels de chacun avec une bonne politique de communication interne. Il est également important de ne pas tomber dans l'excès, car en essayant de trop motiver son personnel pour atteindre des objectifs de plus en plus difficile, l'effet de démotivation et de lassitude peut apparaître.

¹ Soline LAMERCIER, op.cit, p 31.

Chapitre 02 :

Le cadre méthodologie de la recherche

Introduction

Un EPIC ou (établissement public à caractère industriel et commercial) est un établissement public, personne morale, ayant pour but la gestion d'une activité de service public de nature industrielle et commerciale. Qu'ils aient été créés ou qu'ils résultent d'une nationalisation, les EPIC répondent à un besoin qui, compte tenu des circonstances (souci d'efficacité, contrôle de secteurs sensibles), ne pourrait pas être correctement effectué par une entreprise industrielle ou commerciale privée soumise à la concurrence.¹

Les services publics dont les missions ont un caractère administratif sont gérés selon les règles des EPA (Etablissements publics à caractère administratif). Si leur activité principale est industrielle et commerciale, ils relèvent, en général, de la catégorie des EPIC. La création d'une nouvelle catégorie d'EPIC relève de la loi ou de l'ordonnance. La création d'un établissement public au sein d'une catégorie existante peut être effectuée par décret. Les EPIC sont rattachés à l'Etat ou à une collectivité territoriale qui en a la tutelle.²

Les EPIC sont soumis au principe de la spécialité qui limite leurs activités aux seuls services publics qu'ils ont pour mission d'assurer. Ils disposent d'un budget autonome, séparé du budget général de l'Etat ou de la collectivité territoriale dont ils dépendent. Ils sont contrôlés par des commissaires du gouvernement et des contrôleurs d'Etat présents dans les conseils d'administration, ainsi que par la Cour des comptes ou les Chambres régionales des comptes.³

Au cœur de ce chapitre, nous allons parler dans la première section sur les entreprises de secteur public en Algérie et nous avons choisi l'entreprise Algérienne Des Eaux comme le terrain de notre recherche, et dans la seconde section nous allons aborder la méthodologie de notre recherche.

¹ <http://www.toupie.org/Dictionnaire/Entreprisepublique.htm> (consulté le 18.03.2021 à 15H).

² Ibid.

³ Ibid.

Section01 : Les entreprises publiques à caractère industriel et commerciale en Algérie :

Dans cette section, dans un premier lieu nous allons présenter les EPIC en Algérie, puis nous avons cité quelques unes de ces dernières, ensuite dans un second lieu la présentation de notre terrain de recherche ADE, et en dernier les outils de motivation et de la communication interne utilisés au sein de cette entreprise.

1 Les différentes entreprises de services publics à caractère industriel et commerciale en Algérie :

En Algérie, un établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC) est une personne morale de droit public ayant pour but la gestion d'une activité de service public.

1.1 Liste des EPIC en Algérie :

Parmi toutes les EPIC qui existent en Algérie nous avons présenté les établissements suivant¹ :

- Agence Nationale d'études et de suivi de la réalisation des investissements ferroviaires (ANESRIF).
- Agence Nationale des barrages et transfert (ANBT).
- Algérie Poste (AP).
- Algérie Presse Services (APS).
- Etablissement de gestion des pompes funèbres et cimetières (EGPFC).
- Etablissement publique de télévision (EPTV).
- Entreprise de transport Urbain et suburbain Alger (ETUSA).
- Institut Nationale de cartographie et de télédétection (INCT).
- Institut Nationale de la prévention des risques professionnels (INPRP).
- L'office Nationale d'appareillages et accessoires pour personnes handicapés (ONAAPH).
- Le radio algérien (RA).
- La société Nationale de transports ferroviaires (SNTF).
- La Télédiffusion d'Algérie (TDA).
- L'organisme algérien d'accréditation (ALGERAC).
- L'institut Nationale de normalisation (IANOR).
- L'institut Nationale de la propriété industrielle (INAPI).

¹ https://fr.wikipedia.org/wiki/établissement_public_caractère_industriel_et_commercial_en_Algérie.

Chapitre 02 : Cadre méthodologique de la recherche

- Agence Nationale d'intermédiation et de régulation foncière (ANIREF).
- L'institut Nationale de la productivité et du développement (INPED).
- L'institut pasteur d'Algérie (IPA).
- La pharmacie centrale des hôpitaux (PCH).

Chapitre 02 : Cadre méthodologique de la recherche

1.1.1 L'Agence Nationale d'Etudes et de Suivi de la Réalisation des Investissements Ferroviaires (l'ANESRIF) :

Etablissement public à caractère industriel et commercial, sous la tutelle du Ministère des Transports et des Travaux Publics ,créée le 20 Juillet 2005 par décret présidentiel N°05-256, pour concrétiser l'ambitieux plan de modernisation du secteur ferroviaire algérien, l'Agence constitue un outil de management des chantiers ferroviaires, son rôle est de rassembler les infrastructures, les moyens techniques et les compétences scientifiques et organisationnelles nécessaires à la conception, la préparation et la réalisation des investissements ferroviaires, aussi de veiller à la bonne réalisation des projets et de s'assurer de leur livraison dans les délais fixés, pour cela elle dispose d'une importante enveloppe allouée par les pouvoirs publics.

Potentiel humain de L'ANESRIF:

- Disposant d'un effectif de 716 agents dont 531 cadres (soit 74%), avec une moyenne d'âge de 38 ans,
- L'effectif féminin représente 31% du total du personnel de l'agence.

1.1.2 L'Agence nationale des barrages et transferts (ANBT) :

L'Agence Nationale des Barrages par abréviation « ANB » crée par décret n° 85 – 163 du 11 Juin 1985 avec statut d' E.P.A, comptabilise à son actif une expérience de vingt années, En vertu de l'article deuxième du décret suscité, le statut de l'Agence Nationale des Barrages par abréviation « ANB » établissement à caractère administratif, crée par décret n° 85.163 du 11 Juin 1985, est réaménagé dans sa nature juridique en établissement public à caractère industriel et commercial dénommé « Agence Nationale des Barrages et Transferts » par abréviation « ANBT » par de décret exécutif N °05-101 du 23 Mars 2005.

Est responsable de la mobilisation des ressources en eau afin d'assurer l'alimentation en eau potable et l'irrigation.   cette fin, elle contrôle et surveille les ouvrages de retenu d'eau et les systèmes de transfert visant à maintenir l'approvisionnement continu. L'Agence fournit également des études, notamment sur les réserves d'eau exploitables et la qualité de l'eau.

Disposant d'un effectif de 25000 employés à l'échelle nationale.

Chapitre 02 : Cadre méthodologique de la recherche

1.1.3 L'Algérie poste (AP) :

L'établissement public à caractère industriel et commerciale « E.P.I.C Algérie Poste » est Créé le 14 janvier 2002. Elle conduit d'une part une activité d'opérateur de courrier et d'autre part, une activité d'établissement financier.

Placé sous la tutelle du Ministère de la Poste, des Télécommunications, des Technologies et du Numérique (MPTTN),

Administré par un Conseil d'Administration est présidé par le ministre chargé des postes ou son représentant; Dirigé par un Directeur Général, nommé par décret présidentiel.

Définie par un arrêté ministériel du 21 janvier 2010 et encadrée par deux (02) Comités, exécutif et Commercial & marketing, l'organisation de l'E.P.I.C Algérie Poste, est bâtie autour des métiers postaux classiques sur trois niveaux (Central, Régional, et Local)

La Direction Générale d'Algérie Poste et ses services centraux sont installés à bab-ezouar 16024, au Lot n°01, Parcelle n°04, Zone d'affaires, dans un immeuble de douze (12) étages, son slogan c'est « Toujours à votre service ».

Disposant d'un effectif de 6700 employés.

1.1.4 L'Algérie presse service (APS) :

Est l'agence de presse nationale algérienne. Elle a été fondée le 1^{er} décembre 1961, dans le sillage de la guerre de libération nationale, pour en être le porte-drapeau sur la scène médiatique mondiale. Ses évolutions successives dès ses origines en font une agence de presse moderne proposant des services en ligne et par satellite.

Le 19 novembre 1985, l'APS devient un établissement public à caractère économique et à vocation socioculturelle puis transformée en EPIC avec des prérogatives de service public le 20 avril 1991. En janvier 1993, l'agence s'installe à son nouveau siège à Kouba et s'investit entièrement dans la bataille des nouvelles technologies. Ainsi, le 1^{er} janvier 1994, elle lance son premier système rédactionnel informatisé, et le 25 avril 1995, commence à diffuser automatiquement ses informations.

L'APS comporte quatre directions régionales en Algérie basées à Blida, Ouargla, Constantine et Oran et a des antennes dans douze capitales à Paris, Bruxelles, Londres, Rome, Madrid, Moscou, Amman, Le Caire, Dakar, Tunis, Rabat et Washington.

Chapitre 02 : Cadre méthodologique de la recherche

1.1.5 L'Établissement de gestion des pompes funèbres et cimetières (EGPFC) :

L'Établissement de Gestion des pompes Funèbres et Cimetières, dénommé par abréviation « EGPFC » est un établissement publique à caractère industriel et commercial qui a été créée par délibération du conseil urbain de coordination d'Alger en date du 28 Mai 1995 sous le N°25195 approuvée par la Wilaya d'Alger en date du 05 Juin 1995 S/N° 525 et confirmée par arrêté N°447(DRAG/SAJS) du 07 Juin 1995, est chargée d'assurer une mission de service public pour le compte de la wilaya d'Alger, entre autre assurer les missions des pompes funèbres, la gestion et l'entretien de 14 cimetières Musulmans, 05 Chrétiens et 01 cimetière Israélite.

Le siège de l'établissement est implanté dans la commune de Bâb-El-Oued.

1.1.6 L'Établissement public de la télévision (EPTV) :

la loi n° 91-100 du 24 avril 1991 érige l'ENTV (entreprise nationale de télévision) en établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC), administré par un conseil d'administration et astreint à un cahier de charges. Elle devient ainsi « Établissement public de télévision (EPTV) ». L'EPTV est placé sous la tutelle du Ministère de la Communication, mais doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière.

L'EPTV opère 1 réseau de télévision qui regroupe 5 chaînes régionales, 7 chaînes de télévision nationales et 1 chaîne de tests. Il est également actionnaire dans 2 chaînes de télévision internationales et 1 web radio.

L'Établissement public de télévision est dirigé par un directeur général, nommé par décret présidentiel, assisté par un directeur général adjoint.

1.1.7 L'Entreprise de transport urbain et suburbain Alger (ETUSA) :

L'Établissement public de transport urbain et suburbain d'Alger (connue sous l'acronyme ETUSA) est une entreprise publique, qui assure le service de transports en commun de surface dans la ville d'Alger et son agglomération.

Créée en 1959 sous le nom de Régie syndicale des transports algérois (RSTA), elle gérait les réseaux de bus, trolleybus et tramway d'Alger. Après l'indépendance et l'abandon des lignes de tramway et de trolleybus la RSTA a continué à être le seul opérateur de transport public jusqu'à l'ouverture du secteur par décret en février 1987

Chapitre 02 : Cadre méthodologique de la recherche

Au tournant des années 2000 marquées par le retour de la croissance économique et la stabilité politique, les pouvoirs publics via le ministère des Transports conscients de leur rôle primordial dans la régulation d'une situation devenue anarchique ont relancé l'entreprise publique qui sous le nom d'ETUSA .Après avoir été transformée en société par action (SPA) en 1998, en 2002 le gouvernement BENFLIS la transforme en établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC).

1.1.8 L'Institut nationale de cartographie et de télédétection (INCT) :

L'Institut national de cartographie et de télédétection (INCT) est l'organisme officiel de la cartographie en Algérie, il a le statut d'Établissement public à caractère industriel et commercial, créé en 1967 dans les années qui suivent l'indépendance de l'Algérie, son statut a changé en 1998.

Les principales missions de l'institut sont :

- La réalisation et l'entretien sur le territoire national d'un canevas de base en géodésie, nivellement et gravimétrie ;
- La couverture du territoire en photographie aérienne ;
- L'établissement et la mise à jour de la carte topographique de base 1/50 000 et 1/200 000 et celles qui en sont dérivées ;
- Le recueillement et la conservation de la donnée satellitaire ;
- La réalisation des bases de données géographiques ;
- La réalisation des travaux de recherche dans les domaines de l'information géographique ;
- La conservation des archives.

1.1.9 L'Institut nationale de la prévention des risques professionnels (IPRP) :

Institut National de la Prévention des Risques Professionnels crée sous le Décret exécutif- N°2000-253 Du 23 Août 2000. Est une Organisme d'utilité publique à caractère industriel et commercial doté de la personnalité morale et de l'autonomie Financière, son objectif c'est la Promotion Et l'Amélioration des conditions d'hygiène et de sécurité en milieu de travail.

Chapitre 02 : Cadre méthodologique de la recherche

L'INPRP fournit des prestations de service à tout organisme privé ou public. Organisation et fonctionnement : L'Institut est administré par un conseil d'administration dirigé par un directeur général et il est doté d'un conseil scientifique

Les Activités de l'INPRP sont de deux types :

- Activités Opérationnelles : Assistance, Étude et Recherche, Formation, Information et Documentation
- Activités Fonctionnelles : Ressources Humaines et Financières, Moyens Techniques.

1.1.10 L'office Nationale d'appareillages et accessoires pour personnes handicapés (ONAAPH) :

L'ONAAPH est créé par décret n° 88-27 du 09 Février 1988, Il est placé sous la tutelle du Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Sécurité sociale cet établissement est destiné à répondre aux besoins du réseau audioprothèse et au marché national en matière de qualité, de délai et de maintenance, et sa création, comme l'a expliqué le directeur général de l'office, s'inscrit en droite ligne avec le processus de développement planifié de l'activité audioprothèse.

Pour rappel, l'ONAAPH est un EPIC disposant de trois directions régionales (centre, est et ouest) de qui dépendent des unités, des centres de fabrication et des antennes de proximité.

1.1.11 Radio algérienne (RA) :

La Radio algérienne (RA) ou Établissement public de radiodiffusion sonore (EPRS) est une entreprise publique responsable du service public de la radiodiffusion pour l'Algérie. La Radio algérienne a créé en 1962 son prédécesseur *Radiodiffusion télévision algérienne* (RTA).

En 1986, la RTA fait l'objet d'une réorganisation qui va donner naissance, entre autres, à l'« Entreprise nationale de radiodiffusion sonore », abrégée en « ENRS », également connu sous le nom « Établissement public de radiodiffusion sonore » Un décret du 20 avril 1991 érige l'ENRS en établissement public à caractère industriel et commercial.

À partir de 1995, l'acquisition d'émetteurs radio plus puissants permettent d'assurer une meilleure couverture du territoire national, une couverture qui jusqu'alors se limitait à quelques grandes villes

Chapitre 02 : Cadre méthodologique de la recherche

Elle dispose de trois stations de radio nationales (Chaîne 1, Chaîne 2, Chaîne 3), trois stations nationales thématiques (Radio Culture, Radio Coran, Jil FM), une station internationale (Radio Algérie Internationale) et 46 stations régionales. Cet organisme, qui revendique 20 millions d'auditeurs en Algérie, diffuse en arabe, berbère et français. L'EPRS est membre de l'Union européenne de radiotélévision.

1.1.12 La société Nationale de transports ferroviaires (SNTF) :

La Société nationale des transports ferroviaires (SNTF), est créée en 1976, elle est notamment présente dans les domaines du transport de voyageurs, du transport de marchandises et réalise la gestion, l'exploitation et la maintenance du réseau ferré national dont elle est propriétaire.

Le 1^{er} décembre 1990, la SNTF est transformée en Établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC).

Par son volume d'activité et la taille de son réseau, la SNTF est la deuxième entreprise ferroviaire d'Afrique après les chemins de fer sud-africains. son chiffre d'affaires brut global de la SNTF s'élève à 4 milliards de dinars en 2014.

1.1.13 La télédiffusion d'Algérie (TDA) :

Télédiffusion d'Algérie est la société nationale algérienne chargée de la gestion des émetteurs algériens et de la diffusion des programmes des radios et des télévisions en Algérie. Télédiffusion d'Algérie est un membre actif de l'Union européenne de radiotélévision (UER).

Le décret n° 86-147 du 1^{er} juillet 1986 sépare les activités gérées par la R.T.A. en 4 organismes autonomes: une entreprise nationale de télédiffusion (TDA), une entreprise nationale de radiodiffusion sonore (ENRS), une entreprise nationale de production audiovisuelle (ENPA) et une entreprise nationale de télévision (ENTV). Qui figurent dans la liste des EPIC.

1.1.14 L'Organisme algérien d'accréditation (ALGERAC) :

ALGERAC est un établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC), placé sous la tutelle du ministère de l'Industrie et de la Promotion des Investissements. Il est principalement chargé de l'accréditation des organismes d'évaluation de la conformité (OEC).

Chapitre 02 : Cadre méthodologique de la recherche

Plus de détails sur ALGERAC sont donnés par le décret exécutif n° 2005-466 du 6 décembre 2005 portant création, organisation et fonctionnement d'ALGERAC.

L'accréditation a pour but précisément de garantir que tous ces organismes disposent d'une qualification professionnelle avérée pour effectuer les prestations qui ressortent de leur champ d'intervention et ce, en les soumettant préalablement à un système d'examen rigoureux.

1.1.15 L'Institut nationale de normalisation (IANOR) :

L'Institut algérien de normalisation (IANOR) est l'organisme algérien qui représente son pays auprès de l'Organisation internationale de normalisation (ISO) est créé par décret exécutif en établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC) le 21 février 1998. (IANOR) opère sous tutelle du Ministère de l'industrie, de la petite et moyenne entreprise et de la promotion de l'investissement.

L'Algérie adhère à l'organisation internationale de normalisation en 1976. L'Institut algérien de normalisation (IANOR)

L'IANOR est membre de :

- L'organisation internationale de normalisation
- La commission électrotechnique internationale (CEI)
- L'organisation arabe pour le développement industriel et minier (OADIM)
- L'institut de normalisation et de métrologie pour les pays islamiques (INMPI) depuis 2007.

1.1.16 L'Institut nationale Algérien de propriété industrielle (INAPI) :

Placé sous la tutelle du Ministère de l'Industrie, de la petite et moyenne entreprise et de la promotion de l'investissement, l'Institut National Algérien de Propriété Industrielle (INAPI) a été érigé en établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC) par Décret Exécutif n° 98-69 du 21 Février 1998 dans le cadre de la restructuration de l'INAPI mère (Institut Algérien de Normalisation et de Propriété Industriel).

L'Algérie est membre de l'Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle et cela implique une dimension internationale de l'activité de l'INAPI qui s'exerce dans un cadre juridique très précis constitué par une législation nationale et des engagements internationaux.

Chapitre 02 : Cadre méthodologique de la recherche

1.1.17 Agence Nationale d'Intermédiation et de Régulation Foncière (ANIREF) :

L'ANIREF a été créée en avril 2007 pour booster l'investissement. C'est un établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC) placé sous la tutelle du ministère de l'Industrie et de la Promotion des Investissements.

La création de l'ANIREF se situe en droite ligne des efforts déployés par les pouvoirs publics pour faciliter l'émergence d'un marché du foncier économique, dynamique et transparent

L'ANIREF est gérée par un Conseil d'administration composé de douze membres.

Missions de l'ANIREF :

- Gestion, promotion, intermédiation et régulation foncière – Missions exercées au titre de la promotion de l'investissement.
- Intermédiation immobilière - Gestion par convention et pour le compte du propriétaire, quel que soit le statut juridique du bien.
- Observation et information - L'ANIREF Informe l'instance décisionnelle locale concernée de toute donnée relative à l'offre et à la demande foncière et immobilière, des tendances du marché foncier et de ses perspectives.
- Régulation du marché foncier et immobilier pour contribuer à l'émergence d'un marché foncier destiné à l'investissement.

1.1.18 L'Institut National de la Productivité et du Développement Industriel (INPED) :

Créé par l'ordonnance N° 67-172 du 31 Août 1967, a été érigé en Etablissement Public à Caractère Industriel et Commercial (EPIC) par le décret exécutif N° 98-163 du 19 Mai 1998. Placé sous la tutelle **du Ministère de l'Industrie, de et de la Promotion des Investissements**, il a pour missions de:

- Assurer la formation en management de cadres et gestionnaires des entreprises publiques et privées et particulièrement celles du secteur industriel.
- Contribuer par des moyens appropriés aux actions initiées par les pouvoirs publics en matière de mise à niveau de l'économie nationale.
- Servir de service d'appui et d'études au Ministère de tutelle, notamment dans ses activités de restructuration industrielle et dans l'élaboration des stratégies y afférentes.

Chapitre 02 : Cadre méthodologique de la recherche

- Entreprendre toute action de formation continue de perfectionnement et de recyclage dans les domaines de la gestion, des langues des affaires et de la documentation.

1.1.19 L'Institut Pasteur d'Algérie (IPA) :

L'Institut Pasteur d'Alger a été fondé en 1894 pour traiter les personnes atteintes par la rage. Son nom change à partir de décembre 1909, pour devenir l'Institut Pasteur d'Algérie, représentant au niveau national un centre de recherche et une référence importante pour toutes les questions relatives aux maladies infectieuses touchant l'homme ou les animaux.

Il reste une filiale de la fondation « Institut Pasteur de Paris » jusqu'en 1962 et devient en 1971 un institut algérien créé par l'ordonnance n°71-45 du 21 juin 1971, comme établissement d'utilité publique sans but lucratif.

Son statut change en 1994 pour devenir un Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial (EPIC), sous tutelle du Ministère de la Santé, de la Population et de la Réforme Hospitalière. Il fait partie du Réseau International des Instituts Pasteur, qui comprend 33 Instituts Pasteur à travers le monde.

Objectif :

- Identification des maladies infectieuses, parasitaires et immunitaires ;
- Développement et promotion de méthodes et outils nécessaires à la prévention, au diagnostic et au traitement de ces maladies.

Missions à sujétion scientifique :

Surveillance épidémiologique, Recherche, Référence, Formation.

Missions à vocation industrielle et commerciale :

- Production industrielle : Vaccins et sérums à usage humain, Vaccins à usage vétérinaire, Milieux de culture, Réactifs de laboratoires.

- Production et élevage d'animaux de laboratoire ;

- Acquisition et Distribution des vaccins et produits biologiques dans le cadre de la prévention sanitaire.

Le siège social de l'Institut se trouve à Delly Ibrahim (Alger). Il dispose de 04 annexes à Alger (El Hama, Koumba, Sidi-Fredj) et 03 antennes régionales (Oran, Constantine, M'silla).

Chapitre 02 : Cadre méthodologique de la recherche

L'Institut Pasteur d'Algérie compte 13 centres nationaux de référence et est responsable du Réseau national de référence pour la surveillance de la résistance aux antibiotiques.

1.1.20 La Pharmacie Centrale des Hôpitaux (PCH) :

La Pharmacie Centrale des Hôpitaux est un Établissement Public à Caractère Industriel et Commercial (EPIC), mis sous la tutelle du Ministère de la santé et de la Réforme Hospitalière, est un acteur central dans l'industrie pharmaceutique algérienne et un fournisseur incontournable des Établissements Publics de Santé.

Crée selon le décret exécutif n°94-293 du 19 Rabie Ethani 1415 correspondant au 25 septembre 1994 portant création, organisation et fonctionnement de la Pharmacie Centrale des Hôpitaux modifié et complété par le décret exécutif n° 11-457 du 03 Safar 1433 correspondant au 28 décembre 2011.

Dans le cadre de la politique nationale de santé, la PCH a pour mission, l'approvisionnement et la distribution des produits pharmaceutiques aux établissements de santé implanté au niveau de l'ensemble du territoire national. La PCH est également investie des missions de service public liées à la constitution d'un stock stratégique et d'un stock ORSEC.

La pharmacie centrale des Hôpitaux de par son statut s'inscrit dans une démarche commerciale, industrielle et de missions de service public, appelé en conséquence à garantir la disponibilité de produit pharmaceutique dans les meilleures conditions de livraison, de stockage et de coût pour plus de 1000 références clients.

La Pharmacie Centrale des Hôpitaux dispose d'un réseaux de distribution au niveau de cinq (05) régions dont 03 au nord à savoir Alger, Oran, Annaba et 02 au sud Biskra et Bechar , pour une plus grande proximité avec les établissements de santé. Outil privilégie du secteur de la santé dans le domaine pharmaceutique; s'agissant de l'approvisionnement de l'établissement de santé la PCH compte près de 190 fournisseurs dont 74 locaux et 116 étrangers pour établissements publics de santé et Clients divers.

La PCH compte également s'investir dans l'industrie pharmaceutique à l'effet de contribuer à la soustraction de notre pays d'une totale dépendance du marché mondial du médicament.

Concernant l'organisation, la PCH est dirigé par un directeur général. Elle est soumise à un organe de contrôle, mission, assuré par un Conseil d'Administration présidé par Monsieur le Ministre de la santé et dont les membres sont des représentants des différents ministères.

2 Terrain de recherche :

Après la citation des établissements publics à caractère industriel et commerciale, Notre travail de recherche est appuyé sur un cas pratique où le choix s'est porté sur l'entreprise Algérienne Des Eaux « unité de Tizi-Ouzou ».

Avec l'aide des notions théoriques que nous avons développées dans le chapitre précédent et les informations acquises durant notre stage pratique au niveau de l'entreprise Algérienne Des Eaux, nous allons essayer de présenter brièvement l'entreprise où s'est dérouler notre enquête, à savoir l'entreprise Algérienne Des Eaux « *unité de Tizi-Ouzou* ». Ensuite montrer les outils employés par cette entreprise afin de motiver ses salariés.

Par ailleurs, nous allons exposer l'échantillon de notre étude, ainsi illustré les différents résultats liées à notre recherche, qui correspondent à l'étude de la communication interne au sein de l'entreprise et son impact sur la motivation du personnel. Ces résultats viennent afin de donner un jugement à nous deux hypothèses de recherche proposées initialement.

2.1 Présentation de l'entreprise « Algérienne Des Eaux » :

Au lendemain de sa création, le 21 avril 2001 par décret exécutif N 1-102, l'Algérienne Des Eaux s'est appliquée à la mise en place de ses structures, l'impulsion de la gestion et la levée des préalables à un transfert organisé en sa faveur, des établissements en charge de la production, l'exploitation et la gestion de la distribution de l'eau.

2.1.1 L'évolution historique de l'entreprise ADE de Tizi-Ouzou:

L'Algérienne Des Eaux est un établissement public à caractère industriel et commercial.

Elle a été créé en 1970 sous le nom SONADE (*société nationale et distribution d'eau potable et industrielle*) ; ensuite sous le nom ENTE(*entreprise nationale de traitement des eaux*) par le décret exécutif N 83-327 du 14 Mai 1983, puis sous le nom EPTO (*établissement de production et de distribution d'eau de TIZI-OUZOU*) par le décret exécutif N 92-100 du 03 Mars 1992, portant transformation de sa nature juridique, son patrimoine de départ étant constitué d'actifs et passifs de l'ex unité SONADE.

En 2001, l'EPTO est devenue ADE (Algérienne Des Eaux).

2.1.2 Les missions et objectifs de l'entreprise ADE :

2.1.2.1 Les missions de l'entreprise ADE : l'entreprise ADE a pour missions :

- L'exploitation (gestion et maintenance) des systèmes et installations permettant la production, traitement, le transfert, le stockage et la distribution de l'eau potable et industrielle.

Chapitre 02 : Cadre méthodologique de la recherche

- Le service public de l'eau potable visant à assurer la disponibilité de l'eau aux citoyens.
- La numérisation et la surveillance de la qualité d'eau.
- La police des eaux, détecte et met fin au branchement illicite.
- Limitation de toute action visant l'économie de l'eau (lutte contre le gaspillage).
- Satisfaction des besoins de la population et d'assurer une bonne gestion de distribution des eaux.

2.1.2.2 Les objectifs de l'entreprise :

L'Algérienne Des Eaux tend à concrétiser les objectives clefs suivantes :

- La modernisation des techniques de management.
- La réhabilitation de la valeur économique de l'eau par une révision progressive et adaptée des tarifs.
- L'organisation de la normalisation des ouvrages techniques de traitement.
- L'amélioration et la dotation d'eau aux citoyens par une meilleure maîtrise de la gestion des ressources.
- La mise en place d'une politique d'investissement et la formation permettant une mise à niveau des techniques humaines.

2.2 L'organisation de l'ADE :

La forme de l'organisation et le mode de fonctionnement de l'établissement sont de nature déconcentrée. Il se subdivise en 15 zones de gestion de l'établissement et le fonctionnement du service public de l'eau au niveau de la wilaya et de la commune devra l'objet d'une concentration avec les collectivités locales.

L'ADE est subdivisé en 15 zones dont la zone de TIZI-OUZOU. Chaque zone est structurée en unités.

2.3 La description générale de l'unité de TIZI-OUZOU :

« en application de l'article 15 du décret n° 01-101 du 27 Moharrem 1422 correspondant au 21 avril 2001 susvisé, le présent arrêté a pour Object d'approuver l'organisation interne de l'établissement public "Algérienne Des Eaux" ci- après désigné "l'établissement" selon les modalités fixées par les dispositions ci-après », la présente décision avait pour objet de compléter et fixer à titre transitoire l'organisation des zones ainsi que les unités de l'algérienne des eaux.

Chapitre 02 : Cadre méthodologique de la recherche

Au niveau de l'ADE, la structure fonctionnelle est la plus répondue. L'autorité va du haut vers le bas, c'est-à-dire qu'on est en présence d'un directeur général qui fait parvenir ses instructions à ses subordonnés au niveau des différentes structures en l'occurrence pour qu'elles soient ensuite diffusées dans l'opération.

Le directeur de zone de TIZI-OUZOU exerce l'autorité sur quatre unités :

- Unité de Boumardes ;
- Unité de Bouira ;
- Unité de Blida ;
- Unité de TIZI-OUZOU qui est notre structure d'accueil.

Cette dernière unité est organisée au niveau du siège en cinq départements et un laboratoire d'analyse :

- Département administratif et moyens ;
- Département commerciale ;
- Département finance et comptabilité ;
- Département exploitation ;
- Département ressources humaines ;
- Laboratoire de biochimie.

2.3.1 Département administratif et moyens :

Ce département a pour mission :

- Veiller aux obligations légales et réglementaires ;
- L'application rigoureuse des procédures en vigueur à l'ADE ;
- L'application de la politique définie par l'ADE dans ce domaine ;
- La gestion des contentieux et des assurances ;
- L'administration des moyens et du patrimoine ;
- La gestion des approvisionnements et de logique nécessaires au fonctionnement de l'unité.

2.3.2 Département commerciale :

Ce département a pour mission :

- L'application de la politique commerciale définie par l'ADE ;
- La gestion des abonnés, y compris les relations avec les services techniques ;
- Veiller à la qualité de service en vue de l'amélioration de la relation avec les abonnées ;
- Le recouvrement des créances selon des délais normatifs par l'ADE.

2.3.3 Département finance et comptabilité :

Ce département a pour mission :

- La tenue de la comptabilité générale au siège de l'unité ;
- L'application de la politique définie par l'ADE dans ce domaine ;
- L'établissement du bilan consolidé de l'unité ;
- L'élaboration des bilans comptables ;
- L'application des taxes en matière.

2.3.4 Département exploitation :

Ce département a pour mission :

- L'application de la politique définie par l'ADE dans ce domaine ;
- La gestion des infrastructures de production, traitement de stockage et de distribution ;
- La veille à la qualité de l'eau potable distribuée ;
- La maintenance préventive et curative des moyens et infrastructures de production, de traitement, de transport, de stockage et de distribution.

2.3.5 Département ressources humaines qui est notre champ d'étude :

A pour mission :

- La veille aux obligations légales et réglementaires ;
- L'application rigoureuse des procédures en vigueur à l'ADE ;
- L'application de la politique définie par l'ADE dans ce domaine ;
- L'élaboration périodique du tableau de bord des ressources humaines de l'unité ;
- Le contrôle de l'application des procédures et la législation du travail dans l'unité ;
- L'établissement du plan de formation de l'unité ;

Chapitre 02 : Cadre méthodologique de la recherche

- La définition et la veille au respect des normes d'affectifs dans l'unité.

2.3.6 Laboratoire : a pour mission :

- Le contrôle de la qualité d'eau et l'analyse biochimique et bactériologique d'eau.

2.4 Présentation de service d'accueil GRH de l'ADE :

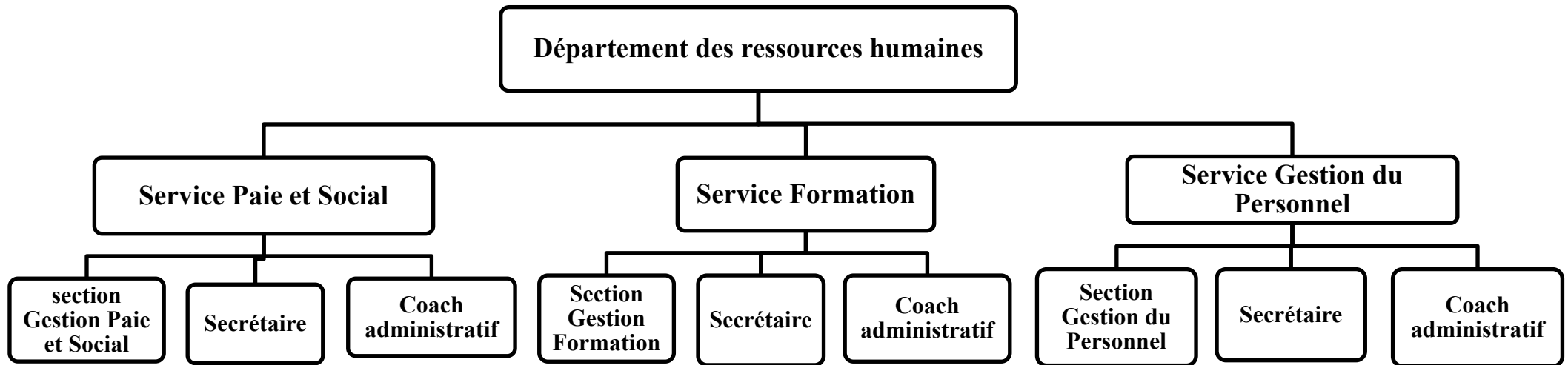
2.4.1 L'organigramme de la GRH de l'ADE :

Chapitre 02 : Cadre méthodologie de la recherche

2- Présentation du service d'accueil (gestion des RH) au sein de l'ADE :

2-1- Organigramme du département des ressources humaines :

Figure n°06 : Organigramme du département des ressources humaines.



Source : Etablie par nos soins à partir des données de l'ADE de TIZI-OUZOU 2020.

2.4.2 Description du département ressources humaines :

Notre travail s'est effectué au niveau du département ressources humaines qui a pour mission :

- D'assurer une veille juridique et suivre l'évolution de la réglementation et des procédures de gestion RH et formation ;
- Assurer l'interprétation et la diffusion de la réglementation et procédures de gestion et assurer leur application ;
- Définir et suivre des indicateurs d'aide à la décision, assister et conseiller les responsables de l'unité ;
- Ménager les équipes du département ressources humaines et évaluer leur efficacité individuelle et collective... etc.

2.4.3 Sa composition :

Le département ressources humaines est subdivisé en plusieurs services :

2.4.3.1 Le service paie et social : il est chargé de :

- D'assurer l'ordonnancement de la paie et transmettre à la DFC les pièces nécessaires à l'engagement de la paie et des charges sociales et fiscales et veilles aux respects des délais ;
- Assurer le suivi et supervision des relations avec les caisses sociales (CNAS, CNR, MUTUELLE....) ;
- Veiller au respect des obligations légales et conventionnelles liées à la paie et aux prestations sociales et s'assurer de leur mise à jour ;
- Superviser, coordonner et contrôler la gestion de la paie et les déclarations sociales et fiscales... etc. ;
- Etablir et déposer auprès des caisses sociales les déclarations d'affiliation du personnel nouvellement recrutés ;
- Veiller à l'immatriculation du personnel par la caisse de sécurité sociale ;
- Etablir les demandes d'attribution des allocations familiales et les déposer auprès de la CNAS ;
- Déposer les dossiers d'arrêt de travail pour maladie et déclarations d'accident de travail auprès de la CNAS et introduire les dossiers de prise en charge.

2.4.3.2 Le service formation :

Ses activités consistent à :

- Participer à la définition de la politique de formation de la société ;
- Recueillir et analyser les besoins en formation à court et à moyen terme selon les orientations stratégiques de la société ;
- Etablir, faire valider et diffuser le plan de formation, informer le personnel ;
- Participer aux choix des organismes de formation avec les membres de la commission d'évaluation des offres ;
- Assurer le suivi et le contrôle périodique des agents en formation ou en perfectionnement ;
- Veiller au classement et à la conservation des documents liés à la gestion de la formation.

2.4.3.3 Le service gestion du personnel : Qui a pour mission :

- Mettre en œuvre les actes de gestions individuelles et collectives et les actions de gestion des ressources humaines applicables au niveau de l'unité ;
- Assurer la conduite de la gestion du personnel et l'application de la réglementation, conseiller et assister les responsables hiérarchiques dans cette gestion ;
- Diffuser l'information relative aux procédures de gestion et aux actions de gestion des ressources humaines ;
- Veiller à la tenue, mise à jour et le classement des dossiers administratifs du personnel, des fichiers et des bases de données associées ;
- Veiller à la tenue et la mise à jour des registres réglementaires et registres internes, et établir les tableaux de permanence et d'astreinte ;
- Coordonner et contrôler la gestion de la paie et les déclarations sociales et fiscales ;
- Préparer tous les documents réglementaires liés à la gestion du personnel : contrats de travail, attestation.... etc. ;
- Assurer le suivi des relations avec les caisses sociales (CNAS, CNR, MUTUELLE.);
- Veiller au classement et à la conservation des documents de gestion ;
- Participer au processus de recrutement et aider à l'intégration des candidats recrutés.

Chapitre 02 : Cadre méthodologique de la recherche

2.5 Caractéristiques de terrain de recherche :

L'effectif total de l'EP « ADE » est de 1866 agents qui sont composé comme suit :

Gestionnaires 449 ; technicien 1417 qui sont regroupés :

2.5.1 Selon la catégorie socioprofessionnelle :

- Cadres supérieurs : 27.
- Cadres moyens : 403.
- Agents de maîtrise : 589.
- Agents d'exécution : 847.

2.5.2 Selon le genre :

- Masculin : 1611.
- Femmes : 255.

2.5.3 Selon l'âge :

- [Moins de 29 ans] : 93.
- [29-39] : 463.
- [40-49] : 710.
- [50-59] : 545.
- [Plus de 59 ans] : 55.

2.6 Délimitation du champ d'étude :

Nous avons effectué notre stage pratique au niveau du département des ressources humaines afin de mener à bien notre enquête, nous avons eu l'opportunité d'accéder aux différents services du département où nous avons regroupé toutes les informations nécessaires et indispensable pour mener cette enquête.

2.7 Les outils de motivation des salariés à l'ADE :

L'ADE est un établissement public à caractère industriel « EPIC » ce dernier est placé à la tutelle du ministre chargé des ressources en eaux. Il est doté de la personnalité morale et jouit de l'autonomie financière.

2.7.1 La formation :

La formation est obligatoire dans tous les secteurs économiques, la loi algérienne dégage « 2% de la masse salariale » qui sont envoyés en formation.

L'Algérienne Des Eaux consacre une grande importance à la formation de ses salariés, elle compte trois établissements ayant vocation à dispenser des formations : le premier est à Constantine, le second à Oran et le troisième à Tizi-Ouzou.

Ces centres ont une dénomination commune : ce sont trois centres de formation aux métiers de l'Eau. Les enseignements qu'ils disposent sont cependant différemment orientés.

2.7.1.1 Le centre de formation de Tizi-Ouzou :

Le centre de formation aux métiers de l'Eau de Tizi-Ouzou assure des formations de mise à niveau, de qualification et de perfectionnement des personnels techniques de l'Algérienne Des Eaux, mais aussi des autres établissements intervenant dans le domaine de gestion de l'eau potable. Le centre dispose d'une salle de documentation, d'une salle de formateurs et de salle de cours. Dispense quant à lui des formations dans le domaine, si diversifié, de la prise en charge scientifique et technique de la question de l'eau potable.

Une certaine de formations, le plus souvent de courtes durée mais d'autant plus intenses dans leur déroulement, sont ainsi programmées chaque année. Ces formations vont des techniques de gestion d'un secrétariat à l'initiation ou à la maîtrise des logiciels nécessaires à une gestion performante. Elles vont aussi des questions relatives aux diagnostics financières, auxquelles elles doivent initier le stagiaire, à celle de fiscalité et de trésorerie, autant qu'à celle de maintenance assistée par ordinateur. Elles concernent également le savoir-faire nécessaire à une gestion optimale des réclamations reçues de la part du client. Enfin, dans le domaine de l'exploitation et de la maintenance des équipements, où la technicité prévaut largement, ces formations concernent tout aussi bien le traitement des eaux de surface, le choix et l'installation d'un groupe de pompage, mais aussi les techniques de protection contre la corrosion des conduites en acier et la maintenance préventive des équipements ; la gestion d'un laboratoire d'analyse de l'eau destinée à la consommation. Enfin, la formation des agents y est prise en charge pour ensemble de profils et de savoir-faire professionnels : on forme à un large éventail de profession allant de celle de formateur à celle de releveur.

Ci-dessous liens vers les centres de formation de l'ADE :

- Le centre de formation aux Métiers de l'eau de Constantine.

Chapitre 02 : Cadre méthodologique de la recherche

- Le centre de formation aux Métiers de l'Eau d'Oran, qui est créé en 2002.

2.7.2 La rémunération :

L'un des outils majeurs qu'emploie l'ADE pour motiver ses salariés se trouve être la rémunération, l'Algérienne Des Eaux et comme toute entreprise dispose d'un système de rémunération qui est basé à ce que la rémunération du travail sera liée aux résultats de la société.

Définition de la rémunération « art.80 » du code de travail : « *en contrepartie du travail fourni, le travailleur a droit à une rémunération au titre de laquelle il perçoit un salaire ou un revenu proportionnel aux résultats du travail* »⁵

La rémunération est le prix d'un travail fourni ou d'un service rendu. Elle constitue un coût pour l'employeur et un revenu pour le travailleur.

2.7.3 La reconnaissance au travail :

La reconnaissance au travail est un élément très important qui impacte directement sur la motivation des salariés. En effet, plus un salarié se sent reconnu dans l'entreprise où il travaille, plus il va être motivé car il va se sentir unique et partie intégrante de celle-ci. Ainsi par le biais de la reconnaissance des salariés, l'entreprise va pouvoir atteindre un niveau de performance élevé grâce à la motivation de ses employés.

2.7.4 Le climat social :

Le climat social peut être défini comme le degré de satisfaction qui règne dans l'entreprise. Différents facteurs peuvent influencer sur le climat social d'une entreprise, d'une part des facteurs externes à l'entreprise (principalement des facteurs économique-sociaux) puis d'autre part des facteurs internes à l'entreprise (satisfaction des salariés, stress, malaises et conflits). Le climat social au sein de cette organisation est favorable.

2.7.5 Les conditions de travail :

L'ADE met à la disposition de ses salariés de nombreux avantages pour qu'ils travaillent dans de bonne condition comme : les bureaux spatiaux, matériels informatique disponible, disponibilité d'une voiture de fonction pour les déplacements.....etc.

⁵ CHEBLI.F, « *droit de travail : législation et réglementation en vigueur* », p33.

2.7.6 La communication interne :

Il est très important de communiquer de manière claire et régulière auprès des salariés, et ce, à tous les niveaux. L'ADE fait passer les messages à tous les collaborateurs, et avec ça personne n'est mis à l'écart et tout le monde se sent intégré. En effet, les responsables communiquent les objectifs qui ont été fixés à leurs collaborateurs afin que toute équipe avance dans le même sens. Et ils veillent à ce que l'ensemble du personnel ait compris leurs buts ainsi que leurs enjeux.

Section 02 : Méthodologie de la recherche.

Après avoir mené une présentation générale du terrain de recherche mobilisé («EP Algérienne Des Eaux, unité de Tizi-Ouzou»), sa création, sa raison d'être, sa composition et son organisation, dans la première partie, nous présentons dans ce qui suit la méthode de recherche adoptée qui nous permet de mener au mieux notre enquête.

Nous présentons dans un premier temps, l'approche méthodologique, l'enquête son objet et son contenu, puis la méthode et la technique appliquée et on a terminé par l'échantillon de notre recherche.

1 L'approche méthodologique :

En plus de l'étude de la documentation (*ouvrages, revues, mémoires, articles, documentations de l'entreprise enquêtée...etc.*). Nous allons privilégier pour notre approche, les outils empiriques permettant d'appréhender la réalité du terrain, à savoir :

1.1 L'entretien :

Outil utilisé pendant la phase de la pré-enquête.

Pour pouvoir entamer notre travail de recherche on a fait une pré-enquête qui est une phase importante pour découvrir notre terrain d'investigation, et de récolter le maximum d'information. Dans cette pré-enquête, pendant la période de l'enquête, la première rencontre était avec un responsable des ressources humaines de l'entreprise ADE avec lequel nous avons réalisé des entretiens exploratoires dans le but d'avoir des informations sur le fonctionnement des services des ressources humaines, la communication interne et la motivation des employés de l'entreprise ADE. Cette étape nous a permis aussi de connaître notre population d'étude et déterminer les techniques les plus adéquates à notre sujet de recherche dans le but de clarifier notre problématique et nos hypothèses.

1.2 L'enquête :

Pour notre présent travail, nous allons opter pour l'enquête par sondage qui peut être défini comme « une enquête effectuée sur un sous ensemble ou échantillon d'une population dont on veut connaître les caractéristiques ou opinions sur un sujet donné en interrogeant qu'un nombre limité de ses membres ».

Le sondage permet donc une estimation dont la validité est dépendante d'un grand nombre de facteurs plus ou moins maîtrisables. Statistiquement, la validité des résultats dépend étroitement de la représentativité de l'échantillon.

1.2.1 L'objet de l'enquête

Toute recherche doit être fondée sur une problématique. De même, le sujet d'étude est obligatoirement soumis à un questionnement de ses implications et de ses postulats.

Par définition, une problématique est « la formulation d'une question centrale concernant ce qui pose problème dans le sujet traité »

C'est à travers l'objet que le chercheur tente de développer une compréhension de la réalité. Dans ce cadre, l'objectif de notre recherche consiste à étudier la communication interne de l'entreprise et son effet sur la motivation au travail.

1.2.2 Le contenu de l'enquête :

Dans les études quantitatives le questionnaire est un outil précieux, hiérarchisant les informations, comme il facilite le dépouillement des résultats par la suite c'est pourquoi il doit respecter certaines règles d'élaboration précises.

Notre questionnaire contient des rubriques, organisées en (05) items :

- Le premier item correspond à l'identification du répondant : Les questions posées dans cette partie nous renseignent sur l'identité de la personne ayant répondu au questionnaire, soit des informations concernant : le genre, l'âge, la catégorie socioprofessionnelle, le niveau d'instruction et le diplôme obtenu.

- Le second item correspond aux rôles de manager : Les questions posées dans cette rubrique vont dans le cœur des compétences et des rôles qui jouent le manager dans l'entreprise, en effet l'importance accordée à chacune des questions proposée, va nous permettre de déduire l'existence et la praticité du chaque rôle.

- Le troisième item porte sur la communication interne au sein de l'entreprise : dans ce contexte, les questions posées portent sur la praticité de la communication interne et les moyens disponibles dans l'entreprise pour sa mise en place et leurs degrés d'importance

Chapitre 02 : Cadre méthodologique de la recherche

de ces derniers au sein de l'entreprise.

- Le quatrième item porte sur l'impact de la communication interne : Les questions posées dans cette rubrique portent sur l'effet de la communication interne au sein de l'entreprise et est ce que le manque de cette dernière a une influence sur les différentes activités de l'entreprise.

- Le cinquième item porte sur la motivation des salariés par la communication interne : Les questions posées dans cette rubrique porte sur la motivation des salariés au sein de l'entreprise et déduire si la communication interne est un levier de motivation au travail et est-ce que les salariés sont satisfaits par la communication et la motivation dans leur entreprise.

1.3 La méthode et la technique appliquée :

1.3.1 La méthode appliquée :

Tout travail scientifique exige une méthode précise et des techniques pour la collecte des informations sur le terrain.

Toute recherche incite à choisir la méthode qui convient à la nature du thème traité, cependant dans notre recherche nous avons adopté **la méthode quantitative**, l'utilisation de cette méthode nous a permis de collecter des données afin de mesurer le phénomène d'étude, Selon Angers Maurice « *les techniques de recherche sont les moyens qui permettent d'aller recueillir des données dans la réalité* ». ⁶

Ce choix est déterminé par la nature de notre thème à savoir « **la communication interne au sein de l'entreprise comme levier de motivation du personnel** » notamment la question de départ et les objectifs de la recherche et cela en vue de vérifier les hypothèses émises.

1.3.2 La technique utilisée :

Pour atteindre, dans un temps record, une partie importante de notre population d'enquête, nous avons recouru au **Questionnaire**.

2 L'élaboration du questionnaire :

Le questionnaire consiste l'un des éléments essentiels de l'enquête. C'est un outil d'approche du terrain où se déroulera le travail de recherche pratique, dans l'objectif méthodologique de vérifier les hypothèses, pour répondre aux interrogations et apporter

⁶ ANGERS Maurice, « *Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines* », éd casbah, Alger, p37.

des éléments de solution, qui mèneront vers des recommandations.

2.1 Longueur et structure du questionnaire :

Notre questionnaire a été rédigé de manière à pouvoir recueillir des informations pertinentes et ainsi répondre aux objectifs de l'enquête.

Dans ce cadre, ce questionnaire comporte une vingtaine de questions structurées de façon à permettre la compréhension du public sondé et ainsi pouvoir fournir des réponses fiables.

2.2 Types de questions

Chaque type de questions utilisées dans ce questionnaire est déterminé par l'information que l'on souhaite recueillir. Pour cela, nous avons opté pour les types suivants :

2.2.1 Les questions fermées :

Elles précisent la série de réponses possibles ainsi que le format des réponses. Une question fermée peut être à choix multiple, dichotomique ou à échelle d'attitude.

2.2.2 Les questions à choix multiples (QCM) :

Dans ce type de question, le chargé d'études fournit un choix de réponses et les répondants doivent en sélectionner une ou plusieurs.

2.2.3 Les questions à choix unique :

Dans ce type de question, le chargé d'études fournit un choix de réponses et les répondants doivent en sélectionner une seule réponse.

2.2.4 Les questions dichotomiques :

Une question dichotomique ne propose qu'une alternative pour la réponse : oui ou non.

2.2.5 Les questions avec échelle d'attitude :

La méthode la plus utilisée est celle de LIKERT. C'est une échelle d'intervalles permettant de mesurer l'attitude d'un individu, auquel on demande d'exprimer l'intensité de son approbation ou de son désaccord à l'égard d'un énoncé en choisissant l'un des degrés de l'échelle qu'on lui propose.

3 L'échantillon d'étude :

Dans une recherche il s'agit de se renseigner auprès de toute la population à laquelle nous nous intéressons, la population étudiée constitue l'ensemble des enquêtés sur lesquels nous avons appliqué la technique choisie pour recueillir les informations nécessaires à notre étude.

« *L'échantillon est un fragment d'un ensemble sur lequel on réalise des mesures ou des assai* ». ⁷

3.1 La taille de l'échantillon :

La taille de notre échantillon se limite à 30 agents parmi l'effectif de département de gestion (449) qui représentent un pourcentage de presque 6.7% de la population mère.

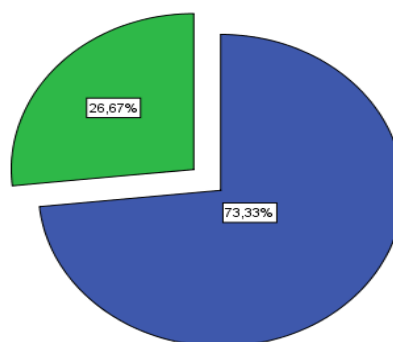
3.2 Caractéristiques de l'échantillon :

Dans la présentation des caractéristiques nous avons utilisé le premier item de notre questionnaire que nous avons adressé aux salariés de l'entreprise ADE qui est la rubrique de l'identification des répondants, où nous avons utilisé des figures pour bien présenter ces caractéristiques, dont chaque numéro de figure est équivalent aux numéros de tableau présenté dans les annexes

3.2.1 Le Genre :

Figure n°07 : Le Genre des répondants

■ Féminin
■ Masculin



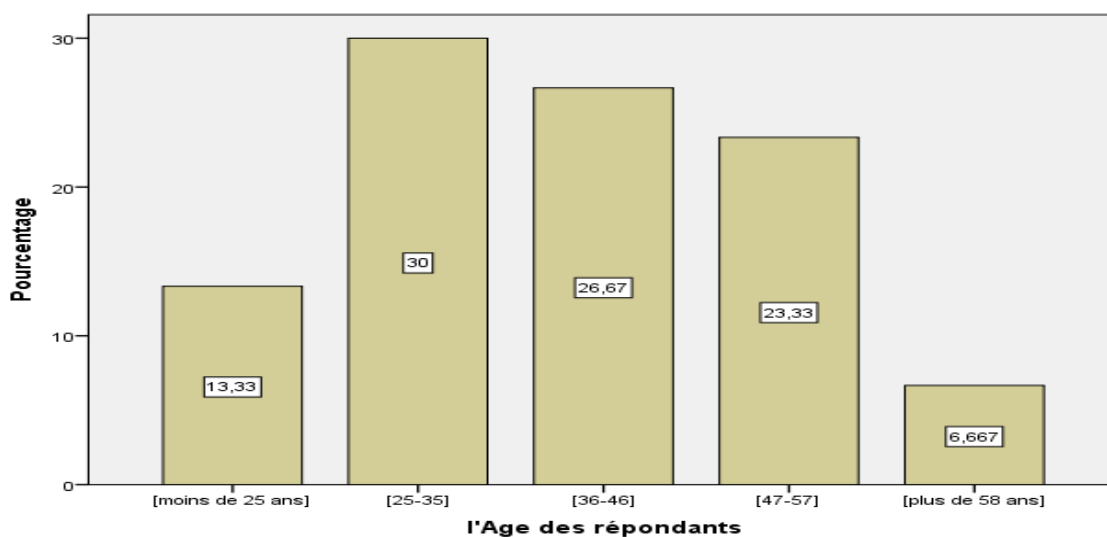
Commentaire : La majorité des enquêtés sont de genre féminin (73.3%), et seulement (26.7%) sont des hommes.

Source : Etablie par les étudiants.

⁷ <http://www.google.définition-échantillon>.

3.2.2 L'âge :

Figure n°08 : L'âge



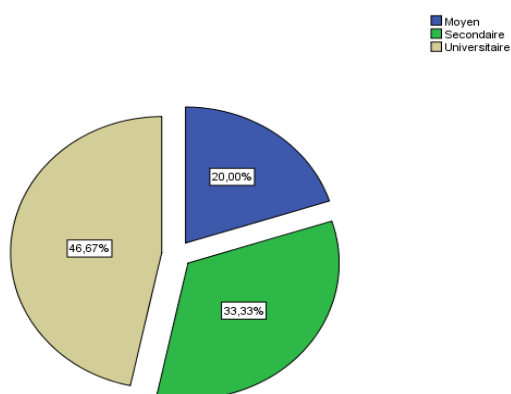
Source : Etablie par les étudiants.

Commentaire : la catégorie d'âge la plus élevée des employés interrogés de l'ADE est celle de [25-35] ans, où elle représente 30% de la totalité des répondants, suivie par la catégorie de [36-46] ans avec un pourcentage de 26.67%, puis la catégorie de [47-57] ans qui représente 23.33%, puis un pourcentage de 13.33% pour la catégorie de [moins de 25 ans], en fin la catégorie la plus basse est celle de [plus de 58 ans] avec un pourcentage de 6.667%.

Alors on dit que la plupart des employés de l'ADE ont entre 25 et 57 ans, c'est-à-dire une population d'âge mûr.

3.2.3 Le niveau d'instruction :

Figure n°09 : Le niveau d'instruction



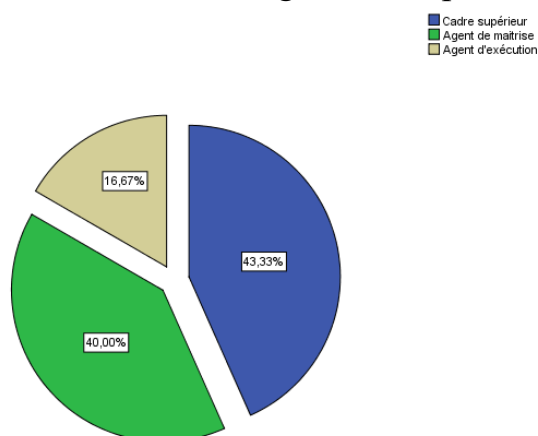
Source : Etablie par les étudiants.

Chapitre 02 : Cadre méthodologique de la recherche

Commentaire : la plupart des répondants ont un niveau d'étude universitaire avec un pourcentage élevé (46.67%), suivi par un pourcentage de 33.33% pour le niveau secondaire, en fin 20% de la totalité des répondants ont un niveau moyen.

3.2.4 La catégorie socioprofessionnelle :

Figure n°10 : La catégorie socioprofessionnelle

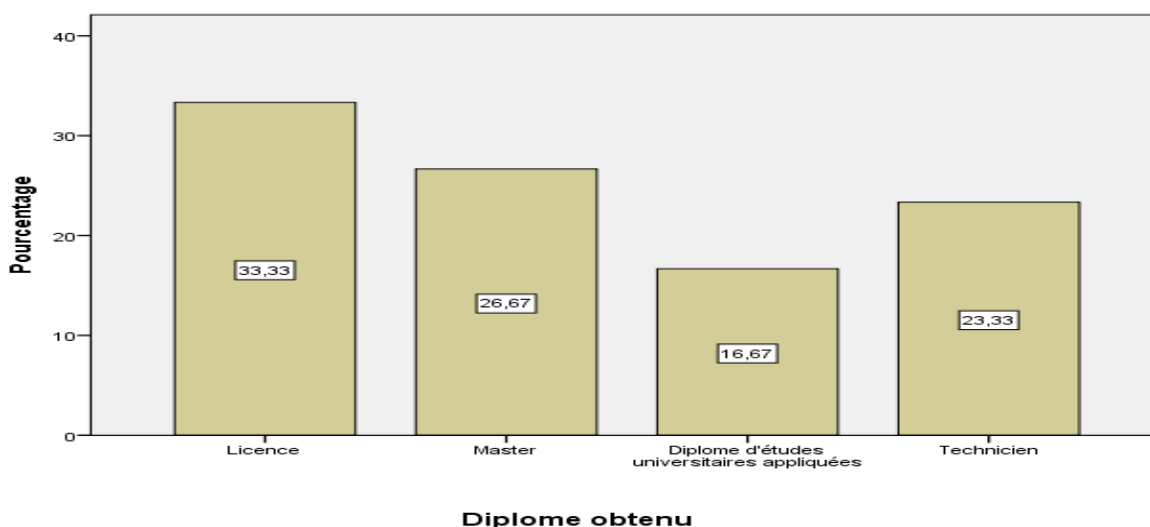


Commentaire : La catégorie socioprofessionnelle des répondants la plus élevée c'est celle des cadres supérieurs avec un pourcentage de 43.3% de la totalité, suivie par la catégorie des agents de maîtrise avec 40% et la catégorie des agents d'exécution représentent 16.7%. Alors la plupart des enquêtés de l'ADE sont des cadres.

Source : Etablie par les étudiants.

3.2.5 Le diplôme obtenu :

Figure n°11 : Le diplôme obtenu



Source : Etablie par les étudiants.

Chapitre 02 : Cadre méthodologique de la recherche

Commentaire : 33.33% des répondants ont un diplôme de licence, 26.67% ont un master, 23.33% ont un diplôme de techniciens et 16.67% ont un diplôme d'études universitaires appliqués.

L'ADE recrute les personnes qui ont un niveau d'étude de BAC+3 (licence) et BAC+5 (master).

Conclusion :

Pour conclure, l'EPIC est un établissement public, personne morale ayant pour but la gestion d'une activité de service public de nature industriel et commerciale. Parmi les EPIC qui existe en Algérie nous avons cité l'ANESRIF, l'ANBT, l'APS, l'AP ; l'EGPFC, l'EPTV, l'ETUSA.....etc.

Après la citation de quelques EPIC, notre travail été appuyé sur un cas pratique où le choix est porté sur l'EP l'Algérienne Des Eaux (ADE) unité de Tizi-Ouzou, qui a un effectif de 1866 agents dont 449 sont des gestionnaires et 1417 sont des techniciens.

Pour bien appréhender la réalité du terrain nous avons utilisé la méthode de l'enquête par questionnaire qui a été effectué sur un échantillon. Dans les études quantitatives le questionnaire est un outil précieux, hiérarchisant les informations et facilite le dépouillement des résultats, notre enquête (questionnaire) à été composé en cinq (05) rubriques organisées en cinq items (l'identification du répondant, le rôle du manager, la communication interne de l'entreprise, son impact et la motivation des salariés par le biais de la communication interne).

Pour l'échantillon de notre enquête nous avons choisis une taille de 30 agents, dont 73.3% sont de genre féminin et le reste sont de genre masculin, la majorité ont un âge entre 25 et 57 ans, pour le niveau d'instruction 46.67% ont un niveau d'étude universitaire 33.33% ont un niveau secondaire et le reste ont un niveau moyen, pour la catégorie socioprofessionnelle 43.33% sont des cadres supérieur, 40% sont des agents de maîtrise et le reste sont des agents d'exécution, pour le diplôme obtenu 33.33% ont un BAC+3, 26.67% ont un BAC+5 et les reste ont DEUA.

Chapitre 03 :
Présentation et
analyse des
résultats

Introduction

La communication interne apparaît comme levier pertinent pour la motivation des salariés dans un organisme donné.

Nous avons soumis un questionnaire adressé aux salariés de l'établissement public « Algérienne Des Eaux unité de Tizi-Ouzou » au sein duquel nous avons mené notre étude empirique, soit un ensemble de 30 personnes ((13) cadre supérieur, (12) agent de maîtrise et (05) agent d'exécution).

Après avoir présenté les deux axes de travail de recherche ; cadre théorique et cadre méthodologique, on entame le troisième cadre qui porte sur la présentation des résultats, leurs interprétations et la vérification des hypothèses proposées tout au début de travail.

La première partie porte sur la présentation et l'interprétation des résultats obtenus par l'exploitation de base des données construites à base des réponses collectées par le questionnaire.

Nous avons effectué grâce au logiciel (SPSS) un traitement des réponses, il nous a permis de faire un double tri de données collectées ; un tri à plat des données, et un tri croisé, que nous avons présenté dans la première partie.

La deuxième partie porte sur la discussion des résultats à savoir la confirmation ou l'infirmité des hypothèses proposées initialement.

Section 01 : Analyse et interprétation des résultats :

Dans cette section nous opterons à présenter les réponses aux questions présentées dans le questionnaire adressé aux salariés de l'établissement de l'enquête (EP Algérienne Des Eaux (ADE)).

En premier lieu, nous effectuons un tri quantitatif des données un tri à plat, puis un tri croisé des résultats obtenus.

1 L'analyse uni-variée (Le tri à plat des données) :

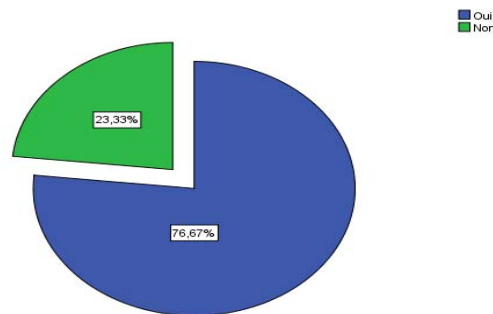
Consiste à analyser chacune des variables de questionnaire sans tenir compte de certaines autres variables, cette analyse de données est présentée sous forme de figures (sous forme de diagrammes en secteur ou diagrammes en bâtons), nous tenons à signaler que les données sur lesquelles sont élaborées l'ensemble des figures présentées dans cette section sont présentées en annexes sous forme de tableau portant le numéro équivalent à chacune de ces figures.

1.1 Le rôle de manager :

1.1.1 La compétence du manager selon les rôles professionnels du cadre :

Figure n°12 : Compétence du manager selon les rôles professionnels du cadre

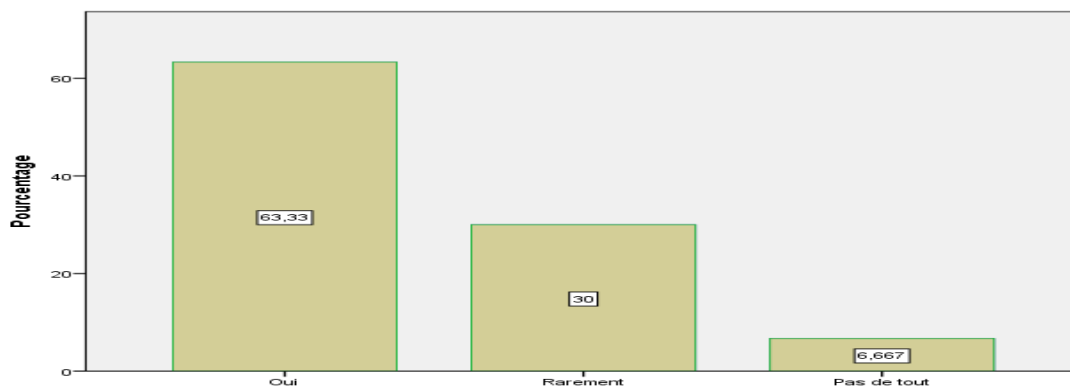
Commentaire : la catégorie des répondants la plus élevée c'est celle des employés qui disent que leur manager est compétant avec un pourcentage de 76.67%, et le reste (23.33%) représente la catégorie des personnes qui disent que leur manager n'est pas compétant.



Source : Etablie par les étudiants.

1.1.2 La relation de confiance instaurée par le manager avec ses salariés selon les répondants :

Figure n°13 : La relation de confiance instaurée par le manager selon les répondants.



Est ce que le manager instaure une relation de confiance avec les salariés de l'ADE

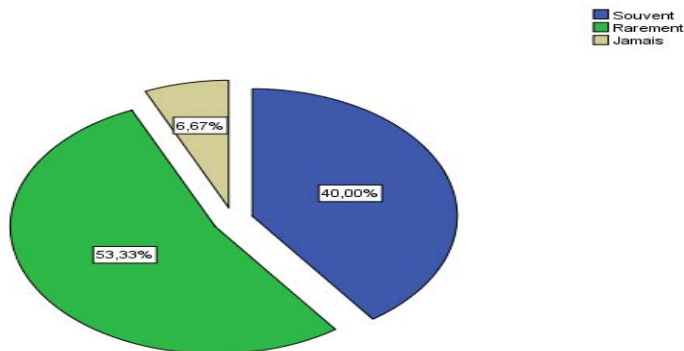
Source : Etablie par les étudiants.

Commentaire : 63.33% des enquêtés ont sentie une relation de confiance qui est instaurée par le manager, un autre pourcentage de 30% des enquêtés dises que c'est très rare de sentir cette relation de confiance, et un faible pourcentage (6.667%) ils ont jamais sentie une relation de confiance de la part de leur manager.

D'après ces résultats on déduit que le manager de l'ADE instaure une relation de confiance avec ses employés.

1.1.3 La mise en place des réunions courtes par le manager afin de faire le point sur les missions en court selon les répondants :

Figure n°14 : La mise en place des réunions courtes par le manager afin de faire le point sur les missions selon les répondants.



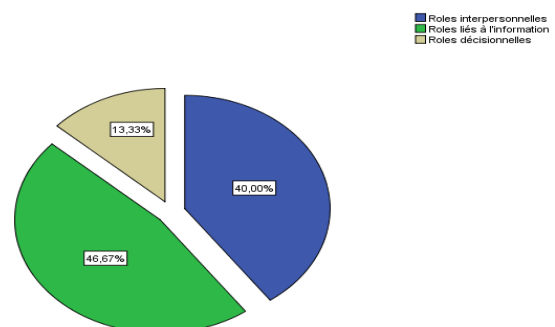
Source : Etablie par les étudiants.

Commentaire : Plus de la moitié des répondants figurent dans la catégorie la plus élevée avec un pourcentage de 53.33% qui dit que le manager mit en place des réunions courtes afin de faire le point sur les missions, suivie par une catégorie qui dit que le manager met souvent des réunions courtes avec un pourcentage de 40% et un pourcentage faible de 6.67% pour la catégorie qui dit que le manager n'a jamais met en place des réunions afin de faire le point sur les missions en court.

1.1.4 Les trois catégories de rôles appliquées par le manager selon les répondants :

Figure n°15 : Les trois catégories de rôles professionnelles du manager selon les répondants.

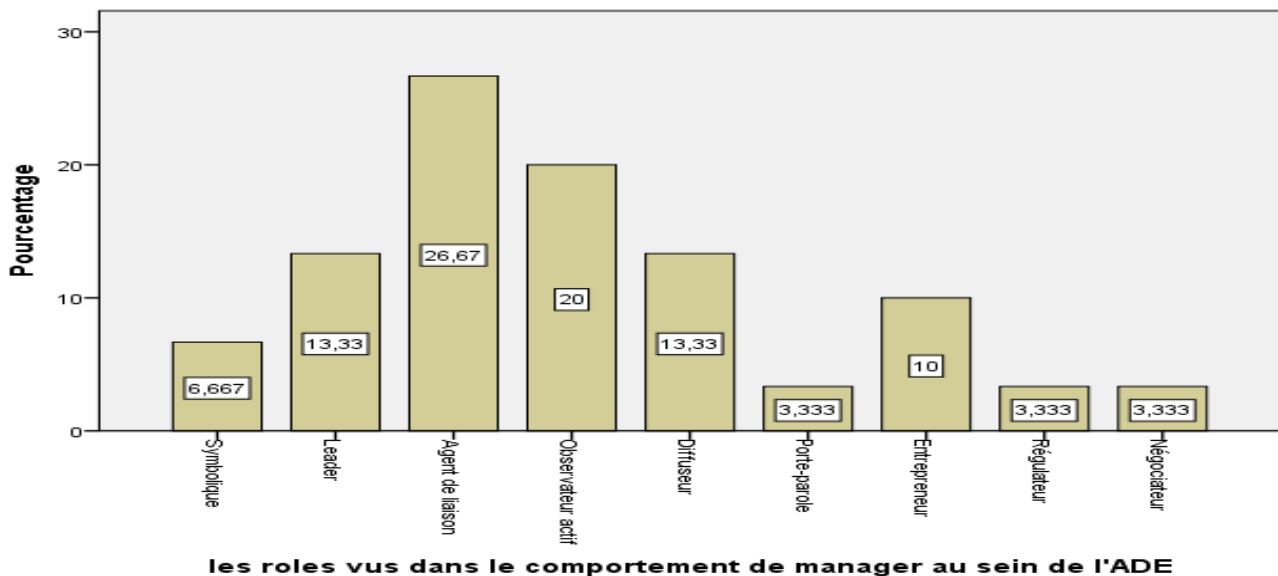
Commentaire : Un pourcentage plus de 46.67% des rôles du manager représente les rôles liés à l'information, suivi par un pourcentage de 40% qui représente les rôles interpersonnels, il reste les rôles décisionnels d'un pourcentage faible de 13.33%.



Source : Etablie par les étudiants.

1.1.5 Les différents rôles du manager selon les répondants :

Figure n°16 : Les rôles du manager selon les répondants.



Source : Etablie par les étudiants.

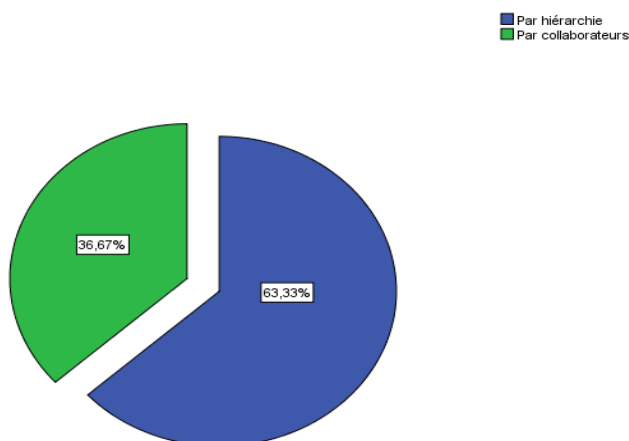
Commentaire : Le rôle du manager le plus observé par les salariés de l'entreprise c'est le rôle de l'agent de liaison avec un pourcentage de 26.67%, on peut rajouté que les salariés dises que leur manager est un observateur actif (20%), par contre un rôle de répartiteur de ressources est totalement absent dans les différents rôles du manager.

Alors, le manager de l'entreprise joue beaucoup plus le rôle d'un agent de liaison.

1.2 La communication interne :

1.2.1 La transmission des informations au niveau de l'entreprise selon les répondants :

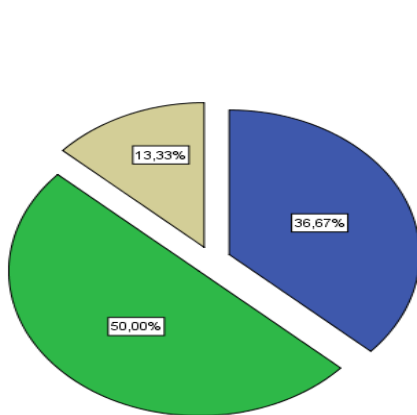
Figure n°17 : La transmission des informations selon les répondants



Commentaire : La majorité des répondants dises que la plupart des informations transmis au niveau de l'entreprise se faite par hiérarchie avec un pourcentage de 63.33%, et le reste (36.37%) se faite par collaborateurs.

1.2.2 Les retards dans la diffusion de l'information selon les répondants :

Figure n°18 : Les retards de diffusion de l'information selon les répondants.



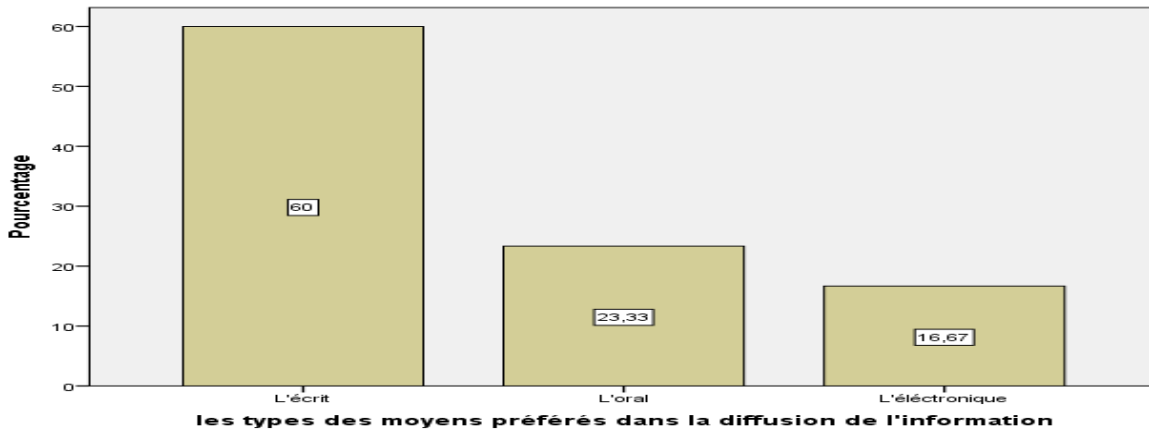
Oui
Rarement
Non

Commentaire : La moitié (50%) des répondants disent que c'est rare de faire des retards pour la diffusion de l'information, un nombre plus bas des répondants avec un taux de 36.67% voit qu'il y a des retards dans la diffusion de l'information, et le reste (13.33%) disent qu'il y a jamais eu des retards dans la diffusion de l'information.

Source : Etablie par les étudiants.

1.2.3 Les types de moyens de communication interne préférés pour la diffusion des informations selon les répondants :

Figure n°19 : Les types de moyens de communication interne préférés pour la diffusion des informations selon les répondants.

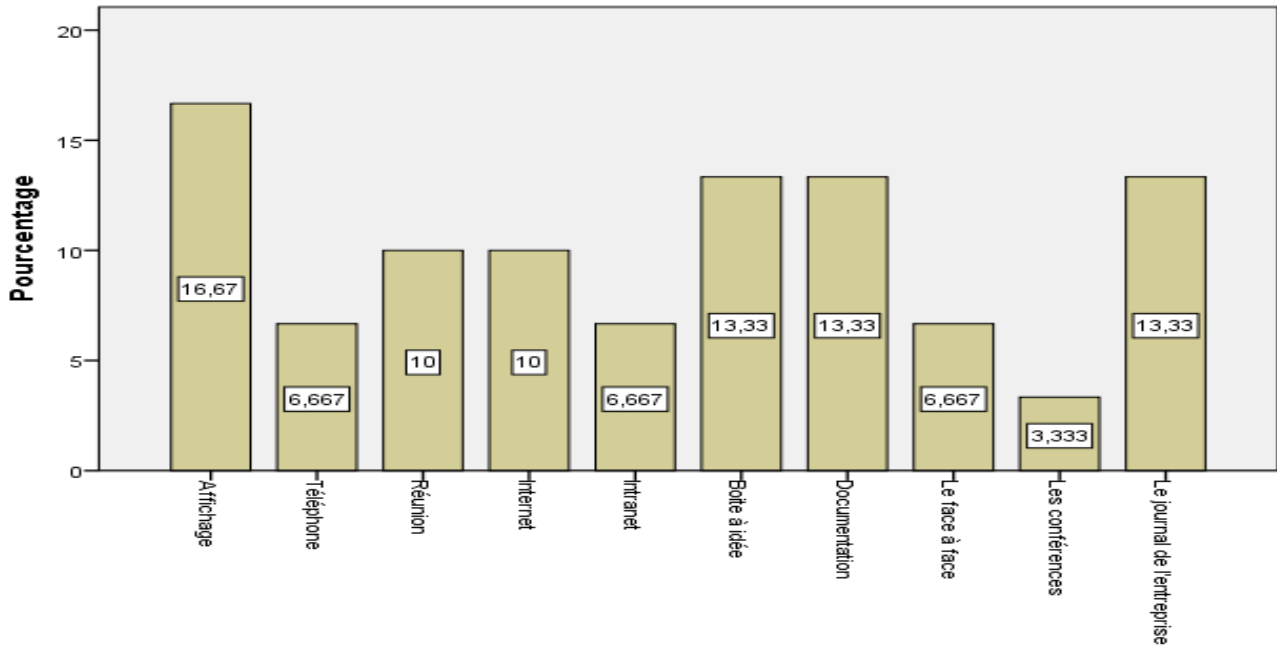


Source : Etablie par les étudiants.

Commentaire : La majorité des répondants préfèrent être s'informer par les moyens écrits avec un pourcentage de 60%, or que 23.33% préfère les moyens oraux, et le reste (16.67%) préfère les moyens électroniques.

1.2.4 Les moyens de communication interne utilisés au sein de l'entreprise selon les répondants :

Figure n°20 : Les moyens de communication interne utilisés au sein de l'entreprise selon les répondants.



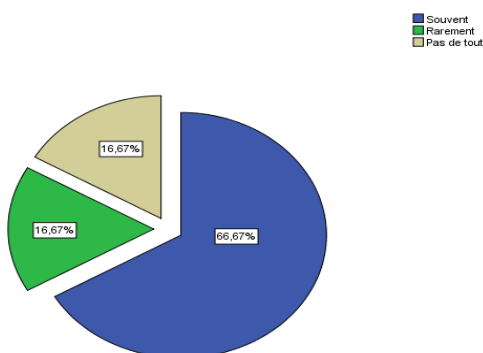
Les moyens de communication interne utilisés au sein de l'entreprise

Source : Etablie par les étudiants.

Commentaire : Le moyen le plus utilisé pour communiquer en interne c'est beaucoup plus l'affichage avec un taux de 16.67 %, on voit aussi que les autres moyens écrits sont aussi les plus utilisés au sein de l'entreprise (le journal de l'entreprise, la documentation, la boite à idée) par rapport aux moyens oraux (le téléphone, les réunions, le face à face et les conférences) et électroniques (internet, intranet...) avec un taux très faible par rapport aux autres.

1.2.5 La consultation des instructions écrites selon les répondants :

Figure n°21 : La consultation des instructions écrites selon les répondants.



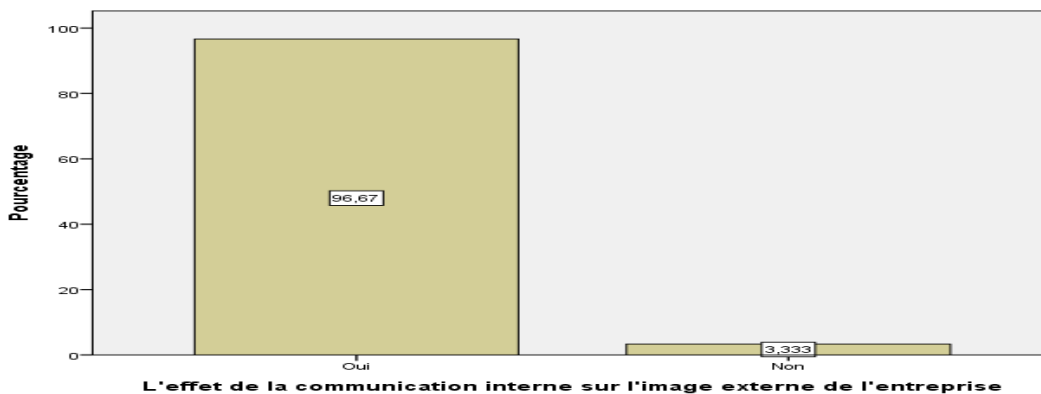
Commentaire : Les instructions écrites sont souvent consultés par la majorité (66.67%) des salariés au sein de l'entreprise, et le reste (33.33%) qui est divisé en deux catégories, la première présente ceux qui disent qu'ils n'ont jamais consultés les instructions écrites, et la deuxième présente ceux qui consultent rarement ces instructions écrites.

Source : Etablie par les étudiants.

1.3 L'impact de la communication interne :

1.3.1 L'effet de la communication interne sur l'image externe de l'entreprise selon les répondants :

Figure n° 22 : L'impact de la communication interne sur l'image de l'entreprise selon les répondants.

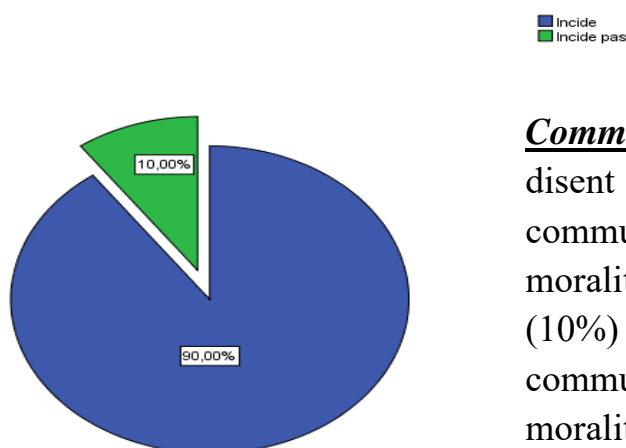


Source : Etablie par les étudiants.

Commentaire : La majorité des répondants (96.67%) disent que la communication interne influe positivement pour donner une bonne image de l'entreprise en externe.

1.3.2 L'effet de manque de communication interne sur le moral des salariés selon les répondants.

Figure n°23: L'incidence de manque de communication interne sur le moral des salariés selon les répondants.

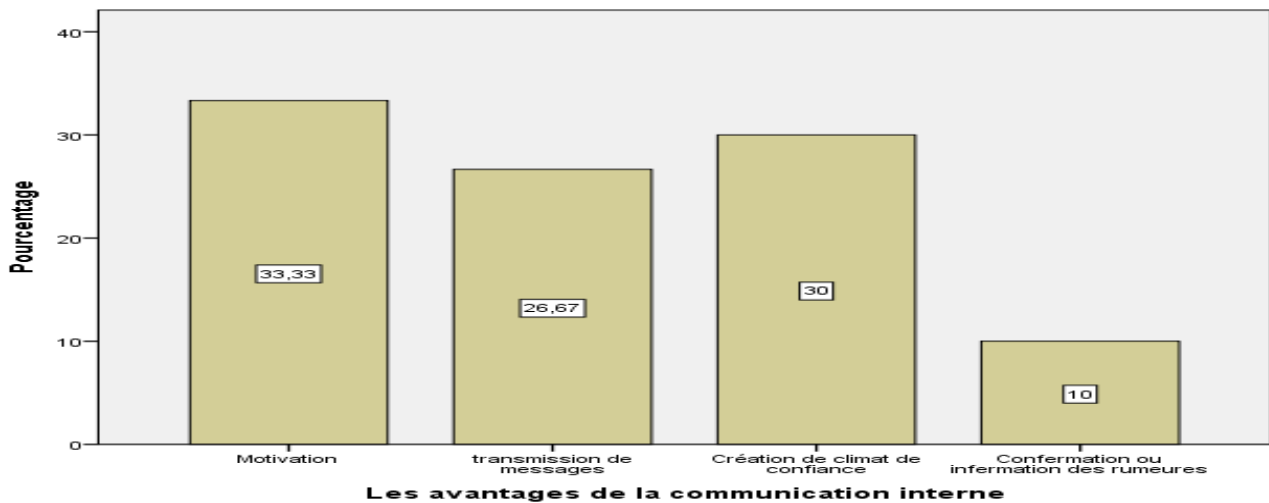


Commentaire : 90% des répondants disent que le manque d'une communication interne influe sur la moralité des salariés, par contre le reste (10%) dit que le manque de la communication interne n'influe pas sur la moralité des salariés.

Source : Etablie par les étudiants.

1.3.3 Les avantages de la communication interne selon les répondants :

Figure n°24 : avantages de la communication interne selon les répondants.

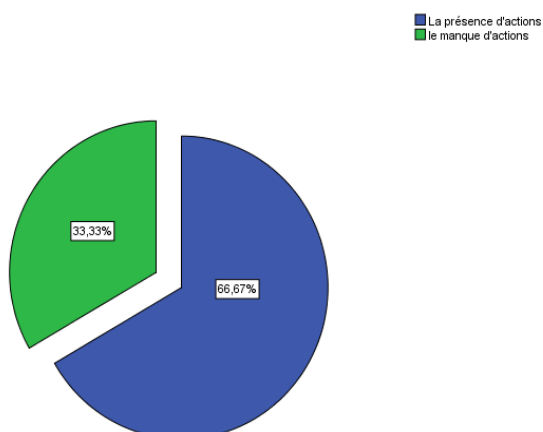


Source : Etablie par les étudiants.

Commentaire : Les avantages de la communication interne les plus répondus sont beaucoup plus la motivation avec un pourcentage de 33.33%, suivi par la création d'un climat de confiance avec un taux de 30%, puis la transmission des messages avec un pourcentage de 26.67% et la confirmation ou l'infirmer des rumeurs avec le taux le plus faible (10%).

1.3.4 La présence des actions de la communication interne pour accompagner le changement que vit actuellement l'entreprise selon les répondants:

Figure n°25 : La présence des actions de la communication interne pour accompagner le changement selon les répondants.

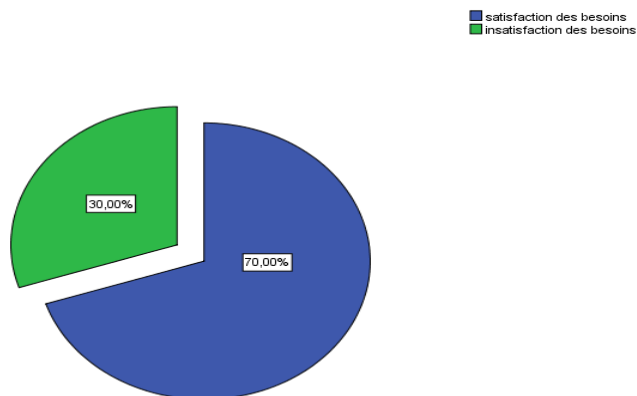


Commentaire : La majorité des répondants (66.67%) affirment qu'il y a des actions à de communication interne mettre en place pour accompagner les changements que vit actuellement l'entreprise, et le reste (33.33%) disent qu'il y'as pas des actions a mettre en place.

Source : Etablie par les étudiants.

1.3.5 La satisfaction des besoins personnels des employés par le biais de la communication interne selon les répondants :

Figure n°26 : La satisfaction des besoins personnels des employés par le biais de communication interne selon les répondants.



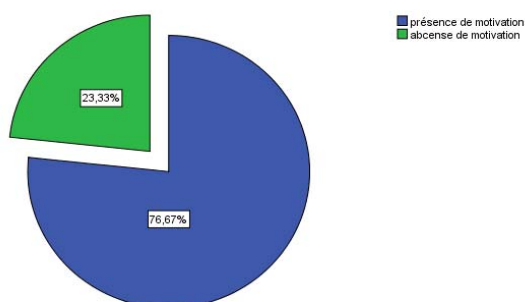
Commentaire : 70% des réponses montrent qu'à travers le biais de la communication interne les besoins personnels des salariés sont beaucoup plus satisfaits, et 30% des répondants voient que le biais de la communication interne n'a jamais été un moyen pour satisfaire leurs besoins personnels.

Source : Etablie par les étudiants.

1.4 La motivation des salariés et la communication interne :

1.4.1 La présence de motivation au travail selon les répondants :

Figure n°27 : La présence de motivation au travail selon les répondants

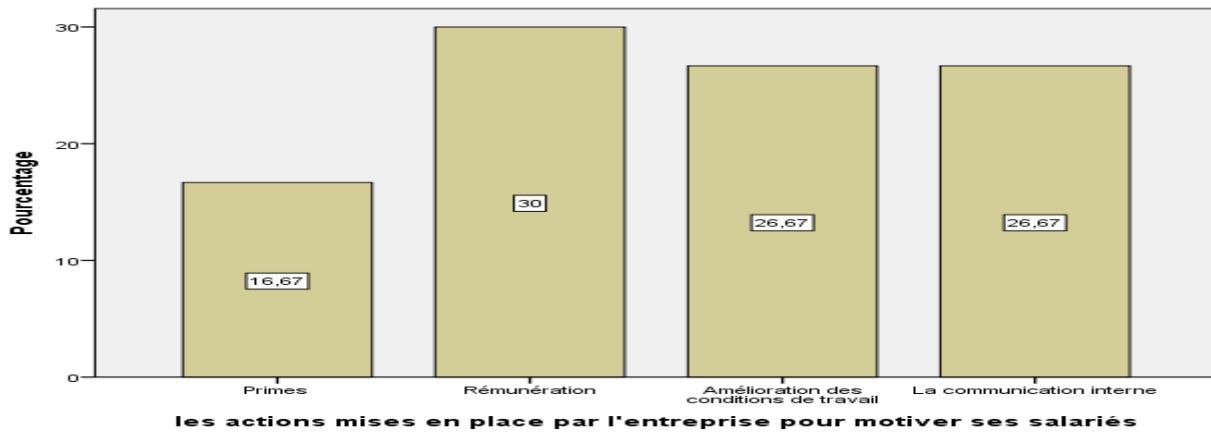


Commentaire : 76.67% des répondants voient que la motivation au travail est présente au sein de leur entreprise, et le reste (23.33%) voient que la motivation au travail est absente.

Source : Etablie par les étudiants.

1.4.2 Les actions mises en place par l'entreprise pour la motivation de ses salariés selon les répondants :

Figure n°28 : Les actions mises en place par l'entreprise pour motiver ses salariés selon les répondants.

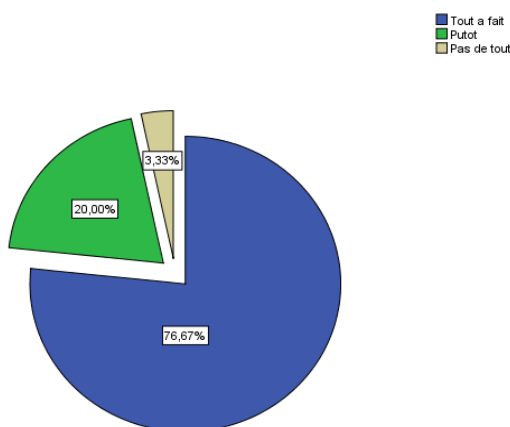


Source : Etablie par les étudiants.

Commentaire : 30% des répondants voient que leur entreprise s'appuie beaucoup plus sur la rémunération pour bien motiver ses salariés, et un même pourcentage de 26.67% pour ceux qui voient que leur entreprise utilise la communication interne et l'amélioration des conditions de travail comme des actions pour la motivation des salariés, et le reste (16.67%) voient que l'entreprise s'appuie sur les primes.

1.4.3 L'amélioration des relations entre l'administration et les salariés par le biais de la motivation selon les répondants:

Figure n°29 : L'amélioration des relations entre l'administration et les salariés par le biais de motivation au travail selon les répondants.



Commentaire : Plus de la moitié (76.67%) des répondants affirment que la motivation au travail améliore leurs relations avec l'administration de leur entreprise, 3.33% disent que la motivation n'améliore pas les relations des salariés avec l'administration de l'entreprise, et 20% des répondants restent plutôt positivement.

Source : Etablie par les étudiants.

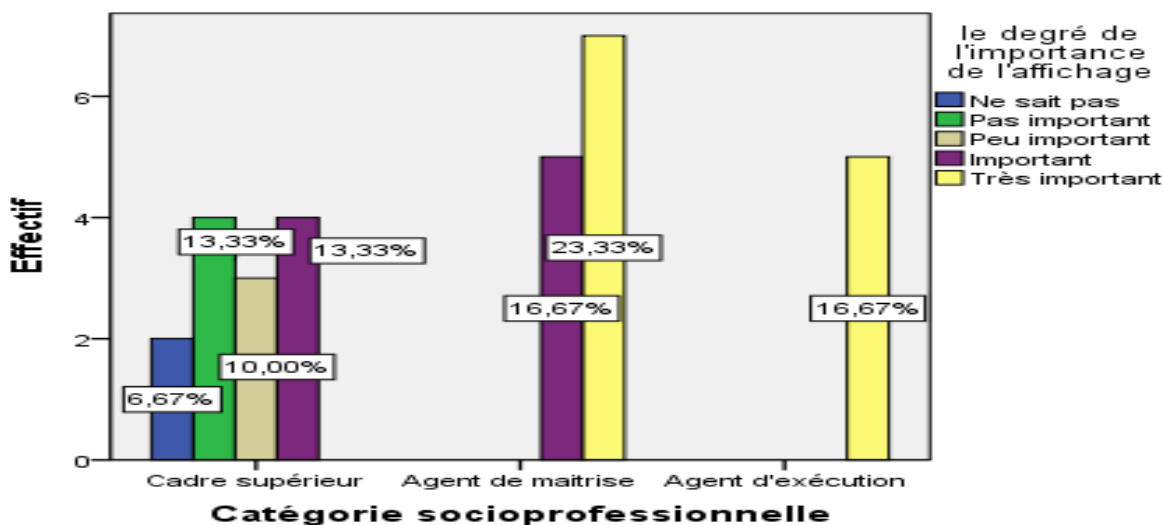
2 L'analyse multi-variée (Le tri croisé des données) :

Un tri croisé résulte du croisement des résultats obtenus sur deux questions (ou variables) d'un questionnaire. Le tri croisé permet de vérifier, valider ou infirmer des hypothèses. Faisant intervenir effectifs, pourcentages, indicateurs statistiques et projection graphique, il est présenté sous une forme classique permettant une lecture fluide. Un grand nombre d'options permettent de tirer toutes les interprétations de ce traitement incontournable.

2.1 L'importance des moyens de communication interne utilisés au sein de l'entreprise par rapport aux catégories socioprofessionnelles des répondants:

2.1.1 L'importance de « L'affichage » par rapport aux catégories socioprofessionnelles des salariés selon les répondants :

Figure n°30: L'importance de l'affichage par rapport à la catégorie socioprofessionnelle des salariés selon les répondants.

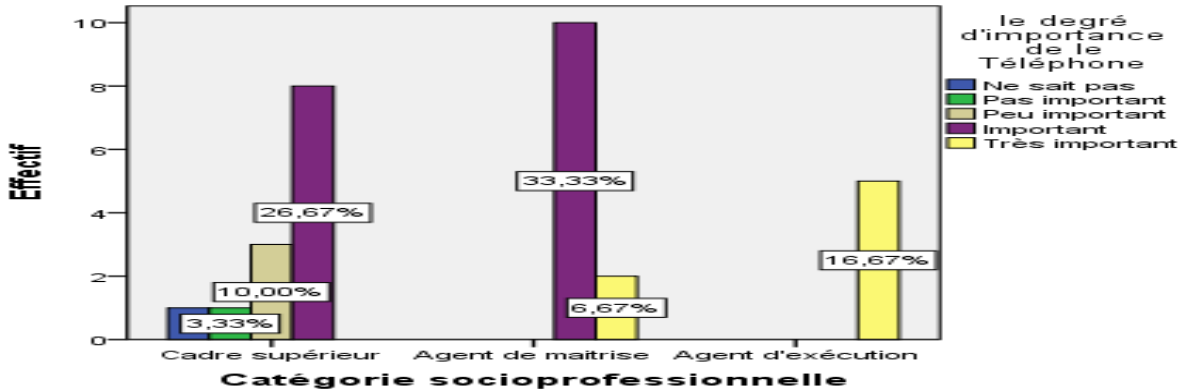


Source : Etablie par les étudiants.

Commentaire : L'affichage est beaucoup plus important selon les deux catégories d'agents d'exécution et agents de maîtrise avec les pourcentages les plus élevés, or que les cadres supérieurs donnent moins d'importance pour ce moyen écrit de communication interne, donc comme ils affirment les auteurs de la littérature l'affichage a généralement une partie réservée à la communication entre les membres du personnel ce qui prouve que ce dernier est indispensable au sein de l'entreprise pour aboutir à une bonne communication interne.

2.1.2 L'importance de « Téléphone » par rapport aux catégories d'âge des salariés selon les répondants :

Figure n°31 : L'importance de Téléphone par rapport à la catégorie socioprofessionnelle des salariés selon répondants.

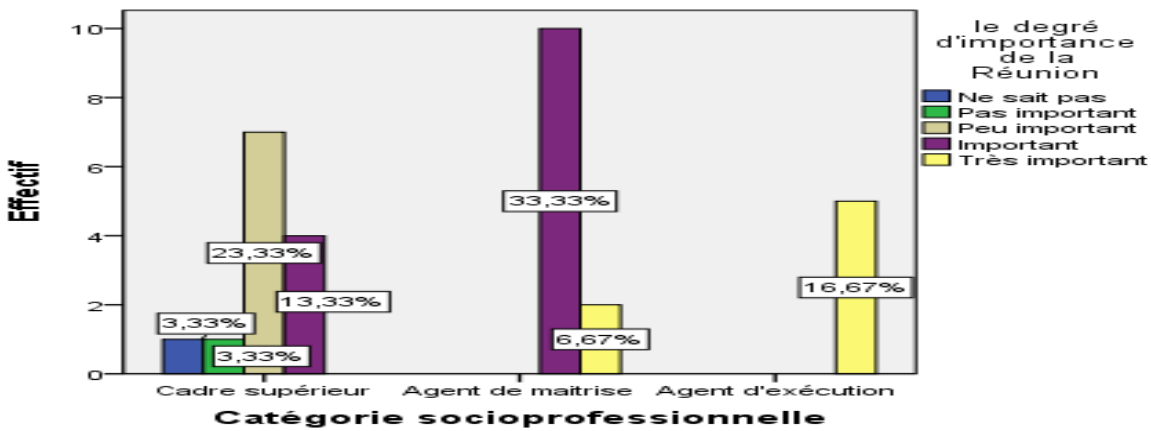


Source : Etablie par les étudiants.

Commentaire : Parmi les moyens oraux de la communication interne, la majorité des répondants de trois catégories socioprofessionnelle (cadre supérieur, agent de maîtrise et agent d'exécution) accordent une grande importance au téléphone pour bien communiquer au sein de l'entreprise, comme il a été vu dans la littérature le téléphone est un outil de partage d'information dans les trois chemins de communication(ascendante, descendante et verticale).

2.1.3 L'importance de « Réunion » par rapport aux catégories socioprofessionnelles des salariés selon les répondants :

Figure n°32 : L'importance de Réunion par rapport à la catégorie socioprofessionnelle des salariés selon les répondants.

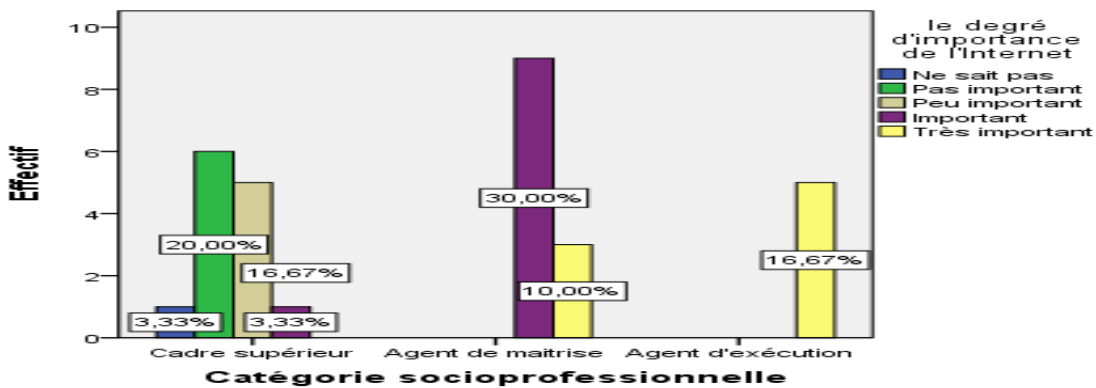


Source : Etablie par les étudiants.

Commentaire : La majorité des répondants de la catégorie de cadre supérieur donnent pas vraiment une importance pour les réunions qui figurent parmi les moyens oraux de la communication interne, par contre les agents de maîtrise et d'exécution voient les réunions comme outil très important pour accomplir le travail.

2.1.4 L'importance de « L'internet » par rapport aux catégories socioprofessionnelle des salariés selon les répondants :

Figure n° 33 : L'importance de l'internet par rapport à la catégorie socioprofessionnelle des salariés selon les répondants.

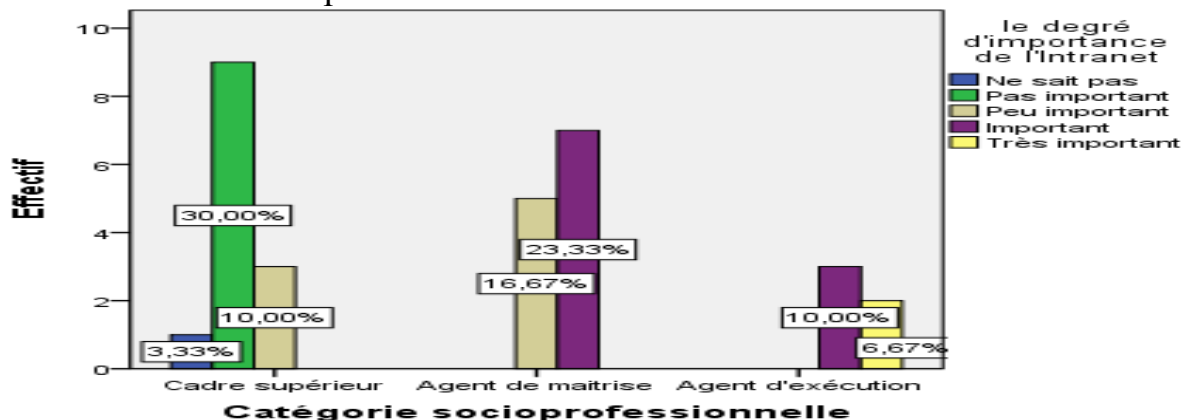


Source : Etablie par les étudiants.

Commentaire : La plupart (30%) des agents de maîtrise accordent une importance à l'utilisation de l'internet pour la communication électronique au sein de l'entreprise et il y a que 3.33% des cadre supérieur qui donnent une importance à l'internet, et le reste des répondants de la catégorie des cadres supérieurs se détachent de l'internet et ils ne lui accordent pas une importance, par contre chez la troisième catégorie d'agent d'exécution compte beaucoup sur l'internet et lui accordent une importance élevée.

2.1.5 L'importance de « L'intranet » par rapport aux catégories socioprofessionnelles des salariés selon les répondants :

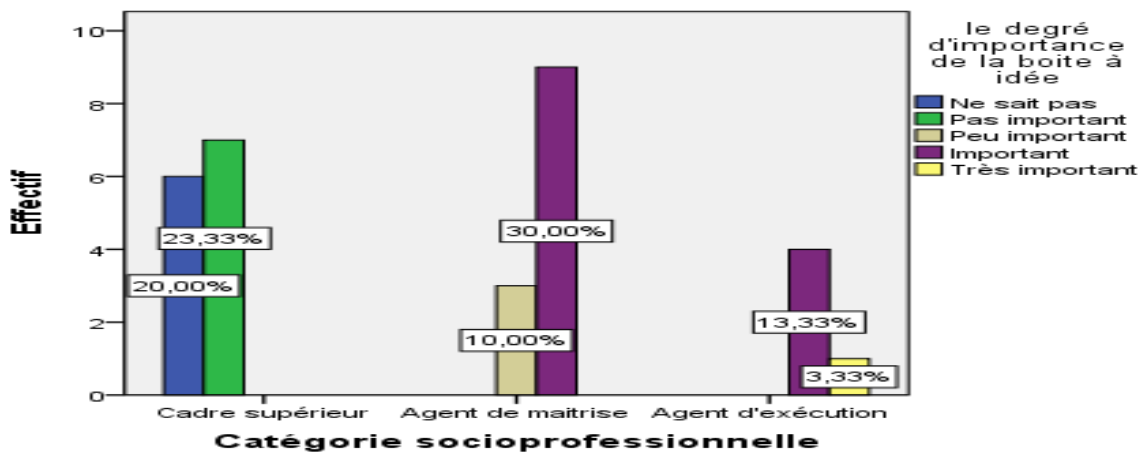
Figure n°34: L'importance de l'intranet par rapport à la catégorie socioprofessionnelle des salariés selon les répondants.



Commentaire : Un taux plus élevé des répondants de la catégorie des cadres supérieurs négligent le moyen électronique l'intranet au sein de l'entreprise et ne lui donnent pas d'importance, et plus de moitié des agents de maîtrise accordent une importance à ce dernier, et les agents d'exécution favorisent l'intranet comme moyen de communication interne.

2.1.6 L'importance de la « Boite à idée » par rapport aux catégories socioprofessionnelles des salariés selon les répondants :

Figure n° 35 : L'importance de la boite à idée par rapport à la catégorie socioprofessionnelle des salariés selon les répondants.

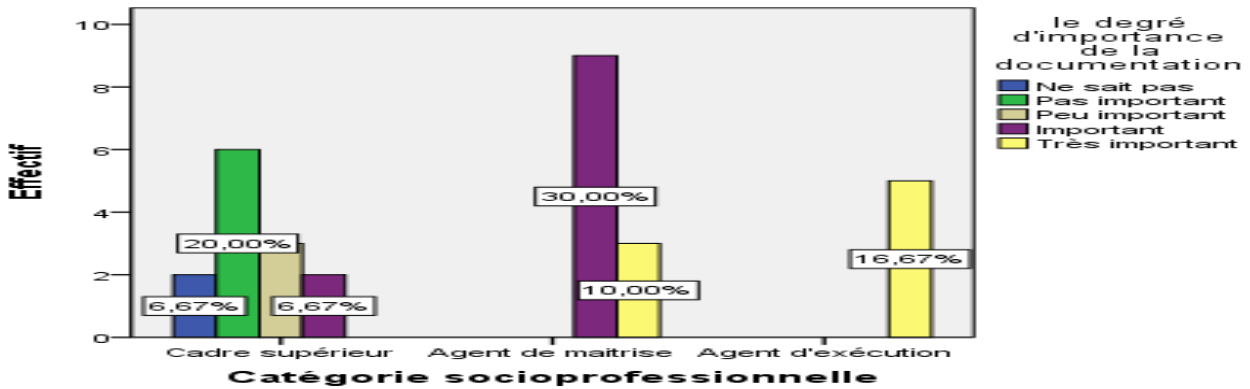


Source : Etablie par les étudiants.

Commentaire : Les répondants de la catégorie des cadres supérieurs ne donnent aucune importance pour la boite à idée, par contre les répondants des deux catégories d'agent de maîtrise et d'agent d'exécution accordent une importance à cette dernière comme moyen écrit de communication interne de l'entreprise.

2.1.7 L'importance de la « Documentation » par rapport aux catégories socioprofessionnelles des salariés selon les répondants :

Figure n°36: L'importance de la documentation par rapport à la catégorie socioprofessionnelle des salariés selon les répondants.

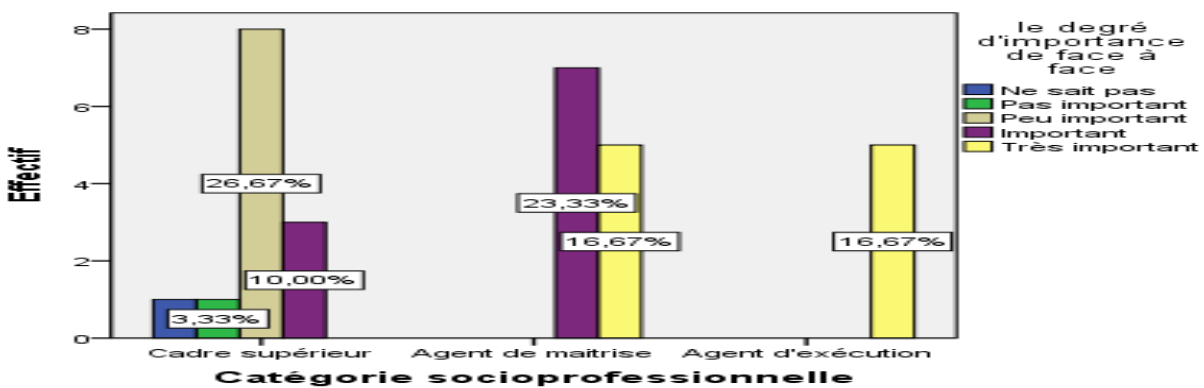


Source : Etablie par les étudiants.

Commentaire : La documentation est importante dans l'entreprise comme moyen de communication interne puisque les deux catégories d'agent de maîtrise et d'agent d'exécution mettent beaucoup d'importance pour la documentation, et une autre catégorie des cadres supérieurs qui voit que cette dernière n'est pas aussi importante.

2.1.8 L'importance de « Face à face » par rapport aux catégories socioprofessionnelles des salariés selon les répondants :

Figure n° 37 : L'importance de face à face par rapport à la catégorie socioprofessionnelle des salariés selon les répondants.

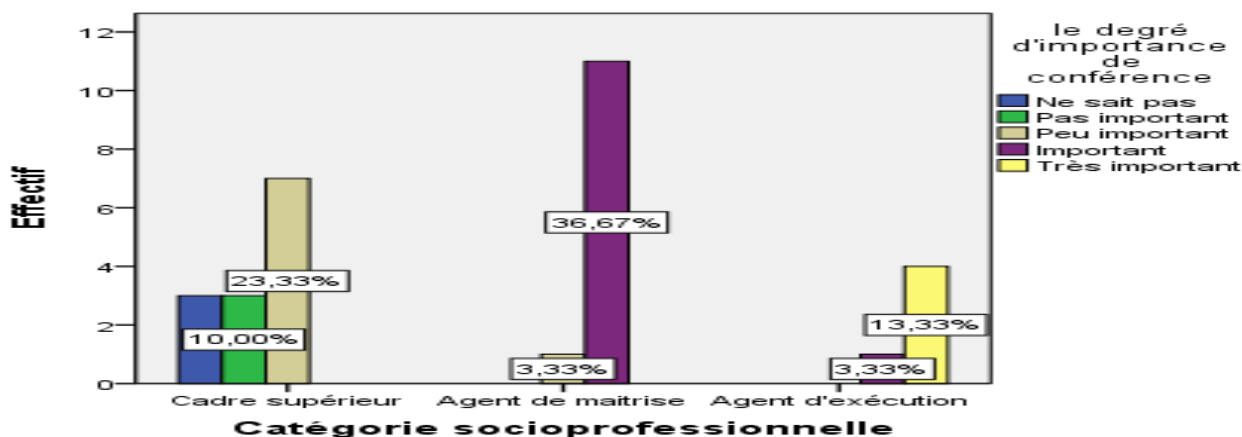


Source : Etablie par les étudiants.

Commentaire : Une majeure partie des répondants des deux catégories d'agent de maîtrise et agent d'exécution voit que le face à face est important pour bien communiquer en interne, pour la catégorie des cadres supérieurs un pourcentage de 10% qui accordent une importance au face à face, et le reste des répondants de cette catégorie ne portent aucune importance pour ce moyen oral de communication.

2.1.9 L'importance des « Conférences » par rapport aux catégories socioprofessionnelles des salariés selon les répondants :

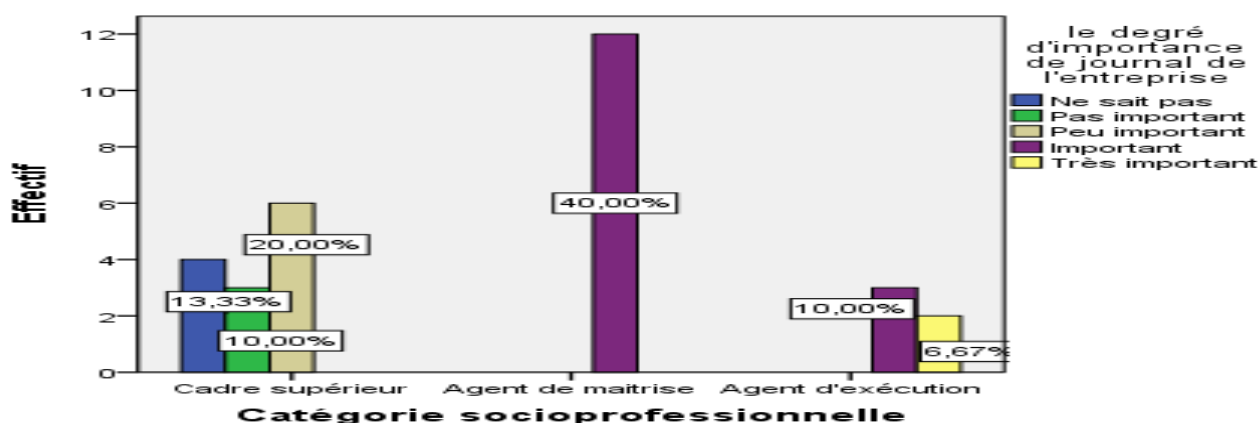
Figure n° 38 : L'importance des conférences par rapport à la catégorie socioprofessionnelle des salariés selon les répondants.



Commentaire : Les conférences sont plus importantes pour les salariés qui dépassent l'âge de 36 ans, or que la catégorie de moins de 36 ans n'accorde pas vraiment une importance pour les conférences au sein de l'entreprise.

2.1.10 L'importance de « journal d'entreprise » par rapport aux catégories socioprofessionnelles des salariés selon les répondants :

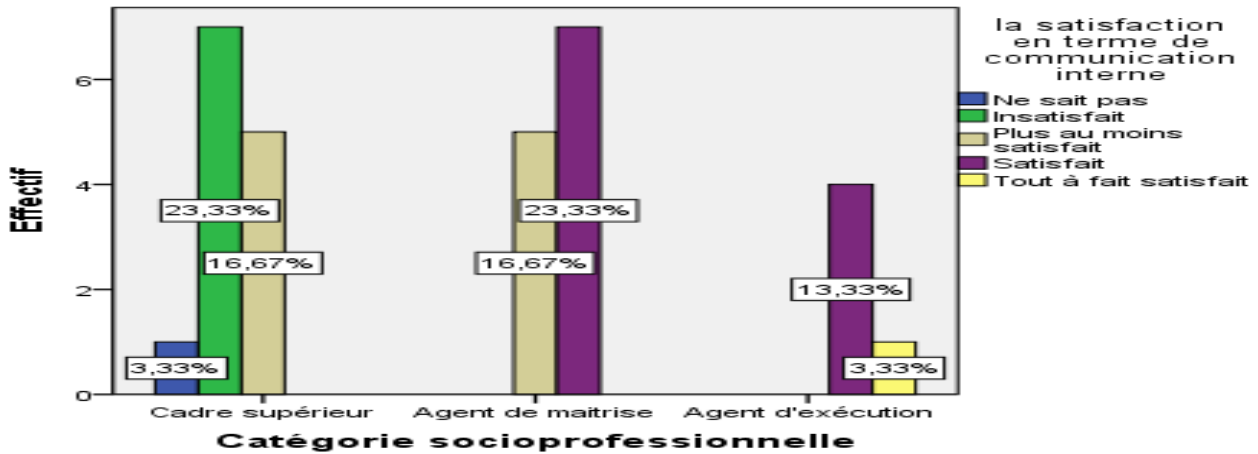
Figure n°39: L'importance de journal d'entreprise par rapport à la catégorie socioprofessionnelle des salariés selon les répondants.



Commentaire : Le journal de l'entreprise est plus important chez la catégorie d'agent de maîtrise avec un taux de 40% et celle d'agent d'exécution avec un taux de 16.67%, par contre la catégorie des cadres supérieurs n'accordent pas vraiment une importance pour le journal de l'entreprise.

2.2 La satisfaction des salariés en termes de communication interne par rapport à leurs catégories socioprofessionnelles selon les répondants :

Figure n°40 : La satisfaction en termes de communication interne par rapport à la catégorie socioprofessionnelle selon les répondants.

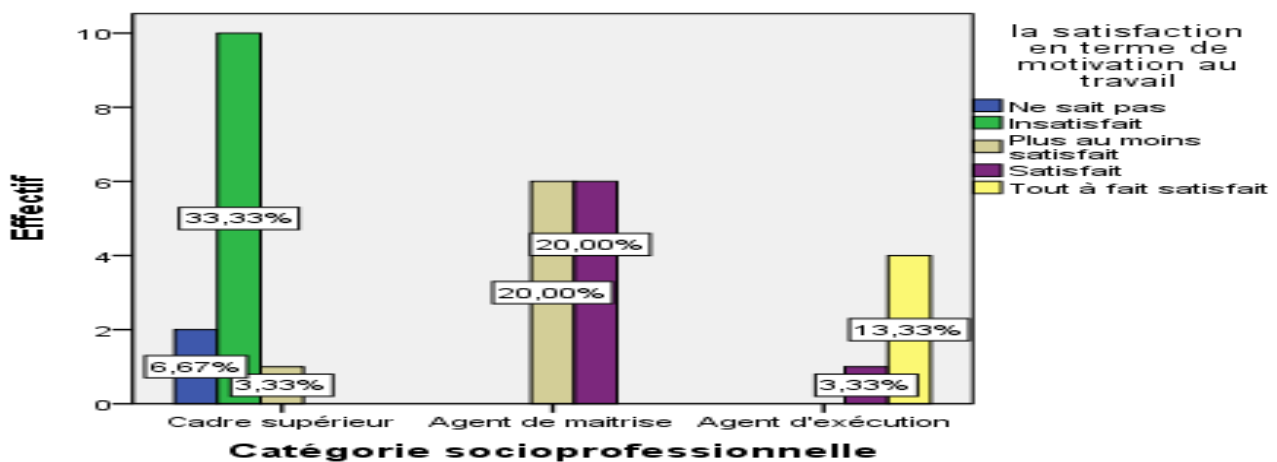


Source : Etablie par les étudiants.

Commentaire : La majorité des répondants de la catégorie des agents d'exécution sont satisfaits par la communication interne appliquée au sein de leur entreprise, et 23.33% des répondants de la catégorie des agents de maîtrise sont satisfaits par cette dernière et 16.67% sont plus au moins satisfaits, par contre pour la catégorie des cadres supérieurs la majorité des répondants sont totalement insatisfait en termes de communication interne.

2.3 La satisfaction des salariés en termes de motivation au travail par rapport à leurs catégories socioprofessionnelle selon les répondants :

Figure n°41 : La satisfaction des salariés en termes de la motivation au travail par rapports a leurs catégories socioprofessionnelles selon les répondants



Source : Etablie par les étudiants.

Commentaire : Pour la catégorie agent de maîtrise la moitié des répondants sont satisfaits par la motivation au travail et l'autre moitié sont plus au moins satisfaits, pour la catégorie des agents d'exécution la majorité est tout à fait satisfaite, par contre les répondants de la catégorie des cadres supérieurs sont insatisfaits par la motivation au travail.

Section 02 : Discussion des résultats et vérification des hypothèses.

Dans cette section nous allons discuter les résultats obtenus auprès de notre terrain de recherche, ensuite on va procéder à la vérification des hypothèses proposées au début de notre travail, cette confrontation entre les résultats de terrain de recherche et la revue de littérature nous permet de confirmer ou infirmer les hypothèses émises initialement.

1 Discussion des résultats :

Une fois le questionnaire est renseigné, la phase de sondage consiste à procéder au dépouillement et à la saisie des données recueillies.

- Le manager de l'entreprise, d'un coté il est compétant et met en place des relations de confiances avec ses salariés, et d'un autre coté il atteint le maximum de ses rôles (les dix rôles de cadre) surtout en tant qu'un agent de liaison, un diffuseur d'informations et un observateur actif.
- La transmission des informations au niveau de l'entreprise dans la plupart des temps se faite hiérarchiquement (par hiérarchie), c'est rarement de trouver des retards dans la diffusion de ces informations, en plus la majorité des salariés préfères être informés par les moyens écrits (l'affichage, le journal d'entreprise, la documentation et la boite à idée..) qui ont un rôle très important dans l'entreprise.
- La communication interne joue un rôle très important dans l'entreprise et à un effet positive sur l'image de cette dernière en externe, et l'absence de la communication interne à un effet négative car son absence influe sur la moralité de la majorité des salariés, et parmi ses avantages on avait la motivation au travail, la création d'un climat de confiance et la transmission des messages.
- La présence de la motivation au sein de l'entreprise, et pour atteindre cette motivation l'entreprise met en place des actions à savoir la rémunération, les conditions de travail, la communication interne, les primes....etc, et pour l'amélioration des relations entre l'administration et ses salariés l'entreprise préfère le biais de la communication interne.
- La plupart des salariés sont satisfaits par la communication interne et la motivation mises en place au sein de leur entreprise.

2 Vérification des hypothèses :

Après l'analyse et l'interprétation des résultats de notre enquête, nous allons procéder à la vérification des hypothèses posées au début de notre travail.

D'après notre enquête nous tenons à confirmer la première hypothèse qui dit que la communication interne est considérée comme un élément motivationnel pour les salariés au sein de l'entreprise, où la majorité des résultats trouvés sont tous avec cette hypothèse.

Notre enquête, nous a permis de confirmer la deuxième hypothèse qui dit que les salariés sont satisfaits par la communication et la motivation appliquées au sein de leur entreprise, où tous les résultats approuvent ce point.

Conclusion :

A la fin de ce chapitre, il est noté que l'entreprise Algérienne des eaux (ADE) cherche la motivation de ses salariés au travail, et met en place tous les moyens et les outils possibles pour atteindre cet objectif.

Conclusion générale

Conclusion générale

En définitive, la communication interne joue un rôle important dans le quotidien de l'entreprise. Si elle est intégrée à la stratégie de l'entreprise, elle peut être un levier de motivation des salariés.

Cependant, pour ce faire, la communication interne doit nécessairement remplir certaines conditions. Afin d'être un levier de motivation des salariés, elle doit avoir pour finalité, dans sa mise en œuvre, de créer un sentiment d'appartenance à l'entreprise ainsi qu'une cohésion entre chacun des salariés de l'entreprise. En créant ce sentiment d'appartenance, la communication interne pourra répondre aux besoins sociaux, d'appartenance, de la pyramide de Maslow, voir même au besoin d'estime. D'autre part, la communication interne doit permettre la circulation d'une information de valeur, qui permet de créer du sens pour les salariés. Enfin, afin d'être un levier de motivation, elle doit nécessairement être équitable entre tous les salariés de l'Usine. Ce sentiment d'équité permet la motivation des salariés, selon la théorie de J.S.Adams. Cela signifie qu'il est nécessaire que chacun des salariés aient le sentiment d'avoir les mêmes informations que ses collègues. Pour finir, afin d'être complète et de favoriser au mieux la motivation, la communication interne doit intégrer dans son processus toutes les parties concernées par son utilisation.

A côté de cela, la communication interne peut également être un levier de motivation lors de période de changement. Pour ce faire, elle doit nécessairement être intégrée dans la conduite du changement. Cela va permettre de lever les résistances au changement et donc éviter une perte trop importante de la motivation. Dans le même sens, en période de changement, la communication interne pourra être un levier de motivation si elle joue un rôle dans l'adhésion des salariés à ce changement. Au sein de l'entreprise ADE, afin que la communication interne puisse jouer un rôle dans la motivation des salariés, il est nécessaire qu'elle soit intégrée dans la conduite du changement. La communication interne devra nécessairement être un outil utilisée au sein de l'entreprise ADE lors de la mise en place du projet de changement. C'est à cette étape du changement que les résistances sont les plus importantes. Cette outil permettra

Conclusion générale

de lever les résistances au changement et favoriseront l'adhésion des salariés et de créer un sentiment d'appartenance et donc d'avoir ce désir d'accomplissement.

Finalement, si la communication interne joue nécessairement un rôle important dans la motivation des salariés, il est important de noter qu'elle peut parfois amener d'autres problématiques. En effet, l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la Communication sont de plus en plus présentes au sein des entreprises. Or, ces nouvelles technologies, si elles permettent la diffusion et la circulation d'une information de manière plus rapide, elles ne permettent pas de créer un sentiment d'appartenance à l'entreprise et une cohésion entre les salariés. Ces nouveaux outils de communication doivent donc nécessairement être encadrés afin d'éviter une surinformation qui serait alors un frein à la motivation des salariés de l'entreprise. De plus, ces outils ne sont pas adaptables à chaque entreprise ainsi qu'à chaque catégorie socioprofessionnelle. Ces outils de communication ne sont pas adaptés puisque la moitié des salariés est caractérisée par la catégorie socioprofessionnelle des ouvriers. Il s'agit donc de salariés qui sont sur le terrain et qui n'ont pas d'accès à un PC personnel. La communication par le biais de ces nouvelles technologies paraît adaptée à l'entreprise ADE, mais en raison du risque de la perte du lien social que cela engendrerait et de l'iniquité entre les salariés qui auraient accès et ceux que n'y auraient pas accès, l'ADE ne compte pas seulement sur ces nouvelles technologies et donc s'appuie sur l'affichage et les réunions et le dialogue et d'autres moyens de communication interne pour permettre de bien transmettre le message pour chaque catégories socioprofessionnelles. L'utilisation de ces dernières plus les nouvelles technologies vents servir d'un levier de la motivation des salariés.

Pour conclure, si la communication interne est fortement présente au sein de l'Usine et permet la motivation des salariés, grâce à ses différents outils et ses différents acteurs, il est nécessaire de ne pas oublier l'importance de la communication externe. Cette communication externe correspond à la communication faite, aux parties prenantes de l'entreprise, sur l'entreprise. Afin d'être également un levier de motivation et permettre un sentiment fort d'appartenance, elle doit nécessairement être le reflet de la réalité en

Conclusion générale

entreprise.

La communication interne est à la fois le reflet des objectifs et des ambitions d'une entreprise mais également un moyen de mieux comprendre et échanger avec les employés de celle-ci. Elle a pour objectif de construire le dialogue entre ces deux parties pour que tous puissent évoluer de la manière qu'ils le désirent même si l'ancienneté garde toute son influence.

Les moyens permettant d'engendrer la communication interne sont nombreux et variés entre l'écrit, oral et électronique au sein de l'entreprise ADE qui ont pour objectif de faciliter la transmission des informations et d'informer les salariés d'une manière à temps dont l'efficacité n'est pas égale.

On conclue que l'entreprise ADE a pris en considération l'utilité et le rôle de la communication interne sur la motivation des salariés et ce ne peut se réaliser que avec le facteur humain comme déterminant du changement et de progrès de l'entreprise,

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

➤ Limites de recherche:

- La méthode d'échantillon choisie par convenance (Base 30);
- Le questionnaire dans sa version standardisée présente un biais en terme de collecte d'informations. (Questions fermées);
- Le mode d'administration de questionnaire. (par version papiers).

➤ Perspective de la recherche :

- Notre problématique est présenter auprès des collaborateurs de l'entreprise ;
- Notre étude a été réalisée sur un échantillon de 30 répondants ;
- Une étude quantitative légitimerait la vulgarisation de ces travaux de recherche ;
- Voire en entreprise les éléments de communication interne et de motivation des salariés au travail.

Bibliographie :

❖ Ouvrage et dictionnaire:

- B.BOUSSON, « Quels sont les efforts de l'entretien d'évaluation mené par le chef d'établissement sur la motivation des enseignants à travailler », Université catholique de LOUVIN, 2016.
- Bruno ALAINE, « Dictionnaire d'économie des sciences sociales », édition Ellipses, paris 2005.
- C.DONJEAN, HAMNURSINC, LAMBOTTE.F, SCIEUR, « Vers une politique de communication interne socialement responsable en période de changement », SPF. Emploi, 2012.
- C.LE BOYER, Paul ROBBERT, Alain REY, Rey-Debove JOSETTE, LEVY, « La motivation dans l'entreprise », édition d'organisation, paris, 1998.
- Demont LUGOL, Liliane & all, « Communication des entreprises », 2^{ème} édition, Armand Colin, paris, 2002.
- Des Hommes Oriol, « La motivation, élément fondamentale à la réussite financière de l'entreprise », édition universitaire européennes allemande, 2011.
- E.MORIN, C.AUBE, « Psychologie et management », 2^{ème} édition,Chenerière éducations, Montréal, 2007.
- Eric COBUTE & C.DONJEAN, « La communication interne », édition proligère, 2015.
- Fabien FENOUILLET, « La motivation », Dunod, paris, 2003.
- Fabien FENOUILLET, « Les théorie de la motivation », 2^{ème} édition, Dunod, paris, 2006.
- Frank MARTIN, « Managez humains c'est rentable », 2^{ème} édition, Dunod, paris, 2008.
- G.BOMAL, E.COBUT, « Motiver ; être motiver ; et réussir ensemble », édition Pro, Coll, Liège, 2009.
- Henry MINTEZBERG, « Le manager au quotidien : les 10 rôles de cadre », éditions d'organisation, paris, 1984.
- I.DEMENT, A.KEMPTE, M.RAPIDEL, C.SCEIBITTA, « La communication de l'entreprise : Stratégie et pratiques », Armand colin, 2005.

- J.L BERGERON, « Processus de motivation, cote, JACQUES.N, BELANGER.J, « Les aspects humains de l'organisation », Boucherville, Gaétane Moraine éditeur, 1979.
- J.R SHERMERHORN, J.G HUNT, Osborne RENE et C. DE BILLY, « Comportement humain et organisation », 4^{ème} édition, Montréal : ERPI, 2010.
- Jacques ROJOT et autres, « Comportement organisationnelle, théorie des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel », édition De Boeck, SA, paris, 2009.
- Jean MEAD, « La communication interne : Stratégies et techniques », 2^{ème} édition, Dunod, paris, 2009.
- Jean- Pierre MEUNIER, PERAYA Daniel, « Introduction aux théories de la communication », 2^{ème} édition, édition De Boeck & Larcier, 2009.
- Jean-Marc DECAUDIN, J IGALENS, avec la collaboration de S.WALLER, « Communication interne : Stratégie et techniques », 2^{ème} édition, Dunod, paris, 2009.
- Jean-Marc LEGALL, « La gestion des ressources humaines », 4^{ème} édition, édition Que sait je, 1996.
- Jean-Pierre CITAU, « Gestion des ressources humains : principes généraux et cas pratiques », 2^{ème} édition, Armand Colin, 2003.
- Jean-Pierre LEHNISH, « *La communication de l'entreprise* », 7^{ème} édition, mise à jour, paris, 2011.
- Joël SAUCIN, « communication interne et externe des organisations, communication et information », Université Ouagadougou, 2012.
- Lentilleux LAETTVAI, « L'essentiel de la gestion des ressources humaines », 5^{ème} édition, édition L'extenso, 2012.
- LOCKE, G.P LATHAM, « A theory of goal. Setting and task performance englewood. Cliffs, NJ : prentice hall, 1990.
- Madeleine GRAWITZ, « Lexique de gestion », 6^{ème} édition, édition Dalloz, paris, 2000.
- Madeleine GRAWITZ, « Lexique de gestion », 7^{ème} édition, édition Dalloz, paris, 2000.
- Marie-Dominique POJOL, « ressources humains, la boîte à outils de l'entrepreneur », édition d'organisations, 2^{ème} édition, paris cedex, 2003.

- Marie-Hélène WESTPHALEN, « Communicator : le guide de communication d'entreprise », 4^{ème} édition, Dunod, paris, 2004.
- Maurice ANGERS, « *Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines* », éd casbah, Alger, 2007.
- Mc. GREGOR, « The humain side of entreprise », New York : Mc, Graw-Hill, 1960.
- Michel AMIEL et Al, « Management de l'administration », 2^{ème} édition, De Boeck, paris, 1998.
- NENEV, « La confiance organisationnelle : définition et mesure, actes du 15^{ème} congré de l'audit de la gestion des ressources humaines », Montréal, 2004.
- Nicole D'ALMEIDA, Thierry LIBEART, « La communication interne de l'entreprise », 3^{ème} édition, édition Dunod, paris, 2002.
- Patrice ROUSSEL, « Rémunération, Motivation et satisfaction au travail », édition Economica, paris, 1996.
- Patrice ROUSSEL, « La motivation au travail, Concept et théorie », 1^{ère} édition, édition EMS, collection, paris, 2001.
- Pierre DETRIE, Catherine BROYEZ, « La communication interne au service du management », édition Liaison, 2001.
- Pierre-olivier GIFFARD, « Les titres de service : factures de motivation et d'efficacité », édition Eyrolles, 2012.
- ROBBINS et JUDGE, « Comportements organisationnels », New Jersey, Pearson éducation, 2006.
- S.SAINT-MICHEL, WIELHORSKIN, « Style de leadership, LMX et engagement organisationnel des salariés : le genre de leader a-t-il un impact ? », édition gestion des ressources humains, 2011, n°1.
- Shinon DOLIN, Leneric GOSS et autres, Psychologie du travail, comportement organisationnel, éd Guiton Morin, Québec, 2003.
- Thierry LIBEART, « La communication d'entreprise », édition Economica, paris, 1998.
- Thierry LIBEART, « Introduction à la communication », 2^{ème} édition, Dunod, paris, 2009.

- Thierry LIBEART, « introduction à la communication », 2^{ème} édition, Dunod, paris, 2005.
- Thierry LIBEART, Marie-Dominique WESTPHALEN, « Communicateur : toute la communication d'entreprise », dunod, paris, 2012.
- V.H VROOM, « Work and motivation », New York, John wiley, 1964.
- Yves EMERY, François GONIN, « Dynamiser la gestion des ressources humaines », 2^{ème} édition, Dunod, 2003.

❖ Articles scientifiques et revues :

- A.M GAGNE, « communication interne et changement, communication », vol 33/1, 2015/2.
- D.CHAUVIN, « La fonction communication interne en crise, communication et organisation », 2010/12, (n°38).
- DUMONT et P.P VAN GEHUCHTEN, « Sentir le droit de bien-être au travail de l'oublie : actualisé en matière de bien-être au travail bruyant » coll, (ub3), 2014.
- Emmanuelle BRAVERD, « Motiver par la communication interne, in revue de management ».
- F.HERZBERG, B.MAUSNER et B.SNYDERMAN, « Improring life at work », Santa Monica.ca :coadyear, 1997.
- François ELY & M.METGE, « Souffrance au travail et incommunication interne quand l'orchestre devient dissonant, communication et organisation », 2016/6, (n°49).
- François ELY, « Utopie de la communication interne : vers une maïeutique managériale de la confiance dans l'organisation vertueuse, communication et organisation », 2015/1, (n°47).
- Frédéric ELY, « Intelligence économique et communication interne, communication et organisation », 2012/12.
- GUY COQUILLE, A.JANAND, « Mobilité interne, la fin d'un modèle, revue internationale de psychologie et de gestion des comportements organisationnels », 2017/1, (vol xxiii).
- J.S ADAMS, « Inequity in social exchange, Advances in experimental, social psychologies », Volume 62, 1965.

- l'étude de l'AFCI, « La fonction communication interne », étude inergie.
- M.CLLELAND, C.DECAUDIN, « Toward a theory of motive acquisition, American psychologist », 1965, volume20.
- P.ROUSSEL, M.DALMAS, N.OUBRA, Yrie SOUSSEL, « Les modèles intégrateurs de la motivation travail, dans le comportement organisationnel, vol : théories des organisations », sous la direction de J.ROJOT, P. ROUSSEL et C. VANDENDERGHE, Bruxelles, De Boeck, chapitre 6, 2009.
- Pierre DE SAINT- GEORGES, « Penser la communication interne des entreprises et des organisations, recherche en communication ».
- RTBF, Rapport annuel, 2016.
- T.ANDRY, « Le cadre de proximité, acteur clé de la motivation et de l'implication organisationnelle, communication et organisation », 2016/2, (n°50).
- V.LAPINE, « Mesure et évaluation de la communication interne, quelles pratiques et quels enjeux sociologies pratiques », 2015/1 (n°30).
- A .BOUZON, L.MORILLO, « Les injonctions paradoxales de la communication interne en période de tension organisationnelle, étude de communication » vol.33(2).

❖ Mémoires :

- Soline LAMERCIER, « La communication interne comme outil de motivation dans l'entreprise », Strasbourg, 2015.

❖ Site internet :

- <http://www.google.définition-échantillon>.
- <http://www.toupie.org/dictionnaire/entreprisepublique.htm>.
- <https://fr.linkedin.com/pulse/connaissez-vous-la-communication-triplex-yves-chapleau>.
- https://fr.wikipedia.org/wiki/établissement_public_caractère_industriel_et_commercial_en_Algerie.
- <https://www.cairn.info/revue-lescahiersinternationaux-de-psychologie-sociale> page87.html.
- www.journaldunet.com/management/dossier/0705189.communicationinterne/motivation Shml.

Questionnaire :

Questionnaire pour les Salariés de L'Algérienne Des Eaux de l'unité de Tizi-Ouzou.

1- Identification du répondant :

Genre :

- a) Féminin
- b) Masculin

L'Age :

- a) [moins de 25 ans]
- b) [25-35]
- c) [36-46]
- d) [47-57]
- e) [plus de 58 ans]

Niveau d'instruction :

- a) Moyen
- b) Secondaire
- c) Universitaire

Catégorie socioprofessionnelle :

- a) Cadre supérieur
- b) Agent de maîtrise
- c) Agent d'exécution

Diplôme obtenu :

- a) License
- b) Master
- c) Diplôme d'études universitaires appliqués
- d) Technicien

2- le rôle de manager :

- *Votre manager est il compétant?*

- A) Oui
- b) Non

- *Est ce que votre manager instaure une relation de confiance avec vous?*

- a) Oui
- b) Rarement
- c) Pas de tous

- *Votre manager met en place des réunions courtes afin de faire le point sur les missions en court?*

- a) Souvent
- b) Rarement
- c) Jamais

- *Parmi les trois catégories des rôles professionnels de cadre, quels catégories de rôles appliqués par votre manager de l'entreprise l'ADE?*

- a) Rôles interpersonnels
- b) Rôles liés à l'information
- c) Rôles décisionnels

- *Votre manager joue un rôle d'un ?*

- a) Symbole
- b) Leader
- c) Agent de liaison
- d) Observateur actif
- e) Diffuseur
- f) Port e-parole
- g) Entrepreneur
- h) Régulateur
- Répartiteur de ressources
- j) Négociateur

3- la communication interne:

- *Comment voyez-vous la communication interne au sein de votre entreprise?*

- a) Très bonne
- b) Bonne
- c) Moyen
- d) Mauvaise

- *Comment se faite la transmission de l'information au niveau de votre entreprise ADE?*

- a) Par hiérarchie
- b) Par collaborateurs

- *Quels sont les moyens de communication interne utilisés au sein de l'ADE, et quel est leurs degré d'importances?*

	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) Documentation					
h) Le face à face					
i) les conférences					
j) le journal d'entreprise					

- *Ya-t-il d'autres moyens de communication interne que vous souhaitez que l'ADE intègre dans l'avenir?*

- a) Oui
- b) Non

- *Ya-t-il des retards dans la diffusion d'informations?*

- a) Oui
- b) Rarement
- c) Non

- *Par quel type de moyen préférez-vous être informé?*

- a) L'écrit
- b) L'oral
- c) L'électronique

- *Consultez-vous les instructions écrites?*

- a) Souvent
- b) Rarement
- c) Pas de tout

4- Impact de la communication interne:

- *Est ce que la communication interne peut aidé le personnel à devenir un élément important pour soigner l'image de l'entreprise à l'extérieur?*

- a) Oui
- b) Non

- *Pensez-vous que le manque de communication interne a une incidence sur le morale du personnel?*

- a) Oui
- b) Non

- *Quels sont les avantages de la communication interne?*

- a) Motiver
- b) Transmettre les messages
- c) Créer un bon climat de travail
- d) confirmer ou infirmer les rumeurs

- *A votre avis, ya-t-il des actions de la communication interne pour accompagner le changement que vit actuellement l'entreprise ADE?*

- a) Oui
- b) Non

- *La communication interne sert-elle vos besoins personnels?*

- a) Oui
- b) Non

5- La motivation des salariés par la communication interne:

- *Etes-vous motiver dans votre travail*

- a) Oui
- b) Non

- *Quelles sont les actions que l'établissement vous propose pour vous motiver ?*

- a) Primes
- b) Rémunération
- c) Amélioration des conditions de travail

- d) la communication interne

- *Est ce que la communication interne motive et améliore la relation entre l'administration et les salariés?*

- a) Tout à fait
- b) Plutôt
- c) Pas de tout

- *Est ce que dans un environnement de travail, les employés et les managers échangent les avis ouvertement en confiance?*

- a) Souvent
- b) Parfois
- c) Rarement
- d) Jamais

- *Est-vous satisfaites par la communication interne et la motivation appliquée dans votre entreprise ADE?*

	Ne sait pas	Insatisfait	Plus au moins satisfait	Satisfait	Tout à fait	Satisfait
a) La communication interne						
b) La motivation au travail						

Assurez-vous que vous avez répondu à toutes les questions.

§

§

§

Annexes

Tableau n°07 : Le Genre des répondants

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Féminin	22	73,3	73,3	73,3
Masculin	8	26,7	26,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Tableau n°08 : L'âge des répondants

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
[moins de 25 ans]	4	13,3	13,3	13,3
[25-35]	9	30,0	30,0	43,3
[36-46]	8	26,7	26,7	70,0
[47-57]	7	23,3	23,3	93,3
[plus de 58 ans]	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Tableau n°09 : Le niveau d'instruction des répondants.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Moyen	6	20,0	20,0	20,0
Secondaire	10	33,3	33,3	53,3
Universitaire	14	46,7	46,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Tableau n°10: La catégorie socioprofessionnelle des répondants.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Cadre supérieur	13	43,3	43,3	43,3
Agent de maîtrise	12	40,0	40,0	83,3
Agent d'exécution	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Tableau n°11: Le diplôme obtenu des répondants.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Licence	10	33,3	33,3	33,3
Master	8	26,7	26,7	60,0
Diplôme d'études	5	16,7	16,7	76,7

Annexes

universitaires appliquées Technicien Total				
	7	23,3	23,3	100,0
	30	100,0	100,0	

Tableau n°12: Compétence de manager selon les répondants

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Oui	23	76,7	76,7	76,7
Non	7	23,3	23,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Tableau n°13: l'existence d'une relation de confiance avec le manager selon les répondants

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Oui	19	63,3	63,3	63,3
Rarement	9	30,0	30,0	93,3
Pas de tout	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Tableau n°14 : La mise en place des réunions courtes par le manager afin de faire le point sur les missions selon les répondants.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Souvent	12	40,0	40,0	40,0
Rarement	16	53,3	53,3	93,3
Jamais	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Tableau n°15 : Les trois catégories de rôles professionnels de manager.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Rôles interpersonnelles	12	40,0	40,0	40,0
Rôles liés à l'information	14	46,7	46,7	86,7
Rôles décisionnelles	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Annexes

Tableau n°16 : Les différents rôles du manager selon les répondants.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Symbolique	2	6,7	6,7	6,7
Leader	4	13,3	13,3	20,0
Agent de liaison	8	26,7	26,7	46,7
Observateur actif	6	20,0	20,0	66,7
Diffuseur	4	13,3	13,3	80,0
Porte-parole	1	3,3	3,3	83,3
Entrepreneur	3	10,0	10,0	93,3
Régulateur	1	3,3	3,3	96,7
Négociateur	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Tableau n°17: La transmission des informations au niveau de l'entreprise.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Par hiérarchie	19	63,3	63,3	63,3
Par collaborateurs	11	36,7	36,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Tableau n°18: Les retards dans la diffusion des informations.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Oui	11	36,7	36,7	36,7
Rarement	15	50,0	50,0	86,7
Non	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Tableau n°19 : Les types de moyens préférés.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
L'écrit	18	60,0	60,0	60,0
L'oral	7	23,3	23,3	83,3
L'électronique	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Annexes

Tableau n°21 : La consultation des instructions écrites.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Souvent	20	66,7	66,7	66,7
Rarement	5	16,7	16,7	83,3
Pas de tout	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Tableau n°22 : L'impact de la communication interne sur l'image de l'entreprise.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Oui	21	70,0	70,0	70,0
Non	9	30,0	30,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Tableau n° 23 : L'effet de manque de la communication interne sur la morale des salariés.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Influe	27	90,0	90,0	90,0
N'influe pas	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Tableau n°24 : Les avantages de la communication interne.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Motivation	10	33,3	33,3	33,3
transmission de messages	8	26,7	26,7	60,0
Création de climat de confiance	9	30,0	30,0	90,0
Confirmation ou infirmation des rumeurs	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Tableau n° 25 : La présence des actions de communication interne pour accompagner le changement que vit actuellement l'entreprise selon les répondants.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
La présence d'actions	20	66,7	66,7	66,7

Annexes

le manque d'actions	10	33,3	33,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Tableau n° 26 : La satisfaction des besoins personnels par la communication interne.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Oui	29	96,7	96,7	96,7
Non	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Tableau n°27 : La présence de la motivation au travail.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
présence de motivation	23	76,7	76,7	76,7
absence de motivation	7	23,3	23,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Tableau n°28: Les actions mises en place par l'entreprise pour la motivation de ses salariés.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Primes	5	16,7	16,7	16,7
Rémunération	9	30,0	30,0	46,7
Amélioration des conditions de travail	8	26,7	26,7	73,3
La communication interne	8	26,7	26,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Tableau n°29 : L'amélioration des relations entre l'administration et les salariés par la communication interne. Effectif

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Tout à fait	23	76,7	76,7	76,7
Plutôt	6	20,0	20,0	96,7
Pas de tout	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Tableau n°30 : Tableau croisé le degré de l'importance de l'affichage * catégorie socioprofessionnelle des répondants.

Effectif

	le degré de l'importance de l'affichage					Total
	Ne sait pas	Pas important	Peu important	Import ant	Très important	

Annexes

Catégorie socioprofessionnelle	Cadre supérieur	2	4	3	4	0	13
	Agent de maîtrise	0	0	0	5	7	12
	Agent d'exécution	0	0	0	0	5	5
Total		2	4	3	9	12	30

Tableau n°31 : Tableau croisé le degré d'importance de Téléphone * catégorie socioprofessionnelle des répondants

Effectif

		le degré d'importance de Téléphone					Total
		Ne sait pas	Pas important	Peu important	Important	Très important	
Catégorie socioprofessionnelle	Cadre supérieur	1	1	3	8	0	13
	Agent de maîtrise	0	0	0	10	2	12
	Agent d'exécution	0	0	0	0	5	5
Total		1	1	3	18	7	30

Tableau n°32 : Tableau croisé le degré d'importance de la Réunion *catégorie socioprofessionnelle des répondants.

Effectif

		le degré d'importance de la Réunion					Total
		Ne sait pas	Pas important	Peu important	Important	Très important	
Catégorie socioprofessionnelle	Cadre supérieur	1	1	7	4	0	13
	Agent de maîtrise	0	0	0	10	2	12
	Agent d'exécution	0	0	0	0	5	5
Total		1	1	7	14	7	30

Annexes

Tableau n°33 : Tableau croisé le degré d'importance de l'Internet * catégorie socioprofessionnelle des répondants.

Effectif

		le degré d'importance de l'Internet					Total
		Ne sait pas	Pas important	Peu important	Important	Très important	
Catégorie socioprofessionnelle	Cadre supérieur	1	6	5	1	0	13
	Agent de maîtrise	0	0	0	9	3	12
	Agent d'exécution	0	0	0	0	5	5
Total		1	6	5	10	8	30

Tableau n°34 : Tableau croisé le degré d'importance de l'Intranet * catégorie socioprofessionnelle des répondants.

Effectif

		le degré d'importance de l'Intranet					Total
		Ne sait pas	Pas important	Peu important	Important	Très important	
Catégorie socioprofessionnelle	Cadre supérieur	1	9	3	0	0	13
	Agent de maîtrise	0	0	5	7	0	12
	Agent d'exécution	0	0	0	3	2	5
Total		1	9	8	10	2	30

Tableau n°35 : Tableau croisé le degré d'importance de la boîte à idée * catégorie socioprofessionnelle des répondants.

Effectif

		le degré d'importance de la boîte à idée					Total
		Ne sait pas	Pas important	Peu important	Important	Très important	
Catégorie socioprofessionnelle	Cadre supérieur	6	7	0	0	0	13
	Agent de maîtrise	0	0	3	9	0	12

Annexes

	Agent d'exécution	0	0	0	4	1	5
Total		6	7	3	13	1	30

Tableau n° 36 : Tableau croisé le degré d'importance de la documentation * catégorie socioprofessionnelle des répondants

Effectif

		le degré d'importance de la documentation					Total
		Ne sait pas	Pas important	Peu important	Important	Très important	
Catégorie socioprofessionnelle	Cadre supérieur	2	6	3	2	0	13
	Agent de maîtrise	0	0	0	9	3	12
	Agent d'exécution	0	0	0	0	5	5
Total		2	6	3	11	8	30

Tableau n° 37 : Tableau croisé le degré d'importance de face à face * catégorie socioprofessionnelle des répondants.

Effectif

		le degré d'importance de face à face					Total
		Ne sait pas	Pas important	Peu important	Important	Très important	
Catégorie socioprofessionnelle	Cadre supérieur	1	1	8	3	0	13
	Agent de maîtrise	0	0	0	7	5	12
	Agent d'exécution	0	0	0	0	5	5
Total		1	1	8	10	10	30

Tableau n° 38 : Tableau croisé le degré d'importance de conférence * catégorie socioprofessionnelle des répondants.

Effectif

		le degré d'importance de conférence					Total
		Ne sait pas	Pas important	Peu important	Important	Très important	

Annexes

Catégorie socioprofessionnelle	Cadre supérieur	3	3	7	0	0	13
	Agent de maîtrise	0	0	1	11	0	12
	Agent d'exécution	0	0	0	1	4	5
	Total	3	3	8	12	4	30

Tableau n°39 : Tableau croisé le degré d'importance de journal de l'entreprise * catégorie socioprofessionnelle des répondants.

Effectif

		le degré d'importance de journal de l'entreprise					Total
		Ne sait pas	Pas important	Peu important	Important	Très important	
Catégorie socioprofessionnelle	Cadre supérieur	4	3	6	0	0	13
	Agent de maîtrise	0	0	0	12	0	12
	Agent d'exécution	0	0	0	3	2	5
	Total	4	3	6	15	2	30

Tableau n° 40 : Tableau croisé la satisfaction en terme de communication interne *catégorie socioprofessionnelle des répondants

Effectif

		la satisfaction en terme de communication interne					Total
		Ne sait pas	Insatisfait	Plus au moins satisfait	Satisfait	Tout à fait satisfait	
Catégorie socioprofessionnelle	Cadre supérieur	1	7	5	0	0	13
	Agent de maîtrise	0	0	5	7	0	12
	Agent d'exécution	0	0	0	4	1	5
	Total	1	7	10	11	1	30

Annexes

Tableau n°41 : Tableau croisé la satisfaction en terme de motivation au travail * catégorie socioprofessionnelle des répondants

Effectif

		la satisfaction en terme de motivation au travail					Total
		Ne sait pas	Insatis fait	Plus au moins satisfait	Satisf ait	Tout à fait satisfait	
Catégorie socioprofessionnelle	Cadre supérieur	2	10	1	0	0	13
	Agent de maitrise	0	0	6	6	0	12
	Agent d'exécution	0	0	0	1	4	5
Total		2	10	7	7	4	30

Table des matières

Remerciements

Dédicaces

Sommaire

Introduction générale	1
Chapitre 01 : Revue de littérature : La communication interne comme levier de motivation des salariés.	
Introduction	6
Section01 : La communication interne et la motivation des salariés.	6
1 Définition de quelques concepts de base.....	6
1.1 Communication :	6
1.2 La communication interne :	6
1.3 Motivation :.....	6
1.4 La motivation au travail :	7
1.5 L'entreprise :	7
1.6 Le salarié :	7
1.7 Sentiment d'appartenance :	8
1.8 L'intégration :	8
2 La communication interne :	8
2.1 Définition de la communication interne :	8
2.2 Les chemins de la communication interne :	10
2.2.1 La communication descendante :	10
2.2.2 La communication ascendante :	10
2.2.3 La communication latérale, circulaire, réticulaire	10
2.3 Les outils de la communication interne	13
2.3.1 Les moyens écrits :	13
2.3.1.1 Le journal de l'entreprise	13
2.3.1.2 Les revues	14
2.3.1.3 La note de service	15
2.3.1.4 Les notes flash	15
2.3.1.5 Panneau d'affichage	15
2.3.1.6 La boîte à idée	16
2.3.1.7 La documentation	16
2.3.1.8 Lettre au personnel	16
2.3.1.9 Tract	16
2.3.1.10 Compte rendu de réunion	17
2.3.1.11 Enquête d'opinion	17
2.3.2 Les moyens oraux	17

2.3.2.1	La communication de proximité	17
2.3.2.1.1	L'écoute	17
2.3.2.1.2	La diffusion des messages :	17
2.3.2.1.3	Le symbole	18
2.3.2.2	Le téléphone	18
2.3.2.2.1	La ligne ouverte au personnel	18
2.3.2.2.2	La réunion par téléphone	18
2.3.2.3	Réunion	18
2.3.2.4	Entretien individuel	19
2.3.2.5	Les journées portes ouvertes internes.....	19
2.3.2.6	Les conférences	19
2.3.2.7	Les rencontres	19
2.3.2.8	Information de contact	19
2.3.3	Les moyens électroniques	19
2.3.3.1	L'internet	20
2.3.3.2	L'intranet	20
2.3.3.3	Le message électronique :	20
2.3.3.4	Le journal vidéo :	20
2.3.3.5	L'audiovisuel d'entreprise :	20
2.3.3.5.1	La vidéo transmission :	21
2.3.3.5.2	Le film d'entreprise	21
2.3.3.6	La visioconférence	21
2.4	Les fonctions de la communication interne	22
2.4.1	La fonction logistique : (la circulation de l'information).....	22
2.4.2	La fonction managériale :(l'animation de la hiérarchie)	23
2.4.3	La fonction économique	23
2.4.4	La fonction sociale	23
2.5	Les objectifs de la communication interne	23
2.5.1	Informé et expliquer :.....	24
2.5.2	Motiver et fédérer	24
2.5.3	Animer la vie organisationnelle :	24
2.6	Les obstacles de la communication interne	25
2.6.1	Manque de communication de la part des cadres :	26
2.6.2	L'infobésité	26
2.6.3	Le coût de la communication interne	27
2.6.4	La multiplication du nombre de communicants	27
2.6.5	Efficacité difficile à évaluer	27
2.6.6	Décodage entre les messages de l'organisation et les attentes des collaborateurs :	27
2.6.7	Le manque de reconnaissance :	28
2.6.8	D'autres obstacles	28
3	La motivation du personnel au travail	28
3.1	Définition de la motivation	29
3.2	Les caractéristiques de la motivation.....	30
3.2.1	Le déclenchement	30
3.2.2	La direction	30
3.2.3	L'intensité	30
3.2.4	La persistance	30
3.3	Les théories de la motivation	30
3.3.1	Les théories du contenu	30

3.3.1.1	La théorie de la hiérarchisation des besoins.....	31
3.3.1.1.1	Les besoins physiologiques	31
3.3.1.1.2	Les besoins de sécurité :.....	31
3.3.1.1.3	Les besoins sociaux d'appartenance à un groupe	31
3.3.1.1.4	Les besoins d'estime de respect et de confiance	31
3.3.1.1.5	Les besoins de développement personnel	31
3.3.1.2	La théorie des besoins acquis (Mc CLELLAND1961.1965)	32
3.3.1.2.1	Besoin d'affiliation	32
3.3.1.2.2	Besoin de pouvoir	32
3.3.1.2.3	Besoin d'accomplissement	32
3.3.1.3	La théorie ERG (ALDERFER)	33
3.3.1.3.1	Les besoins d'Existence	33
3.3.1.3.2	Les besoins de sociabilité (<i>Relatedness</i>)	33
3.3.1.3.3	Les besoins de développement (<i>Growth</i>)	33
3.3.1.4	La théorie bi factorielle D'ERZEBERG	33
3.3.1.5	La théorie x et la théorie y (MC GREGOR)	34
3.3.2	Les théories des processus	36
3.3.2.1	La théorie de l'équité (ADAMS)	36
3.3.2.2	La théorie des attentes (VROOM)	37
3.3.2.2.1	Les attentes.....	37
3.3.2.2.2	L'instrumentalité.....	37
3.3.2.2.3	La valence	37
3.3.2.3	La théorie par fixation des objectifs (LOCKE et LATHAM).....	37
3.4	Le rôle de la motivation dans l'entreprise	38
3.5	Le processus de motivation.....	39
3.6	Les sources de motivation	39
3.6.1	La motivation intrinsèque.....	39
3.6.2	La motivation extrinsèque	40
3.7	Les facteurs de la motivation	40
3.7.1	Le bien-être au travail	40
3.7.2	L'environnement de travail	41
3.7.3	La communication interne.....	42
3.7.4	La cohésion	42
3.7.5	Confiance organisationnelle :	43
3.7.6	Les pratiques des ressources humaines :	44
3.7.6.1	La rémunération :	44
3.7.6.2	L'éthique	44
3.7.6.3	Méthodes d'évaluation	44
3.7.6.4	La mobilité interne	45
3.7.6.5	Les nouveaux enjeux des organisations	45
3.7.6.5.1	La flexibilité	45
3.7.6.5.2	La diversité	45
3.7.6.5.3	L'expertise.....	46
3.7.6.5.4	La responsabilisation :	46
3.7.6.5.5	La transparence :.....	46
3.7.7	Le leadership	47
3.7.7.1	Leadership transactionnel	47
3.7.7.2	Leadership transformationnel	47
3.7.7.3	Leadership situationnel	47
Section 02 : L'impact de la communication interne sur la motivation des salariés		48
1	Le rôle de manager :	48
1.1	Rôles interpersonnels :	49
1.1.1	Symboles :	49

1.1.1.1	Description	49
1.1.1.2	Activités identifiables	49
1.1.1.3	Reconnaisances dans la littérature	49
1.1.2	Leader :	49
1.1.2.1	Description	49
1.1.2.2	Activités identifiables	49
1.1.2.3	Reconnaisances dans la littérature :	50
1.1.3	Agents de liaison :	50
1.1.3.1	Description	50
1.1.3.2	Activités identifiables	50
1.1.3.3	Reconnaisances dans la littérature	50
1.2	Rôles liés à l'information :	50
1.2.1	Observateur actif :	50
1.2.1.1	Description	50
1.2.1.2	Activités identifiables :	50
1.2.1.3	Reconnaisances dans la littérature	50
1.2.2	Diffuseur :	50
1.2.2.1	Description	50
1.2.2.2	Activités identifiables	51
1.2.2.3	Reconnaisances dans la littérature :	51
1.2.3	Porte-parole :	51
1.2.3.1	Description	51
1.2.3.2	Activités identifiables	51
1.2.3.3	Reconnaisances dans la littérature	51
1.3	Rôles décisionnels :	52
1.3.1	Entrepreneur :	52
1.3.1.1	Description	52
1.3.1.2	Activités identifiables	52
1.3.1.3	Reconnaisances dans la littérature	52
1.3.2	Régulateur :	52
1.3.2.1	Description	52
1.3.2.2	Activités identifiables	52
1.3.2.3	Reconnaisances dans la littérature	52
1.3.3	Répartiteur de ressources :	52
1.3.3.1	Description	52
1.3.3.2	Activités identifiables	52
1.3.3.3	Reconnaisances dans la littérature	52
1.3.4	Négociateur :	52

1.3.4.1	Description	52
1.3.4.2	Activités identifiables	52
1.3.4.3	Reconnaisances dans la littérature	52
2	Le contenu de l'information	53
2.1	L'information opérationnelle	53
2.2	L'information motivante.....	53
3	La communication interne au service de la motivation:	54
3.1	Une préoccupation : écouter les salariés.....	54
3.2	Les refus des médiations classiques	55
3.3	Un impératif : fixer les objectifs.....	55
4	Le lien théorique entre la communication interne et la motivation :.....	55
4.1	Le 1 ^{er} lien.....	55
4.2	Le second lien	56
4.2.1	Les réunions d'informations	56
4.2.2	Les réunions de service	56
4.3	Le troisième lien	56
4.3.1	Collaborer avec le manager	57
4.3.2	Un projet de l'entreprise pour donner de sens	57
4.3.3	Fédérer autour de valeurs communes	57
4.3.4	Reconnaître le travail	57
4.3.5	Choisir les bons moments	58
5	La communication interne : un levier de motivation des salariés.....	58
5.1	L'importance d'une information de valeur	58
5.2	La nécessité d'une communication interne cohérente :	59
	Conclusion	60
	Chapitre 02 : Cadre méthodologique de la recherche	
	Introduction	62
	Section01 : Les entreprises publiques à caractère industriel et commerciale en Algérie	63
1.	Les différentes entreprises de services publics à caractère industriel et commerciale en Algérie ...	63
1.1	Liste des EPIC en Algérie	63
1.1.1	L'Agence Nationale d'Etudes et de Suivi de la Réalisation des Investissements Ferroviaires (l'ANESRIF)	65
1.1.2	L'Agence nationale des barrages et transferts (ANBT) :	65
1.1.3	L'Algérie poste (AP)	66
1.1.4	L'Algérie presse service (APS)	66
1.1.4	L'Etablissement de gestion des pompes funèbres et cimetières (EGPFC)	67
1.1.5	L'Etablissement public de la télévision (EPTV)	67
1.1.6	L'Entreprise de transport urbain et suburbain Alger (ETUSA)	67
1.1.7	L'Institut nationale de cartographie et de télédétection (INCT)	68
1.1.8	L'Institut nationale de la prévention des risques professionnels (IPRP)	68
1.1.9	L'office Nationale d'appareillages et accessoires pour personnes handicapés (ONAAPH) : ..	69
1.1.10	Radio algérienne (RA)	69
1.1.11	La société Nationale de transports ferroviaires (SNTF)	70
1.1.12	La télédiffusion d'Algérie (TDA).....	70
1.1.13	L'Organisme algérien d'accréditation (ALGERAC)	70
1.1.14	L'Institut nationale de normalisation (IANOR)	71
1.1.15	L'Institut nationale Algérien de propriété industrielle (INAPI) :	71
1.1.16	Agence Nationale d'Intermédiation et de Régulation Foncière (ANIREF) :	72
1.1.17	L'Institut National de la Productivité et du Développement Industriel (INPED)	72
1.1.18	L'Institut Pasteur d'Algérie (IPA)	73
1.1.19	La Pharmacie Centrale des Hôpitaux (PCH)	74

2	Terrain de recherche	75
2.1	Présentation de l'entreprise « Algérienne Des Eaux»	75
2.1.2	L'évolution historique de l'entreprise ADE de Tizi Ouzou.....	75
2.1.3	Les missions et objectifs de l'entreprise ADE	75
2.1.3.1	Les missions de l'entreprise ADE : l'entreprise ADE a pour missions :	76
2.1.3.2	Les objectifs de l'entreprise :	76
2.2	L'organisation de l'ADE	76
2.3	La description générale de l'unité de TIZI-OUZOU :	76
2.3.2	Département administratif et moyens	77
2.3.3	Département commerciale	78
2.3.4	Département finance et comptabilité	78
2.3.5	Département exploitation :	78
2.3.6	Département ressources humaines qui est notre champ d'étude	78
2.3.7	Laboratoire : a pour mission	79
2.4	Présentation de service d'accueil GRH de l'ADE	79
2.4.2	L'organigramme de la GRH de l'ADE :	79
2.4.3	Description du département ressources humaines :	80
2.4.4	Sa composition	80
2.4.4.1	Le service paie et social : il est chargé de :	80
2.4.4.2	Le service formation :	81
2.4.4.3	Le service gestion du personnel : Qui a pour mission :	81
2.5	Caractéristiques de terrain de recherche :	82
2.5.2	Selon la catégorie socioprofessionnelle :	82
2.5.3	Selon le genre :	82
2.5.4	Selon l'âge :	82
2.6	Délimitation du champ d'étude	82
2.7	Les outils de motivation des salariés à l'ADE :	82
2.7.2	La formation :	83
2.7.2.1	Le centre de formation de Tizi-Ouzou :	83
2.7.3	La rémunération :	84
2.7.4	La reconnaissance au travail :	84
2.7.5	Le climat social :	84
2.7.6	Les conditions de travail :	84
2.7.7	La communication interne :	85
Section 02 : Méthodologie de la recherche.		85
a.	L'approche méthodologique :	85
2.8	L'entretien :	85
2.9	L'enquête :	86
2.9.2	L'objet de l'enquête	86
2.9.3	Le contenu de l'enquête :	86
2.10	La méthode et la technique appliquée :	87
2.10.2	La méthode appliquée :	87
2.10.3	La technique utilisée :	87
3	L'élaboration du questionnaire :	87
3.1	Longueur et structure du questionnaire :	88
3.2	Types de questions	88
3.2.2	Les questions fermées :	88
3.2.3	Les questions à choix multiples (QCM) :	88
3.2.4	Les questions à choix unique :	88
3.2.5	Les questions dichotomiques :	88
3.2.6	Les questions avec échelle d'attitude :	88

4	L'échantillon d'étude :	89
4.1	La taille de l'échantillon :	89
4.2	Caractéristiques de l'échantillon :	89
4.2.2	Le Genre :	89
4.2.3	L'âge :	90
4.2.4	Le niveau d'instruction :	90
4.2.5	La catégorie socioprofessionnelle :	91
4.2.6	Le diplôme obtenu :	91
	Conclusion :	92
	Chapitre 03 : Présentation et analyse des résultats	
	Introduction	93
	Section 01 : Analyse et interprétation des résultats	93
1.	L'analyse uni-variée (Le tri à plat des données) :	93
1.1	Le rôle de manager :	94
1.1.1	La compétence du manager selon les répondants :	94
1.1.2	La relation de confiance instaurée par le manager avec ses salariés selon les répondants :	94
1.1.3	La mise en place des réunions courtes par le manager afin de faire le point sur les missions en court selon les répondants :	95
1.1.4	Les trois catégories de rôles appliquées par le manager selon les répondants :	95
1.1.5	Les différents rôles du manager selon les répondants :	96
1.2	La communication interne :	96
1.2.1	La transmission des informations au niveau de l'entreprise selon les répondants :	96
1.2.2	Les retards dans la diffusion de l'information selon les répondants :	97
1.2.3	Les types de moyens de communication interne préférés pour la diffusion des informations selon les répondants :	97
1.2.4	Les moyens de communication interne utilisés au sein de l'entreprise selon les répondants :	98
1.2.5	La consultation des instructions écrites selon les répondants :	98
1.3.	L'impact de la communication interne :	99
1.3.1	L'effet de la communication interne sur l'image externe de l'entreprise selon les répondants	99
1.3.2	L'effet de manque de communication interne sur la moralité des salariés selon les répondants.	99
1.3.3	Les avantages de la communication interne selon les répondants :	100
1.3.4	La présence des actions de la communication interne pour accompagner le changement que vit actuellement l'entreprise selon les répondants:	100
1.3.5	La satisfaction des besoins personnels des employés par le biais de la communication interne selon les répondants	101
1.4	La motivation des salariés et la communication interne :	101
1.4.1	La présence de motivation au travail selon les répondants :	101
1.4.2	Les actions mises en place par l'entreprise pour la motivation de ses salariés selon les répondants :	102
1.4.3	L'amélioration des relations entre l'administration et les salariés par le biais de la motivation selon les répondants:	102

2	L'analyse multi-variée (Le tri croisé des données) :	103
2.3	L'importance des moyens de communication interne utilisés au sein de l'entreprise par rapport aux catégories socioprofessionnelles des répondants:	103
2.3.1	L'importance de « L'affichage » par rapport aux catégories socioprofessionnelles des salariés selon les répondants	103
2.3.2	L'importance de « Téléphone » par rapport aux catégories d'âge des salariés selon les répondants :	104
2.3.3	L'importance de « Réunion » par rapport aux catégories socioprofessionnelles des salariés selon les répondants :	104
2.3.4	L'importance de « L'internet » par rapport aux catégories socioprofessionnelle des salariés selon les répondants :	105
2.3.5	L'importance de « L'intranet » par rapport aux catégories socioprofessionnelles des salariés selon les répondants :	105
2.3.6	L'importance de la « Boîte à idée » par rapport aux catégories socioprofessionnelles des salariés selon les répondants :	106
2.3.7	L'importance de la « Documentation » par rapport aux catégories socioprofessionnelles des salariés selon les répondants :	106
2.3.8	L'importance de « Face à face » par rapport aux catégories socioprofessionnelle des salariés selon les répondants :	107
2.3.9	L'importance des « Conférences » par rapport aux catégories socioprofessionnelle des salariés selon les répondants :	107
2.3.10	L'importance de « journal d'entreprise » par rapport aux catégories socioprofessionnelles des salariés selon les répondants :	108
2.4	La satisfaction des salariés en termes de communication interne par rapport à leurs catégories socioprofessionnelles selon les répondants	108
2.5	La satisfaction des salariés en termes de motivation au travail par rapport à leurs catégories socioprofessionnelle selon les répondants	109
Section 02 : Discussion des résultats et vérification des hypothèses		109
1.	Discussion des résultats	109
2.	Vérification des hypothèses	110
Conclusion :		111
Conclusion générale		113
Bibliographie		
Liste des tableaux et figures		
Table des matières		
Annexes		

Résumé :

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

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

Pour cela, ce travail se compose de trois parties. La première reprend un cadre théorique lié aux deux concepts principaux : la communication interne et la motivation des salariés au travail. La seconde présente la méthodologie de recherche et le contenu de notre enquête. La troisième présente l'analyse et l'interprétation des résultats tirés de l'enquête réalisée auprès des salariés de l'entreprise publique l'Algérienne Des Eaux de l'unité de Tizi-Ouzou.