

**Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou**  
**Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de**  
**Gestions**  
**Département des Sciences Commerciales**



## **Mémoire de fin de cycle**

**En vue de l'obtention d'un diplôme de Master en Sciences commerciales**

**Option : Marketing Des Services**

### **Thème**

**La communication interne comme outil de motivation  
dans l'entreprise par approche  
ressource humaine et marketing interne**

**Réalisé par :**

**OUKIL Safia**

**TAMEZOUGHT Hanane**

**Encadré par :**

**Mr ABIDI. M**

**Devant le jury composé de :**

**Président : ACHIR Mohamed, MCB, UMMTO**

**Rapporteur : ABIDI Mohamed, MCB, UMMTO**

**Examinatrice : LOUGAR Rosa , MCB, UMMTO**

**Promotion 2019-2020**

# REMERCIEMENTS

Avant tout nous tenons à remercier celui qui nous a créés, protégés, aidés et celui qui nous a donnés la force, la patience et le courage pour pouvoir accomplir notre travail dans les meilleures conditions en disant « Dieu merci ».

Nous exprimons toute notre gratitude et nos sincères remerciements à notre promoteur MrABIDI pour son suivi avec le plus grand intérêt tout long de la réalisation de ce travail, pour sa patience et ses judicieux conseils.

Un grand merci pour nos enseignants qui nous a transmis leurs savoirs inestimables durant nos cursus universitaire ainsi que tout le staff administratifs et toute l'équipe pédagogique de la faculté SEGC.

Nos remerciements aux membres du jury qui ont pris la peine d'examiner ce travail.

Enfin, nous tenons à témoigner toute notre gratitude à nos amis pour leur confiance et leur support.

# DEDICACES

Je dédie ce modeste travail à :

La lumière de mes jours, la source de mes efforts, la flamme de mon cœur, ma vie et mon bonheur « Maman que j'adore »

A l'homme de ma vie, mon exemple éternel, mon soutien moral et source de joie et de bonheur, celui qui s'est toujours sacrifié pour me voir réussir, à toi « mon père » que Dieu tu procure une bonne santé et longue vie.

A Mes cherfrère « Bilal » « Mohamed Lamine » « Lonis » « Islam »

A ma chère sœur « Ahlam »

A mon binôme « Safia », toi qui m'a accompagnée durant cette années d'étude et pour ta compréhension, ta patience, ton soutien moral, tes collaborations, et pour le bon déroulement de ce travail.

A tous mes amis de l'université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou.

A tout ce que j'aime et que je porte dans mon cœur.

## HANANE

# DEDICACES

Merci à dieu tout puissant qui m'a donnée, le courage et la patience pour réaliser ce mémoire.

Je dédie ce modeste travail à :

A la mémoire de mon cher père (que dieu l'accueille en son vaste paradis)

La lumière de mes jours, la source de mes efforts, la flamme de mon cœur, ma vie et mon bonheur « Maman que j'adore » Dieu tu procure une bonne santé et longue vie.

A Mes chers frères « Farid » « Dahmane » « Ferhat » « Rachid »

« Hamid » « Hassane » « Rachid »

A mes chères sœurs « cœur Nabila » « Linda »

« Fazia » « Chrifa » « Fatima »

A mes amis « Thiziri Thazolott » « Radhia » « Rosa »

A MON BINOME « Hanane » et toute sa famille.

Et à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin pour que ce projet soit possible, je vous dis merci

## SAFIA

## Liste des abréviations

DG	Directeur Général
CA	Crédit Agricole
APC	Assemblée Populaire Communale
CE	Comité d'Entreprise
AFCI	Agence de Formation et de Conseil en Insertion
PA	Petite Annonce
BAI	Boite A Idée
DRH	Direction des Ressources Humaines
GRH	Gestion des Ressources Humaines
F RH	Fonction des Ressources Humaines
OST	Organisation Scientifique du Travail
MRH	Management des Ressources Humaines
SIRH	Système d'Information des Ressources Humaines
SGBDR	Système de Gestion de Base de Données Relationnelle
ERG	Examen Electro physiologique
Op.cit.	Œuvre déjà citée
SMART	Spécifique, Acceptable, Mesurable, Réalisable, Limité dans le temps

## **LISTE DES FIGURES, TABLEAUX ET GRAPHIQUES, ANEXES**

Figure 1 : communication descendante

Figure 2 : communication ascendante

Figure 3 : processus de motivation

Tableau 1 : les chemins de la communication interne

Tableau 2 : Les cinq fonctions d'un journal d'entreprise

Tableau 3 : récapitulatif du principe des objectifs « SMART »

Tableau 4 : aperçu sur les choix des canaux de communication

Tableau 5 : tableau de bord d'un plan de communication

Tab et graph 1 : genre H/F

Tab et graph 2 : classe d'âge

Tab et graph 3 : catégorie

Tab et graph 5 : communication interne 1

Tab et graph 6 : communication interne 2

Tab et graph 7 : communication interne 3

Tab et graph 9 : communication interne et motivation

Tab et graph 10 : transmission d'information

Tab et graph 11 : prises de décision

Tab et graph 12 : supérieure hiérarchique

Tab et graph 14 : outil de communication interne

Tab et graph 16 : accès aux outils

Tab et graph 18 : système de communication interne

Tab et graph 20 : favorisation de la communication interne

Tableau 21 : favorisation de la communication interne 2

Tab et graph 22 : feedback

Tableau 23 : communication interpersonnelle

Tab et graph 24 : manque de communication

Tableau 25 : manque de communication 2

Tab et graph 26 : déficit de CI

Tableau 27 : déficit de communication interne

Tab et graph 28 : motivation

Annexes : questionnaire adressé au personnel

# SOMMAIRE

Remerciements	
Dédicaces	
Liste des abréviations	
Liste des figures, tableaux et graphiques, annexes	
Sommaire	
Introduction générale .....	01
<b>Chapitre I</b>	
<b>Généralité sur la communication interne</b>	
Introduction .....	04
Section 01 : Notion de la communication interne .....	04
Section 02: La communication interne dans l'entreprise.....	07
Section 3 : L'information et le processus de la communication interne.....	16
Conclusion.....	33
<b>Chapitre II</b>	
<b>La motivation</b>	
Introduction .....	34
Section 01 : Cadre conceptuel et théorique.....	34
Section02 : processus, principes et commandements de la motivation .....	43
Section 03: La communication et la motivation de travail .....	48
Conclusion .....	50
<b>Chapitre III</b>	
<b>La relation entre la communication interne et la gestion des ressources humaines.</b>	
Introduction .....	51
Section 01: gestion des ressources humaines, fondement et pratiques. ....	51
Section 02 :.l' organisation de la fonction des ressources humaines .....	58
Section 03 : La nécessité d'intégrer les ressources humaines et le marketing interne pour garantir la satisfaction des clientèles.....	62
Conclusion .....	66
<b>Chapitre IV</b>	
<b>Présentation et analyse des résultats, recommandations et propositions des solutions</b>	
Section 01 : Démarche de la recherche et le résultat de l'enquête auprès du personnel.....	67
Section 02 : Recommandation de l'étude .....	67
Section 3 : Analyse des résultats .....	69
Conclusion générale.....	88
Annexes	
Bibliographie	
Table des matières	
résumé	

# **INTRODUCTION GENERALE**

### Introduction

L'histoire de la communication est aussi ancienne que celle de l'humanité. Aujourd'hui comme hier, la communication et ses canaux sont les moyens de diffuser des informations à caractère culturel, au sens large sur les événements, les découvertes et les traditions d'en garder la trace. La culture d'une communauté des personnes et sans doute l'élément le plus déterminant du contexte. L'image que nous donnons doit être confirmée par autrui. Le fait que le rôle, le statut et la place des acteurs soient bien identifiés permet aux interlocuteurs de se connaître dans une position sociale, d'éviter et d'assurer la crédibilité<sup>1</sup>. La communication est le vecteur de la connaissance et de la culture. Elle constitue le mode d'échange privilégié pour des communautés des personnes souhaitant partager des cultures communes.

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

De même, pour qu'elle parvienne à atteindre ses objectifs, elle fait appel à la communication ; « cette dernière revient à étudier l'ensemble des phénomènes et des techniques qui permettent d'établir une relation entre les individus ou les groupes d'individus »<sup>2</sup>. « Elle a pris le relais et affiche comme paramètre par excellence de l'évolution de l'humanité »<sup>3</sup>.

Donc « la communication est une discipline en plein évolution »<sup>4</sup>.

La communication d'entreprise est définie comme un processus d'écoute et d'émissions des signes et de message destiné à des publics particuliers et visant l'amélioration de l'image et des relations de l'organisation, la promotion de ses produits et services et la défense de ses intérêts.

La communication interne constitue un facteur clé du succès de l'entreprise. Elle permet de créer un sentiment d'appartenance des collaborateurs en les aidant à comprendre la situation

---

<sup>1</sup> [http://www.memoireonline.com/01/10/3077/m-le\\_rôle\\_de\\_la\\_communication\\_interne\\_en\\_entreprise-cas-de\\_la\\_compagnies\\_de\\_filature\\_et\\_de\\_sacherie-C10.html](http://www.memoireonline.com/01/10/3077/m-le_rôle_de_la_communication_interne_en_entreprise-cas-de_la_compagnies_de_filature_et_de_sacherie-C10.html).

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

<sup>3</sup> Armand et Michèle Mottelart, Histoire des théories de la communication, nouvelle édition, édition la découverte, Paris, 2002, P, 107.

<sup>4</sup> Phierry Libaert, Introduction à la communication, DUNOD, Paris, 2009, P, 116.

général de l'entreprise pour favoriser l'atteinte des objectifs globaux et aussi d'accompagner le changement et d'anticiper la propagation de la rumeur et s'inscrit dans une dynamique d'amélioration de la performance de l'entreprise.

C'est dans ce cadre que notre recherche se propose d'étudier la communication interne comme outil de motivation à l'intérieur de l'entreprise.

Elle se divise en deux parties : la première partie c'est la partie théorique qui se compose de trois chapitres, le premier chapitre représente l'aperçu général de la communication interne, qui se divise en trois sections : dans la première nous présenterons la notion de la communication interne, sa place et son rôle. Pour la deuxième section : elle est composée de la communication interne de l'entreprise, ses objectifs, ses types et ses fonctions.

Dans le deuxième chapitre qui traite de la motivation est se divise en trois sections : la première section représente la motivation regroupant la définition de la motivation, caractéristiques, typologie, théories et contribution de la communication interne dans la motivation du personnel. La deuxième représente le processus, principes et les huit commandements pour déclencher la motivation. La troisième section représente : le rôle de la motivation dans l'entreprise, la relation entre la communication interne et la motivation des salariés et en dernier le système de motivation.

Pour le troisième chapitre représente la relation entre la communication interne et la gestion des ressources humaines, se devise en trois sections : la première section représente les fondements pratiques et objectifs de la gestion des ressources humaines. La deuxième est l'organisation de la fonction des ressources humaines qui regroupe le système d'information de la DRH et le lien entre la gestion des ressources humaines et la communication interne.

La troisième section représente le marketing interne, objectifs et lien avec l'implication organisationnelle qui regroupe les généralités sur le marketing interne et la nécessité d'intégrer les ressources humaines et pour garantir la satisfaction de la clientèle.

Enfin pour le quatrième chapitre qui est la partie pratique est composée de quatre sections : la première section : la démarche de la recherche, la deuxième les résultats de l'enquête auprès du personnel, la troisième représente la recommandation de l'étude, et la quatrième section représente la proposition des solutions.

### **La problématique de recherche**

L'entreprise algérienne est au centre de mutations qui secouent le monde. Son efficacité organisationnelle est sans doute la source qui déterminera son avenir et sa compétitivité, c'est de cette idée que découle notre question principale de recherche :

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

Dans cette problématique découlent un certain nombre de questions secondaires

- Est-ce-que la communication interne influence sur la motivation des salariés ?
- La communication interne est considérée comme un outil motivationnel pour les salariés au sein de l'entreprise ?
- La communication interne contribue à la création d'un esprit d'équipe au sein de l'entreprise ?
- Les différents moyens de communication interne aident les salariés a motivé dans l'entreprise ?

# CHAPITRE I

*Généralité sur la communication interne*

**INTRODUCTION**

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

Afin de mieux comprendre comment la communication interne 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 circuits, ses moyens et son plan.

**Section 01 : Notion de la communication interne**

Dans un premier temps , la communication interne peut se définir comme l'ensemble des moyens et actions de communication interne destinées au salariés d'une organisation aux d'une entreprise, en effet , les entreprises désireuse de développer ont adopté une nouvelle vision de communication et ne se situent plus forcément dans une démarche de communication descendante , qui est une information divergente qui quitte une personne (DG) ou un groupe de personne (CA)vers un plus nombre (les salariés) par le biais relais (les responsable).

La communication interne se traduit comme un outil ou un instrument favorisant de l'adhésion interne aux valeurs de l'entreprise et sa philosophie, tout comme un moyen facilitant la construction d'une solidarité et d'une implication des salariés par rapport à leur employeur.

C'est en ce sens que DE-TRIE et BROYER <sup>1</sup> dans « la communication interne au service du management ».En 2001 abordent la communication interne comme un outil visant à promouvoir la cohésion entre les salariés voire le sens collectif. Nous pouvons de ce fait dire que la communication interne joue un rôle prépondérant dans la fonction d'une entreprise en ce sens ou elle contribue à l'efficacité de l'entreprise à travers la motivation des salariés comme toutes les autres formes de communication, la communication interne répond à des objectifs bien précis que nous tenteront de survoler.

---

<sup>1</sup> DERTIE et BROYEZ « La communication interne au service de management »200.

**1/ Historique et fondement de la communication interne****1-1/Historique de la communication interne**

D'après EDUARDE RENCKER , au début des années 80, la communication interne se contente simplement de décrire les enchaînements de l'entreprise . On y implante néanmoins un sentiment d'appartenance aux employés pour consolider une meilleure cohésion des efforts. Dans les années 90 les stratégies de communication interne se développent et le maître mot de cette dernière est motivation.

La communication interne s'adapte alors au discours de l'entreprise qui se veut combattante. Des problèmes persistent car des employés apprennent des changements dans leur entreprise par des sources externe, comme les médias.

C'est là le nouveau défi de la communication comme un facteur d'équilibre et de motivation. Les nouvelles technologies permettant aux employés de prendre plus la place au sein de l'entreprise. L'objectif est de renvoyer la langue de bois et de contrôler le collectif dans l'entreprise, nous assistons à la création d'un véritable communautarisme dans le monde du travail.

**1-2/les fondements de la communication interne**

- La communication interne est un type de communication à part de l'entreprise: elle peut se dissocier de la communication commerciale, puisqu'elles s'inscrivent toutes les deux dans une démarche de communication globale
- La communication interne, toute comme la communication commerciale prend ses fondement à partir d'un audit à un diagnostic de la situation à partir de quel l'entreprise développe sa stratégie
- L'audit est très souvent mis en place à la suite d'événement déclencheurs qui viennent modifier le fonctionnement de l'entreprise, la communication interne devint normalement être mise en place sur la continuité et non de la façon ponctuelle seulement lorsqu'elle semble nécessaire.

*Mais bien souvent la démarche de la communication interne est due a:*

- Un client social interne défavorable ou changeant.
- Des modifications de fonctionnement structurel de l'entreprise.

Mais de nombreuses entreprises ont intégré la communication interne, comme un jeu de stabilisation du climat social est donc de l'image que les salariés véhiculent à l'extérieur de l'entreprise.

Par conséquent cette dernière informe avec anticipation ses collaborateurs lorsque ;

- La marche de l'entreprise est en évolution
- L'entreprise perd des nouvelles directions stratégiques
- L'organisation de l'entreprise doit subir des modifications

Bien souvent le service de communication interne quand il est intégré, est souvent mal perçu par les salariés quand l'entreprise ne jouit pas d'une certaine crédibilité sociale en interne, pour conduire l'audit, l'entreprise peut faire appel à un cabinet conseil externe qui aura un grand neutre sur la situation interne.

## **2/La place et le rôle de la communication interne**

### **2-1/ La place de la communication interne**

Elle dépend étroitement de la communication externe. Elle est l'une des composantes du système global d'organisation des flux d'information et des échanges. Les cibles de la communication interne sont l'ensemble des personnes qui contribuent en interne à l'activité de l'organisation (personnel, salariés, bénévoles, stagiaire)<sup>2</sup>

### **2-2/Le rôle de la communication interne**

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

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

---

<sup>2</sup>Eric Bizot, Marie-Hélène Chumisanas, la communication, 2ème édition, DUNOD, Paris, 2012, p5

Elle fait vivre et évaluer la culture commune.

Enfin écoute le corps social, et recueille de l'information formelle (étude, questionnaire) et informelle qui lui permet d'établir un diagnostic et de formuler des recommandations<sup>3</sup>.

## **Section 02: La communication interne dans l'entreprise**

### **1 / La communication interne de l'entreprise**

La communication interne est une déclinaison de la communication d'entreprise. Elle est la composante d'un système globale d'organisation des flux d'information et des échanges visant un équilibre informationnel et relationnel.

La communication d'entreprise peut être définie comme la production d'information sur les milieux internes et externes et comme la création d'interface.<sup>4</sup>

#### **2/ Les objectifs de la communication interne**

L'objectif global de la communication interne de l'entreprise est de pouvoir définir une problématique d'offre et de demande. D'une part la demande de salarié qui se traduit par ce qu'il souhaite savoir, ses inquiétudes préoccupation et surtout ses objectifs. D'autre part l'offre de l'entreprise à travers son message, son ambition et surtout son image qu'elle souhaite partager avec ses employés. Elle doit pouvoir être régulière et requérante l'information est devenu une matière capitale (elle facilite la prise de décision) au sein des organisations, la communication interne vise surtout à sa promotion en favorisant les relations interpersonnelles dans l'optique de pouvoir atteindre les objectifs des entreprise. C'est dans le même ordre d'idée que DE-MONT et A KEMPF<sup>5</sup> parlent de cinq niveaux d'objectifs de la communication interne.

- **La compréhension**, qui consiste à expliquer à un personnel le fonctionnement globale de la société a fin de l'aider à mieux comprendre la réalité interne de l'entreprise.
- **La circulation**, qui favorise les conditions d'une bonne fluidité de l'information à travers le niveau de l'entreprise

---

<sup>3</sup> Eric Bizot, Marie-Hélène Chumisanas, opcit, p5

<sup>4</sup> Nicolas d'Almedia et Therry Libert, la communication interne de l'entreprise, 5<sup>eme</sup> édition, DUNOD, Paris, 2007. p09

<sup>5</sup> DEMONT et KEMPF « communication des entreprises et pratiques » 2006.

- **La confrontation**, elle permet à chaque agent de se situer par rapport à son entreprise de reconnaître sa place, son rôle dans l'entreprise a fin de contribuer pleinement à son développement
- **la cohésion**, qui reste un facteur important du fait de son aspect indispensable en entreprise, vise surtout à forger l'esprit d'une équipe soudée solidaire cohérente qui partage les mêmes valeurs et poursuit les mêmes objectifs.
- **Le changement des attitudes et comportement**, la communication interne vise généralement l'adaptation des attitudes et comportement aux valeurs de l'entreprise; l'objectif ayant harmonisé les pratiques et les connaissances personnelles à fin de pouvoir véhiculer les mêmes informations en interne tout comme en externe.

Il résulte alors de l'idée de DE-MONT et de KEMPF<sup>6</sup> que la mise en œuvre des objectifs de la communication interne doit s'accompagner de moyens appropriés .C'est en ce sens que toute entreprise ,souhaite favoriser une bonne circulation et transmission d'information en son sein ,doit concevoir , mettre en place et surtout se donner les moyens d'évaluer la communication interne en vue de pérenniser son fonctionnement .

Toutefois, il est important de noter que les attentes de salariés face à la communication interne sont multiples et varient voire différent selon que l'on s'adresse au cadre ou à au ouvrier ,et même selon le secteur d'activité de l'entreprise , voire selon le pays il faut souligner qu'il n'existe pas une communication interne figé unique mais une ( multitude ) de communication interne qui répondent chacune aux attente et aux aspiration des uns et des autres.

L'objectif globale de la communication interne consiste de maniéré optimale le couple demande/offre d'information dans l'organisation. Les caractéristiques de la demande doit être intégré: demandé évolutive dans le temps (en fonction des évènements), variable selon les lieux et les contextes (tous les services ou établissement n'ont pas les mêmes besoins) et différent selon les populations ' les attente d'un ouvrier ne sont pas les mêmes que celle d'un cadre).face à cela, l'offre doit être régulière est adapté.

## **2.1/ Au service de projet d'entreprise**

---

<sup>6</sup> DEMONT et KEMPF « communication des entreprises et pratiques »2006.

La communication interne accompagne le projet socio-économique de l'entreprise elle présente les objectifs et les modalités liés aux orientations stratégique et engagement budgétaire.

Dans un contexte économique a que par une incertitude croissante, la demande projet consiste un principe global qui se décline localement. Acte de communication, il devient insensiblement principe d'organisation. La communication interne formalise le choix de l'entreprise et par des supports adaptée, les explique aux salariés. Quatre vingt pourcent des responsables de la communication interne interrogés par l'AFCI déclarent avoir participé à la mise en place du projet de l'entreprise.

La communication interne apporte un concours précieux à l'accomplissement de la stratégie de l'organisation. Elle est au service à la fois de la pérennité et de la volonté de changement de l'organisation, de son identité et son changement culturelle restructuration regroupement fusion modernisation sont autant mutation qu'il convient d'expliquer afin de faciliter le changement ne serait ce qu'en atténuant les réactions de résistance des salarié, une des missions de communiquant interne et de traduire la stratégie en communication. De la mettre en mots en musique d'idée a la formulation des valeurs et de veiller a la pertinence des chartes ou code élaborer en interne.

Dans un contexte de délocalisation, fermeture tel que l'ont connu en 2009 les entreprise mox freescale ,continental, sodimatex en 2010 ou Goodyear début de 2014 , la fonction de la communication interne est confronté à une situation paradoxal: susciter le concoure actif des salariés maintenus dans leur poste tout en appliquant des décisions stratégiques difficiles a justifier. Le risque de coupure et d'incompréhension est alors maximal, générateur de langue de bois qui peut faire le lit de la violence (exaction, séquestration, etc.)

## **2.2/ Accompagne et conseiller le management**

L'imbrication de la communication et du management résulte de la pratique quotidienne des relations organisées aux différents niveaux hiérarchique entre les individus et les équipe de travail .Chaque type d'organisation correspond à un style de management et de communication.. L'organisation taylorienne décompose soigneusement les rôles et les taches de chacun dans un cadre marqué par le silence et l'application muets des directives .Les

organisations pyramidales régies par la ligne hiérarchique est animée par un management directif engageant des circuits d'informations descendante et sélectif.

L'organisation moderne dite cellulaire où en réseau reposant sur la réduction de la ligne hiérarchique et sur une organisation transversale par projets. Elles sont irriguées par la communication: multiplication des échanges, réunion de travail collectif et communication inter-métiers.

La recherche actuelle de mode de management plus participatif suppose le développement de relation, de dialogue et d'écoute.

L'information et communication sont aujourd'hui des compétences exigés de tout cadre quel que soit son métier ou secteur d'activité. Aucune activité professionnelle de ce niveau ne peut se dérouler sans les capacités suivantes :

Capacité à rechercher et à traiter l'information , capacité à travailler en équipe et à coopérer de façon efficace ,capacité à écouter et à comprendre le client afin de prendre l'initiative appropriée, capacité à expliquer, à convaincre et à fédérer une équipe. Ces capacités sont les composantes des nouveaux objectifs professionnels de l'encadrement qui jouent un rôle déterminant dans l'accomplissement de processus productif et dans l'amélioration des rapports humains.

Pour mener à bien sa mission l'encadrement doit être bien informé par la direction et aider sans jouer son rôle de communicant.

La fonction communication interne sensibilise le management à cette corde désormais essentielle de l'action, elle l'aide à identifier les enjeux de la communication liés aux situations professionnelles et à mettre en œuvre une communication adaptée.

La communication interne favorise les échanges de connaissance, d'expérience pour faire partager, développer et accélérer les progrès. En décloisonnant les secteurs d'activité et en facilitant les transferts d'expériences, elle renforce la cohérence et les réactivités des organisations.

**2.3/ Relier et unifier**

Le troisième grand objectif de la communication interne est de mettre en commun un langage, une culture, écouter et comprendre le corps sociale, élaborer et faire circuler l'information, stimuler la remontée d'information.

Les valeurs mise en avant marquent en propre l'entreprise:

L'anticonformisme d'Apple, le goût du défi prôné chez Bouygues, le sérieux du milieu bancaire. Chaque entreprise s'invente un langage, un code et déontologique et vestimentaire. Chacune construit et entretient ces rites (décoration, remise de médailles) et symbole (taille des bureaux, tenue vestimentaire, organisation de sessions hors entreprise, etc.). Tous ces éléments sont constitutifs d'un processus d'identification par lesquelles individus se retrouvent dans l'entreprise et ajuste son comportement.

La communication interne participe à la reconstruction d'image unifier et positive de l'entreprise. 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. En reconstituant l'histoire, elle vise la transmission des valeurs, condition de la réussite passée et à venir.

La communication interne met en commun et crée un langage commun qui permet à chacun d'orienter et d'adapter son comportement professionnel.

Dans les organisations de plus en plus éclatées sur le plan spatiale (dispersion géographique), temporel (individualisation du temps de travail) et statutaire (multiplicité des statuts du personnel), la communication interne a aussi pour mission d'assurer l'unité.

On ne saurait toutefois tout attendre de la communication celle-ci crée les conditions d'une appartenance et d'une implication sans les garanties pour autant.

L'idée selon laquelle une politique de la communication régulière et instance permet de prévenir la conflictualité interne est sérieusement remise en cause. Réception d'un message et adhésion à son contenu sont deux étapes distinctes qui ne vont pas forcément de pair. Par ailleurs, le management par la parole doit se compléter du management par exemple, l'exemplarité devient un point de vigilance centrale des salariés, beaucoup d'entreprise en renonçant de tout piège une « communauté de culture » qui réconcilie valeur et objectifs de l'organisation et valeur des individus. La tentation fusionnelle (guerrière ou tribale) et

aujourd'hui largement abandonné la communication interne ne propose plus à faire vibrer à l'unisson. Elle n'est ni outils de propagande ni outils de manipulation il s'agit bien plutôt d'organiser les relations entre les individus et l'entreprise sans exclure la possibilité des différents.

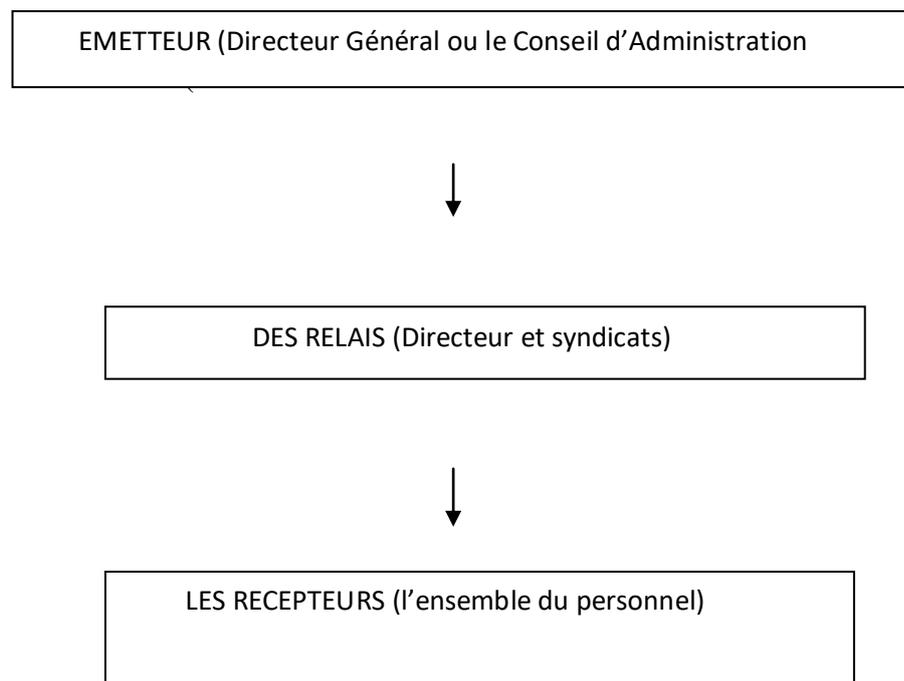
### 3/ Les types de la communication interne

La communication interne comprend trois types de la communication à savoir :

La communication descendante (hiérarchique), la communication ascendante (salariale), et la communication horizontale (latérale).

#### 3.1/ La communication descendante (hiérarchique)

Elle est destinée de la part de premier niveau de la hiérarchie pour atteindre les salariés en passe par le relais des cadres. Elle permet de fédérer les membres de personnel. Le circuit hiérarchique véhicule les informations réglementaires.



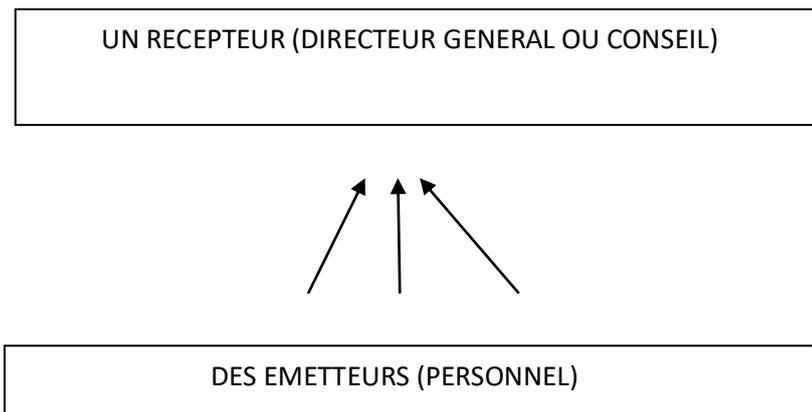
**Figure1** : communication descendante

**Source** : système d'information et de communication.

**3.2/La communication ascendante (salariale)**

Elle parle de la base des salariés pour remonter vers la hiérarchie. Elle peut être une réponse ou fait suite à une information descendante. Elle permet à chacun de s'exprimer et ainsi de se situer dans l'entreprise.

Cette forme de communication peut utiliser des supports tels que les boîtes à idées, le journal syndical, les lettres ouvertes, les réunions d'expressions, etc.



**Figure2** : communication ascendante (**source** : système d'information et de communication)

**3.3/ La communication horizontale (latérale)**

Il est d'ester à toucher de larges publics internes, qui sont delà des distances hiérarchiques et fonctionnelles. Elle s'agit de d'irriguer le cops social de l'entreprise par un ensemble d'information.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> NICOLE D'Almeida, THIRRY Libaert, la communication interne de l'entreprise, 5<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris

**Tableau n°1 :** Les chemins de la communication interne<sup>8</sup>

	Mouvement	Support	Fonction
La communication descendante ou (hiérarchique)	c'est l'information la plus communément mise en œuvre, la plus naturellement pratiquée.  Les messages partent d'un certain niveau hiérarchique et sont destinées aux échelons inférieurs.	Les supports en son variés : journal interne, affichage, réunion, note des services, information téléphonique, vidéo...	Outil classique de management, la communication hiérarchique est utilisée pour former 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 institutionnalisées, cette information emprunte surtout des voies informelles directes (échange verbal, tract, lettre ouverte) ou (bruit, rumeurs).	Tardivement reconnue, difficilement maîtrisée.  La communication ascendante est encore redoutée par les chefs d'entreprise. Voire négligée : 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 départements.	L'information latérale se fait naturellement dans les petites structures : tous le monde se connaissent,  Les occasions de dialogue sont fréquentes, Elle s'appuyer sur une organisation plus lourde dans les moyennes et les grandes structure : Rencontre inter-service, tribunes libres ouvertes dans les différents supports d'information (magazine, tableau d'affichage).	

Source: WESTPHALEN (Hélène Marie), communicator, édition DUNOD, Paris, 2004, P8.

<sup>8</sup> Marie-Hélène Westphalen, op.cit, p66.

**4/ Les fonctions de la communication interne<sup>9</sup>**

La communication interne remplit de multiples fonctions :

➤ **Ecouter**

C'est dans cet esprit que les entreprises ont multiplié les baronnés très d'opinion, les enquêtes, les sondages internes, qu'elles sont multipliés, les relais d'information à condition bien sûr que les informations ainsi puissent grimper la hiérarchie.

➤ **Informier**

Pour mettre sur pied de véritable stratégie de communication interne l'entreprise dispose d'une palette de technique sans cesse élargie : explosion des supports interne écrit, banalisation de l'audio visuel, développement des médias électroniques, borne et minitel.

Néanmoins la multiplication des outils de communication interne ne doit pas faire oublier l'essentiel : la composition d'une véritable politique qui associer au mieux les différentes techniques en fonction de leur qualité respective, le support papier sera choisie pour sa rigueur, l'oral pour sa simplicité et pour son immédiateté, la vidéo pour son aspect affectif.

➤ **Composer**

La communication interne doit surmonter plusieurs difficultés :

Eviter le décalage entre ce que les salariés vivent et pensent de leurs entreprises et le discours de l'entreprise sur elle-même : tout en adoptant un langage motivant.

Parler d'une même voix aux différents publique interne avec des outils spécifiques des messages clairs et des émetteurs différents.

Harmoniser la communication interne et externe : aucune action de communication externe d'envergure ne peut se poser d'un volet interne.

On retient alors que la communication doit faire lien entre tous ces pôles. Elle est un outil de gestion qui appui sur la stratégie générale, s'il n'y avait pas de communication interne, il y aurait un manque de coordination et une perte d'efficacité.

---

<sup>9</sup> M.H Westpholen,communicator 3 eme édition,Dunod,Paris,2004,P.111.

**Section 3 : L'information et le processus de la communication interne****1/ Les circuits de communication interne**

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

La complexité du processus productifs qui déroule dans un champ spécial élargi (mondial) et dans un cadre temporel rétréci (au présent) transformé «miracle» permanent la livraison dans le temps, au prix prévu d'un produit. Le processus produit repose étroitement sur la circulation et la rétroaction de l'information.

- Dans ce contexte, l'information et communication sont un service de trois principes :
- Décloisonnement : interne dans le travail par projet et externe par l'échange en temps réel avec différents partenaires (fournisseurs, client, etc., )
- Décentralisation : recherche d'un équilibre et d'une coordination optimale entre le centre et la périphérie.
- De hiérarchisation: création de structures plus plates, réduction de nombre d'échelons hiérarchiques.

Le service de communication interne n'est pas le seul circuit d'information existant au sein d'une organisation.

Il est un circuit spécifique qui s'ajoute à des circuits existants dont il est complémentaire.

**1-1/ Le circuit hiérarchique**

La ligne hiérarchique véhicule naturellement et nécessairement des informations. Son existence est une nécessité organisationnelle qui commande le bon fonctionnement et l'efficacité de l'entreprise.

Le relais hiérarchique est particulièrement important car il facilite l'adaptation du message au public et donc le dialogue.

La bonne exécution des tâches requiert une information minimale de nature opérationnelle.

Les membres mis en œuvre pour faire circuler l'information sont écrits et oraux.

Les moyens écrits renvoient aux notes des services ou cahiers de consigne et de procédure.

Les moyens oraux sont inégalement mobilisés mais sont les plus efficaces. Leur fonction d'information s'élargit tandis que se développe leur mission de communication.

L'information opérationnelle apportée est double d'information plus générale qui concerne la situation du service et de l'entreprise. Ce travail d'information s'accompagne d'une mission de convaincre (emporter l'adhésion d'une équipe à un objet) et de stimuler (développer une dynamique d'équipe qui accélère et fluidifie l'action).

L'efficacité de circuit hiérarchique est inégale, on parle souvent à son sujet de blocage et de dysfonctionnement.

L'avantage de ce circuit est sa proximité avec les opérations, ses insuffisances renvoient à la disponibilité inégale de la hiérarchie et sa préparation inégale aux fonctions d'informations et de communication à des priorités toujours vivaces. Certains ne voient pas l'intérêt de documenter une bonne information, tandis que d'autres empoignent de perdre un pouvoir ou d'entrer un conflit.

La mission de la communication de hiérarchie est essentielle à un bon fonctionnement de l'organisation. Cette mission est de plus en plus présente dans la référentielle managériale et les dispositifs d'évaluation.<sup>10</sup>

Cependant on remarque bien souvent que les managers, débordés par les obligations (informationnelles) de reporting, consacrent de moins en moins le temps à leurs équipes. Il semble bien aussi que la part des cadres dans la prise de décision cesse de s'amenuiser, laissant nombre d'entre eux en désarroi et donc en incapacité de communiquer la décision auxquelles ils se sont pas associés puisque qu'il ne comprend pas eux-mêmes.

La fonction de communication interne peut jouer un rôle dans l'accompagnement et le fonctionnement du circuit managérial :

Sensibilisation, formation, mise à disposition d'information et de méthodologies d'action. Le baromètre Afcv, ANDRH et en énergie (mené depuis 2006) souligne dans son édition 2013, la progression de la complémentarité entre les deux fonctions 98% des cadres interrogés a intégré la communication interne dans ses missions; parmi les raisons invoquées nous retenons le souci de donner du sens d'action (81%), le souci de maintenir le lien et le dialogue (70%) des managers pensent que leurs directions générales ont un exemplaire en matière de communication.

---

<sup>10</sup> Nicole D'Almeida et Thierry Libaert, la communication interne de l'entreprise, 5ème édition : Dunod, Paris, 2007, P18-20.

**1-2/le circuit des instances représentative**

Elles ont une existence régie par la loi. Leur mission de représentation compte un volet important en matière de communication : droit de recevoir des informations de la part de la direction et droit de transmettre des informations au personnel. Il existe donc un dispositif d'information légal, il se compose de (comité d'entreprise (CE), les délégués syndicaux, les délégués de personnel). Outre la garantie légale de ce circuit, il couvre un champ large d'information, qui va de la situation personnelle du salarié à la marche de l'entreprise<sup>11</sup>.

**1-3/Le circuit de la communication interne**

Il est organisé par la direction de l'entreprise, et destiné à touché de larges publics interne : l'ensemble du personnel et de population spécifiques (cadre, agents de production, force de vente...), Son existence n'est pas nécessaire dans les petites organisations. A l'inverse, il est rigoureusement construit dans les grandes entreprises où il est important de délivrer une information homogène et commune<sup>12</sup>. Ce circuit a une dimension pédagogique. Il favorise une meilleure connaissance de l'entreprise (ses objectifs, ses contraintes, ses activités ...)

Les messages véhiculés par ce circuit concernant à la fois les événements exceptionnels de l'entreprise (annonce de décision importante telle qu'un contrat ou une acquisition, lancement d'un nouveau produit ...), et ses projets présents et à venir.<sup>13</sup>

Ce circuit bénéficie de moyens financiers et technique important.

**2/Les moyens de la communication interne****2-1/Les moyens écrits**

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

---

<sup>11</sup> Ibid., P20-21.

<sup>12</sup> Nicole D'almeida et Thierry Libaert, la communication interne de l'entreprise, 5ème édition : Dunod, Paris, 2007, P23/24.

<sup>13</sup> Ibid., P24.

A l'inverse, malgré ses remise en cause il n'y pas à l'inverse, malgré ses remise en cause il n'y pas de solution à un problème de communication interne qui ne passe pas l'écrit. Celui-ci présente les avantages de sa souplesse, de sa rapidité de mise en œuvre, de sa capacité de conservation, de son traitement individuel, de sa faculté de relecture et sur tout de sa fonction symbolique. Celle-ci consiste dans un coefficient de crédibilité plus important qu'à l'oral. « C'est vrai parce que c'est écrit »<sup>14</sup>

**1/ Le journal d'entreprise**

Malgré le développement des nouvelles technologies, le journal interne reste l'un des supports privilégiés des salariés, une étude qui était effectués en 2010 en France démontre que 80% des salariés estiment que le journal interne papier reste le moyen le plus efficace de leur dispenser des informations. Le journal est un outil qui doit évoluer régulièrement. Il est donc indispensable de recueillir et d'analyser l'opinion de ses destinataire, autrement dit les salariés toutes catégories confondues.<sup>15</sup>

**Tableau : LES CINQ FONCTION D'UN JOURNAL D'ENTREPRISE**

Missions	Thèmes à aborder
Information	La stratégie de l'entreprise La situation du marché et de la concurrence L'actualité des contrats signés Les perspectives de l'entreprise, du secteur
Ouverture	Panoramas économique généraux Thèmes d'intérêt général Échos sur l'actualité Distraction : sport, cuisine, culture, mots croisé, tests, etc.
Décloisonnement	Présentation des différents services, métiers, unités Activités secondaire de l'entreprise (mécénat, formation, etc...) Carnet de personnel
Dialogue	Tribune libre entre salariés « Courrier des

<sup>14</sup> D'ALMEDIA Nicole et LIBAERT Thierry, 7eme édition.Op.Cit,P.31

<sup>15</sup> MOREL Philippe.Op.Cit, 2014, P.55.

	lecteurs », petites annonces (PA ) Confrontation d'opinions
Reconnaissance	La vie quotidienne dans l'entreprise Les différents métiers et leurs développements Les « exploits » des services ou des salariés Gros plan sur un homme, sur une fonction

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

**2/ La boîte à idées**

Matérialisée par une urne dans laquelle les salariés peuvent introduire leurs suggestions ou interrogations, la boîte à idées constitue l'une des techniques les plus anciennes, les plus souples et les moins onéreuses (difficiles) de communication ascendante. La boîte à idées doit d'abord se situer dans un lieu visible, elle doit également clairement énoncer son objet.<sup>16</sup>

**3/ La signalétique**

Il s'agit de l'ensemble des moyens qui permettent de se retrouver dans l'entreprise et identifier les différents services et les principaux collaborateurs (plan, panneaux d'informations, fléchage, plaques d'information accolées aux ports, etc.) La signalétique facilite la circulation à l'intérieur de l'entreprise et connote une certaine qualité de la communication interne, elle doit avoir été pensé de manière globale et refléter une certaine cohérence tant sur la forme que sur le fond (matériaux, forme, typographie, couleurs, emplacement, contenu, etc.).<sup>17</sup>

**4/ Les panneaux d'affichage**

Ils sont obligatoires, il ne s'agit pas d'en faire un support dédié uniquement aux notes administratives où réglementaire apposées par la DRH où les syndicats, les rendre très visuels est nécessaire, ces panneaux doivent être actualisés, est vaut mieux mettre en place ces panneaux dans des lieux collectifs hors de vue de la direction afin que les salariés s'arrêtent volontiers pour les consultés. Ce moyen contribue à stimuler, impliquer et développer le sentiment d'appartenance.<sup>18</sup>

<sup>16</sup> D'ALMEDIA Nicole et LIBAERT Thierry, 7<sup>eme</sup> édition, Op, Cit, p50.

<sup>17</sup> MONT-LUGOL Liliane, KEMPF Alain, RAPIDEL Martine, SCIBETTA Charles. Communication des entreprises, 2<sup>eme</sup> édition, ARMAND COLIN , P275.

<sup>18</sup> MOREL Philippe, Op. Cit. p.53.

**5/ Les notes flash**

Il est située entre la note de service et le journal d'entreprise, la notes flash, appelée également flash d'information, est un support écrit visant à informer le personnel de manière rapide et brève. Le premier objectif est la rapidité, il s'agit d'informer l'ensemble des salariés d'un événement qui vient de se dérouler où qui doit se dérouler très prochainement. Dans le premier cas, le but sera d'éviter que les salariés apprennent par l'extérieur un événement qui les concerne, dans le second d'éviter les fuites d'information non contrôlées vers l'externe.<sup>19</sup>

**6/ La note de service**

La note de service a longtemps été quantitativement le premier outil de communication dans l'entreprise. Sa distribution traditionnelle sous forme de papier est désormais supplantée par les messageries électroniques mais reste parfois en vigueur afin de marquer une importance particulière conférée à ce type de document. La note de service est un outil indispensable de management de l'entreprise ; elle a pour objectif de fixer les règles de fonctionnement interne, de tracer les directives, d'informer sur les orientations et les modifications juridiques, technique ou commerciales. La note est clairement un instrument d'information descendante.<sup>20</sup>

**7/ Le compte rendu de réunion**

C'est un résumé des différentes interventions faites au cours d'une réunion. C'est un document de référence synthétique qui est diffusé aux personnes ayant assisté à la réunion où à d'autres personnes intéressés. Mais il est forcément incomplet, car il ne peut pas rendre compte de la totalité des échanges. Il doit être rédigé et diffusé très rapidement après la réunion. Il doit indiquer des informations sur les circonstances de la réunion : date, lieu, heur de début, heur de fin, ordre du jour, présents, absents, excusés. Lorsqu'il revêt un caractère officiel, il peut s'agir d'un procès-verbal ; il doit alors être approuvé par les personnes concernées. Certains comptes rendus peuvent faire l'objet d'un affichage ou d'une publication dans le journal d'entreprise.<sup>21</sup>

**8/ La revue de presse**

La revue de presse est la diffusion organisée en interne des articles parus dans la presse externe concernant l'entreprise et à les reproduire sous forme de photocopies destinées à une catégorie où à la totalité du personnel, la revue de presse peut s'effectuer selon un angle

---

<sup>19</sup> Ibid,P.54.

<sup>20</sup> D'almedia Nicole et LIBAERT Thierry,7eme édition,Op.Cit,P52.

<sup>21</sup> DEMONT-LUGOL Liliane et al.Op.Cit,P.272.

spécifique : revue de presse technologique, commerciale, financier commerciale, financière, environnemental et s'intéresser à des thèmes plus vaste que la seule actualité de l'entreprise.

### **9/ La lettre de personnel**

C'est un document signé par le chef d'entreprise (remerciements, orientations stratégiques etc. ...). Son impact est d'autant plus fort qu'elle revêt un caractère exceptionnel. Ces avantages sont : répondre aux inquiétudes et combattre l'effet des rumeurs, rapidité de réalisation et la précision de l'objet. Par contre elle peut être considérée comme une intrusion dans la vie privée et un court-circuit des représentants du personnel.<sup>22</sup>

### **10/ Le livret d'accueil**

Le livret d'accueil constitue un des premiers constats du jeune recruté avec son entreprise. Il participe ainsi de l'impression initiale, que celui-ci aura sur l'entreprise, cela opérationnel puisque le document doit pouvoir répondre aux principales questions que se pose le nouveau embauché. Le contenu du document doit lui aussi comprendre deux types d'informations, celles qui concernent l'entreprise, sa stratégie, ses activités, ses défis et celles qui se rapportent au salarié. Dans ce dernier cas, l'information doit lui permettre de se situer. Quelle est sa place dans l'organigramme ? Quelles sont les règles de rémunération, d'avancement de carrière ? Quelles est la législation sociale ? Quelles sont ses droits et ses devoirs ? Il est important que le livret d'accueil soit régulièrement mis à jour pour éviter les informations obsolètes.<sup>23</sup>

### **11/ La documentation**

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

### **2-2/ Les moyens oraux**

L'oral est l'outil de communication interne le plus ancien. Il connaît actuellement un profond renouvellement qui le fait apparaître comme le plus efficace des moyens disponibles. Cette tendance s'explique d'abord par une saturation de l'écrite, chaque salarié reçoit quotidiennement de nombreuses informations sous forme écrites, qu'elles soient matérielles ou virtuelles. Or, si l'écrit répond parfaitement à cette demande d'information, il ne peut pallier les exigences de cohésion sociale, d'identité culturelle, de motivation. Un fossé s'élargit ainsi entre la réception de multiples informations et l'impossibilité de les rendre cohérentes autour d'axes directeurs. Le décalage entraîne des effets pervers, contraires aux objectifs initiaux,

---

<sup>22</sup> Ibid.P274.

<sup>23</sup> D'ALMEDIA Nicole et LIBAERT Thierry, 7<sup>eme</sup> édition, Op.Cit.P.43.44.

puisqu'il reçoit un nombre important d'information, le salarié tend à réagir en dénonçant un style de management purement linéaire et descendant. La revendication s'exerce alors pour réclamer une participation, un droit d'expression ailleurs que dans le cadre strictement légal ou par la voie des organisations syndicales.

### **1/ L'entretien individuel**

Il a pour objectif d'évaluation de chacun dans son activité de positionnement au sein d'un plan de carrière, il doit se dérouler dans une atmosphère de confiance et demande surtout à être préparé de part et d'autre.<sup>24</sup>

### **2/ Le journal téléphoné**

Ce dispositif permet à chaque salarié d'écouter les informations de l'entreprise en composant un numéro de téléphone. Un répondeur téléphonique se déclenche alors et déroule ses messages. Il existe souvent en complément d'un journal écrit dont il se compense la plus faible réactivité face à l'actualité. L'entreprise peut ainsi rapidement informer son personnel en période de crise, il permet également d'annoncer des événements qui seront détaillés au sein du support écrit, le journal téléphoné ne pouvant comporter que des annonces brèves.<sup>25</sup>

### **3/ Le téléphone**

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

### **4/ La communication de proximité (présence sur le terrain)**

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

### **5/ Les réunions**

Il s'agit du lieu par excellence où l'interaction s'organise entre les participants. Elle permet de traiter collectivement un ou plusieurs problèmes dans un laps de temps défini. Elle stimule l'interaction et l'adhésion aux messages<sup>26</sup>. Ainsi en peut avoir :

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

---

<sup>24</sup> Ibid, P.54.

<sup>25</sup> D'ALMEDIA Nicole et LIBAERT Thierry, 7<sup>ème</sup> édition, op.cit.p.48.

<sup>26</sup> DONJEAN Christine et COBUT Eric, op.cit.P.156.

- **Les réunions interservices** : c'est une technique encore peu répandue malgré ses avantages de simplicité et d'efficacité. Elle a pour objectif de permettre la rencontre entre différents services de l'entreprise sur une base de flexibilité et de décloisonnement, visite d'atelier, de chantier, d'usine ; journées portes ouvertes....ces rencontres procèdent de la même volonté: provoquer des échanges latéraux entre salariés d'une même entreprise.
- **La conférence** : c'est un outil important qui permet personnel interne de connaître et comprendre plus la vie d'entreprise, animée par un supérieur hiérarchique ou une personnalité externe.
- **Le séminaire** : c'est une réunion relativement logue regroupant certains collaborateurs, afin de les informer sur un sujet concernant la vie de l'entreprise, de réfléchir sur un problème ou assurer un complément de formation. Il peut se dérouler à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise<sup>27</sup>.

### **2-3/ Les moyens audiovisuels et électroniques**

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

#### **1/ Le journal électronique**

Il se décompose en deux techniques : celle du panneau lumineux d'information, spécialement conçu pour les messages de l'entreprise, et celle du journal vidéo dont les messages se déroulent sur des écrans de télévision. Il consiste à délivrer des informations brèves puisque chaque page-écran d'un journal électronique ne peut contenir qu'une phrase.<sup>28</sup> Il permet une rapidité de diffusion très importante.

#### **2/ Le film d'entreprise**

Il est destiné à présenter l'entreprise ou l'un de ses aspects aux salariés. Dans ce cadre, il peut s'assimiler à un clip de nature institutionnelle et autoporteur, c'est-à-dire qu'il ne nécessite pas de présentation préalable et n'implique pas d'échanges en aval de sa diffusion.<sup>29</sup>

#### **3/ L'internet**

Est un réseau d'information exclusivement réservé aux salariés de l'entreprise. il utilise toutes les technique de l'internet et favorise les échanges, l'interactive et la réactivité

---

<sup>27</sup> LILIANE DEMONT-LUGOL et all.Op.Cit.p.274.

<sup>28</sup> D'ALMEDIA Nicole et LIBARET Thierry,7eme edition,op,Cit.p44.

<sup>29</sup> Ibid,P,73.

instantanée si on le souhaite. Il répond donc aux besoins de la communication descendante, ascendante et interactive.<sup>30</sup>

#### **4/ L'intranet**

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

#### **5/ Les messageries électroniques**

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

#### **6/ La visioconférence**

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

### **3/ La stratégie de la communication interne**

Une stratégie est un ensemble de moyens d'action utilisés conjointement en vue d'atteindre certains objectifs contre adversaires. Le mot stratégie à une origine et une connotation militaires : c'est dans le domaine de la guerre qu'il a tout d'abord été employé par les Grecs pour désigner l'action des stratégies, c'est-à-dire des généraux. Dans le domaine du marketing, les adversaires d'une entreprise sont ses concurrents directs ou indirects ; des lors que, pour atteindre ses propres objectifs, une entreprise se trouve en compétition ou en opposition avec des concurrents, ses décisions politiques qui sont nécessairement dirigées contre eux, peuvent à juste titre être appelées stratégiques.<sup>31</sup>

Pour COBUT E et DONJEAN C, « une stratégie de communication est une orientation ou un angle d'action pour une problématique à résoudre ou un projet à réaliser, des objectifs à atteindre. »<sup>32</sup>

---

<sup>30</sup> MOREL ,Philippe,Op.Cit.p.58.

<sup>31</sup> J.Lendrevie et al,Mercator,Théorie et pratique de marketing,7 eme édition,2003,Paris,P,486.

<sup>32</sup>DONJEAN Christine et COBUT Eric,Op.Cit,p35.

La stratégie de communication est l'art de choisir et de combiner les moyens dans le temps et dans l'espace pour atteindre l'objectif fixé. Au niveau organisationnel, la stratégie de communication a pour objectif de faire connaître la politique générale de l'organisation ainsi que la politique de communication s'y référant. Et visera à développer un angle d'attaque permettant d'atteindre l'objectif de prise de connaissance, d'assimilation et d'adhésion de la politique organisationnelle et communicationnelle de l'organisation auprès de ses parties prenantes. En fonction de cette stratégie, un plan global de communication reprendra une série d'actions à entreprendre afin de réaliser ces objectifs.<sup>33</sup>

Notamment Thierry Libaert à beaucoup réfléchi sur la nature de ces diverses stratégies, pour cet auteur il n'y a pas d'une seule stratégie de communication interne, cela veut dire que ça dépend de contexte dans lequel s'inscrit l'organisation, son l'objectif communicationnel, cultures et valeurs etc.

#### **4/ Le plan de la communication interne**

Lorsqu'il s'agit de présenter un changement important par exemple une opération de privatisation avec développement d'un actionnariat interne, une réorganisation du temps de travail, ou un déménagement.

Le plan de communication répond à un souci de cohérence et d'efficacité ; il est un des signes de la professionnalisation de la fonction, il représente les objectifs, les cibles, les messages, les outils et le coût de l'investissement communication.<sup>34</sup>

Selon PHILIPPE Décrier et CATHERINE Broyer, le plan de communication interne est la traduction opérationnelle de la stratégie «c'est un instrument de management dont l'objet est de traduire la politique de communication interne de l'entreprise en un ensemble d'action cohérentes entre elles »<sup>35</sup>.

Dans la stratégie. Le plan de communication variera d'un public cible à l'autre. Il reprend la liste des actions, les moyens nécessaires, la séquence, et le planning.<sup>36</sup>

Quel que soit le niveau envisagé, le plan de communication interne résulte d'une méthodologie, en voici les 10 étapes :

---

<sup>33</sup> Ibid,P,36.

<sup>34</sup> D'ALMEIDA Nicole et LIBAERT Thierry,7<sup>eme</sup> édition,Op,p,95.

<sup>35</sup> PHILIPPE Décrier et CATHERINE Broyer.La communication interne au service du management,2<sup>eme</sup> édition 2001.P.111.

<sup>36</sup> DONJEAN Christine et COBUT Eric,op,p,35.

**✓ Etape 1 : Déterminer le champ d'action**

Le communicateur, en charge du projet, examine le cadre de la mission confiée par le commanditaire ou la direction générale de l'organisation, à savoir les effets recherchés, les moyens alloués, les contraintes.<sup>37</sup>

**✓ Etape 2 : Constituer un groupe de pilotage**

En fonction de l'ampleur du plan de communication interne, le communicateur met en place un groupe de pilotage chargé de concevoir, de mettre en œuvre et d'assurer le suivi du plan de communication.<sup>38</sup>

La communication de ce groupe varie selon la nature du projet de communication, il peut comprendre, outre les responsables de communication les acteurs suivants :

- Un responsable du management ;
- Un représentant de DRH en raison souvent des implications sur le personnel ;
- Des experts de la thématique traitée.

Selon le contexte et pour des motifs d'opportunité, il peut être envisagé d'y associer des représentants syndicaux. Leur rôle ultérieur en tant qu'élément adjuvant peut justifier leur intervention dans la préparation de la communication.

**✓ Etape 3 : Etablir le diagnostic**

A ce stade, il s'agit d'identifier les risques, les enjeux, les facteurs de résistance au niveau des publics visés ainsi que leurs attentes.

Parmi les outils utilisés pour effectuer le diagnostic, figurent la méthode SWOT qui permet de déterminer les forces, faiblesses, opportunités et obstacles, l'interview, l'enquête par questionnaire, l'observation...etc. Cette phase correspond en fait à l'étape « analyse » du processus de communication décrit précédemment.<sup>39</sup>

**✓ Etape 4 : Déterminer les objectifs**

Contrairement aux objectifs stratégiques définis dans le cadre de la stratégie de communication, il s'agit, en l'espèce, des objectifs opérationnels. Beaucoup plus concret que les précédents, ceux-ci doivent répondre aux critères SMART le tableau suivant résume cette méthode :

---

<sup>37</sup> Ibid,p,40.

<sup>38</sup> Ibid,p,40.

<sup>39</sup> DONJEAN Christine et COBUT Eric,Op,Cit,P,40.

**Tableau n 03 :** récapitulatif du principe des objectifs « SMART ».

Abréviation	Signification	Explication
S	Spécifique	Il est clairement exprimé.
M	Mesurable	Il est quantifiable. Ses résultats sont observables.
A	Acceptable	Il est orienté vers l'action
R	Réaliste et réalisable	Il est possible de le réaliser
T	Limité dans le temps	Un délai d'exécution est fixé

**Source :** DONJEAN Christine et COBUT Eric, la communication interne, Edi, pro, 2<sup>eme</sup>

édition, Belgique, 2014, P, 41

✓ **Etape 5 : Identifier les publics cibles**

Cette étape est menée parallèlement à celle des objectifs. Pour chaque objectif, un ou plusieurs public(s) est ainsi (sont) identifiés. Les publics visés sont généralement, les collaborateurs dans leur ensemble ou répartis par services ou par fonctions.

Par ailleurs, les organisations syndicales constituent un autre public interne. En raison de leur influence vis-à-vis d'une partie importante des collaborateurs, elles méritent une attention particulière.<sup>40</sup>

✓ **Etape 6 : Définir le message**

En fonction des objectifs retenus, le communicateur définit les idées maitresse du message à véhiculer vers les publics-cibles. L'identification de ces idées va contribuer, tout au long du processus de communication, à décliner un message cohérent, continu, conforme aux effets recherchés, objectif et réaliste. A cet égard, Simon Sinek attire l'attention sur le fait que, si dans leur communication, les personnes et les entreprises savent ce qu'elles font le (quoi), certaines savent comment, mais très peu savent le (pourquoi).<sup>41</sup>

<sup>40</sup> DONJEAN Christine et COBUT Eric, Op, Cit, P, 42.

<sup>41</sup> Cite par DONJEAN Christine et COBUT Eric, P, 43, Extrait de site :

[http://www.ted.com/talks/lang/fr/simon\\_sinek\\_how\\_great\\_leadzes\\_inspire\\_action.html](http://www.ted.com/talks/lang/fr/simon_sinek_how_great_leadzes_inspire_action.html)

Par le (pourquoi), on ne parle pas de profit mais du but, de la cause ou de la croyance. C'est le (pourquoi) qui fait agir, autrement dit, si le message porte toujours sur le (quoi), il néglige souvent le (pourquoi).

✓ **Etape 7 : Identifier les stratégies**

La stratégie à mettre en œuvre varie en fonction des objectifs fixés, des caractéristiques des publics visés ainsi que de contexte, de sorte qu'il faille plutôt parler de stratégies plurielles, ainsi pour une même problématique l'approche communicationnelles peut être différente selon qu'il s'agit des cadres, des salariés ou d'autres catégories de personnel même si le contenu reste identique.

De même, en fonction des réactions du public aux premières actions de communication, l'approche peut être ajustée en cours de route, d'où la nécessité d'évaluer en permanence la mise en œuvre.

Dans la communication, le moment (quand) est aussi un facteur déterminant. Lorsqu'une décision importante concernant la vie de l'organisation est prise où qu'un événement d'une certaine ampleur intervient et qui a un impact direct sur les collaborateurs (ex ; restructuration, fusion, mobilité...), le moment auquel la communication aura lieu, fera que celle-ci sera plus ou moins bien reçue.<sup>42</sup>

✓ **Etape 8 : Décider des actions et choisir les canaux de communication.**

A ce stade, le communicateur décide des actions concrètes à mener et des vecteurs à utiliser. Pour ce faire, sa décision se fonde sur différents critères dont voici un aperçu non exhaustif :<sup>43</sup>

---

<sup>42</sup> DONJEAN Christine et COBUT Eric.Op.Cit.P43.

<sup>43</sup> Ibid,P,44.

**Tableau n 04 :** aperçu sur les choix des canaux de communication :

Critères	Actions et vecteurs
Effet recherché	S'il s'agit de convaincre, privilégier le vecteur oral.
Caractéristiques du public	S'il s'agit des cadres, utiliser le magazine qui leur est destiné.
Degré d'urgence	En cas d'urgence, diffuser l'information par voie électronique ou via le média social interne.
Economie des moyens	Chaque fois que cela est possible, recourir aux moyens électroniques.
contexte	S'il s'agit de prôner les valeurs d'innovation, de modernité, privilégier les médias sociaux.

Source :DONJEAN Christine et COBUT Eric,la communication,Edit.pro,2eme édition,Belgique,2014,p,45.

✓ **Etape9 : Elaborer le tableau de bord**

Une fois que les actions ont été décidées, celle-ci sont mises en œuvre. Pour assurer le suivi de ces actions, le communicateur les intègre dans un tableau de bord qui peut se présenter comme suit<sup>44</sup> :

<sup>44</sup> DONJEAN Christine et COBUT Eric,Op.Cit.P.45.

**Tableau n 05 :** tableau de bord d'un plan de communication actions de

Pourquoi ?	Public ciblé  Pour qui ?	Description des actions de communication  Quoi ?	Personne(s) ou service(s) chargé(s)  De l'application  Qui ?	Degré de priorité	Date de début et de fin de la réalisation  Quand ?
Suivi de la mise en œuvre de la mesure (tache à réaliser, problème rencontré, solutions envisagées  Comment ?		Moyen nécessaires (budget, personnel à la réalisation)			Indicateur d'évaluation

**Source :** DONJEAN Christine et COBUT Eric, la communication interne, Edi, pro, 2<sup>eme</sup> édition, Belgique, 2014, p, 45.

✓ **Etape 10 : Evaluer le plan de communication**

L'évaluation poursuit un double objectif : vérifier dans quelle mesure le plan d'action se déroule conformément aux prévisions et mesurer les effets obtenus.<sup>45</sup>

Pour vérifier la conformité du plan d'action aux objectifs, deux types d'indicateurs peuvent être utilisés :

**A. Les indicateurs de processus (Throughput)**

(Ex : le temps mis pour qu'un message parvienne au public ciblé)

**B. Les indicateurs de prestations (Output)**

(Ex : le nombre de messages diffusés vers un public particulier durant une certaine période).

Pour mesurer les effets produits tant durant la mise en œuvre du plan d'action qu'à l'issue de celui-ci, des indicateurs d'effets sont utilisés. On distingue ainsi.

<sup>45</sup> Ibid, P.45.

**C. Les indicateurs de résultats**

Ils renseignent sur le changement de comportement du public visé suite aux prestations.

(Ex : le pourcentage de membres du personnel qui, à l'issue d'une campagne de sensibilisation sur la vaccination contre la grippe, se sont fait vacciner) ;

**D. Les indicateurs de satisfaction**

Ils sondent l'opinion du public ciblé par rapport aux actions réalisées.

(Ex : le pourcentage de membre du personnel qui, à l'issue de d'une campagne d'information, sont satisfait de la réglementation en matière de prévention du stress...)

Sur la base des résultats observés, des ajustements sont apportés au plan de communication et de nouvelles actions peuvent être développées<sup>46</sup>. Ainsi deux mesures d'évaluation peuvent cerner la complexité des systèmes d'information et d'influence interne :

**1/ Mesure qualitative**

Explorer les perceptions et comprendre comment elles se construisent :

Il peut être intéressant de commencer l'évaluation du dispositif de communication interne par une phase qualitative. Des entretiens individuels ou de groupe permettront de comprendre la perception que les collaborateurs ont de leurs sources d'informations et, surtout, de cerner leurs attentes. Dès cette phase, vous pourrez entrevoir des pistes d'optimisation, qu'il sera bon de confirmer par une mesure quantitative. En organisant des groupes de dix personnes, vous aurez déjà une belle vue d'ensemble de la perception de l'existant et des idées qui permettront d'améliorer le support.

**2/ Mesure quantitative**

Quantifier l'impact et les attentes :

Parallèlement, l'étude quantitative permet de mesurer les comportements des collaborateurs en matière d'information interne, leurs opinions et de valider ce qui a pu émerger durant la phase qualitative.<sup>47</sup>

**CONCLUSION :**

---

<sup>46</sup> Idem, P,46.

<sup>47</sup> AUDE Riom et al.Op.Cit,P.183.

On conclut que la communication interne constitue dans la nouvelle approche managériale l'élément de base du système de conduite humaine, qui doit obéir à des règles et s'appuyer sur des pratiques pour qu'elle puisse construire une bonne relation personnelle entre collaborateurs, et la communication interne a un rôle très important, avec ces moyens utilisés qui permettent de faciliter la circulation de l'information, et développer une dynamique collective et de favoriser le sentiment d'appartenance au sein de l'entreprise.

# CHAPITRE II

## *La motivation*

**INTRODUCTION**

La motivation est considérée comme un élément très important au sein de l'entreprise, pour cela la majorité des entreprises essayent de trouver des solutions afin d'assurer la motivation de leurs salariés. Cela qu'on a besoin de comprendre la motivation, ses typologie, ses caractéristiques, et citer quelques théories de la motivation.

**Section 01 : Cadre conceptuel et théorique****1/Définition de la motivation**

La motivation au travail est « un processus qui implique la volonté d'effectuer une tâche ou d'atteindre un but donc un triple choix, faire un effort, soutenir cet effort jusqu'à ce que l'objectif soit atteint y consacrer l'énergie nécessaire»<sup>1</sup>.

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

Selon Claude Levy LEBOYER<sup>2</sup>, Dans son ouvrage intitulé « la motivation dans l'entreprise » (Ed. Organisations, 1998), la motivation peut être perçue comme un « des éléments décisifs à la survie des entreprises » car elle constitue un lien évident avec la compétitivité. L'auteur va plus loin dans sa réflexion en affirmant : « la motivation peut être composée en 3 étapes qui définissent dans le cadre des actions visant la poursuite d'un résultat donné, donc d'une performance :

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

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

<sup>1</sup> patrice Roussel, Rémunération, Motivation, Satisfaction au travail, Edition ECONOMICA, Paris, 1996, P73

<sup>2</sup> LEBOYER, « la motivation dans l'entreprise », 1998

D'autres parts, DOLAN et AL<sup>3</sup> estiment que la motivation est « l'ensemble des forces incitant l'individu à s'engager dans un comportement donné. Il s'agit donc d'un concept qui se rapporte tant aux facteurs internes (cognitifs) qu'externes (environnementaux), qui invitent l'individu à adopter une conduite particulière ». Il résulte que cette définition que la motivation est perçue comme un processus qui est déclenché suite à une interaction entre deux (2) forces:

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

Après avoir défini la notion de motivation, nous tenterons d'aborder les caractéristiques des motivations existantes.

## **2/ Les caractéristiques de la motivation**

### **2-1/ Le déclenchement de comportement**

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

### **2-2/ La direction de comportement**

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

### **2-3/ L'intensité du comportement**

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

### **2-4/ La persistance du comportement**

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

---

<sup>3</sup> DOLAN et AL, « initiation à la psychologie du travail », 2002 à Paris

**3/Les typologies de la motivation**

IL existe quatre principaux types de motivation qui sont :

**3-1/ La motivation finale**

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

**3-2/La motivation instrumentale**

Dans ce type de motivation, il est fort intéressant de souligner que c'est l'art et la manière qui compte et le résultat est considéré avant tout comme l'expression de cette perfection technique.

La motivation instrumentale fait plutôt appel à l'intérêt pour le savoir-faire ou la technique de production, la créativité de l'individu le poussant à agir.

**3-3/La motivation de survie**

C'est elle qui préside aux actes sans lesquels aucun autre acte ne serait envisageable. Il s'agit de survivre avant tout. Lorsqu'on adopte une motivation de survie. On agit par nécessité.

Celle-ci est utile car elle est très vive et oblige l'acteur à une grande efficacité, mais elle s'avère tout de même très stressante, brutale et parfois violente.

**3-4/La motivation obsessionnelle**

Elle est considérée comme une motivation radicalisée. Elle conduit à tous les sacrifices et nous la retrouvons le plus souvent chez les religieux et les sportifs de haut niveau. Elle peut comporter des aspects néfastes pour l'individu et son entourage en se transformant en une obsession quotidienne.

Après avoir survolé les typologies de motivation existantes, il serait important d'aborder quelques théories d'illustres auteurs afin mieux comprendre et conclure cette notion importante qui est la motivation au sein des ressources humaines.

**4/Les théories de motivation**

De nombreux chercheurs issus de différentes disciplines (sociologie, économie, psychologie, etc.) ont longtemps médité sur cette notion que constitue la motivation au travail. Ils ont apporté à travers de nombreuses voies et moyens des analyses pertinentes prouvant permettre de réduire l'écart qui existe entre les attentes du travailleur et les gains qu'il tire,

réellement, de son travail.

Il est important de noter que c'est à travers l'industrie et pour des raisons de productivité et de rendement que la notion de motivation s'est peu à peu étendue suite à des études qui facilitèrent son expansion.

Ce développement a pour origine le Taylorisme, au début du siècle. L'organisation Scientifique du travail (O.S.T) mis au point par TAYLOR<sup>4</sup>, avait comme objectif d'accroître la productivité à travers un découpage des tâches visant à faciliter la spécialisation des ouvriers. Dans cette O.S.T, le facteur de motivation était perçu dans le salaire, une participation des salariés proportionnelle au travail effectué. En d'autres termes le salarié qui, payé, en fonction de son rendement, était considéré comme « un rouage de l'entreprise machine ». Ses sentiments, ses aspirations n'avaient guère d'importance à l'époque. Cette stratégie de motivation n'a pas tardé à disparaître au fil du temps même si, elle subsiste de nos jours dans certaines entreprises.

Cependant, à travers les études de HAWTHORNE, sous la direction d'Elton MAYO<sup>5</sup>, qui nous montre une autre approche des relations de travail, on s'est rendu compte de l'apport de l'Homme ouvrier dans le rendement et la productivité de l'entreprise. L'apport de l'Homme dans la pérennité de l'entreprise n'était plus dépourvu de sens. L'Homme qui jadis était perçu comme une machine fut peu à peu considéré comme être pourvu d'une âme, une conscience, un pouvoir d'émotion, bref une volonté dont on ne saurait ignorer si on veut en tirer un meilleur profit. Il est intéressant de noter que cette approche rompait totalement avec l'hypothèse de TAYLOR qui prônait plus l'intérêt individuel aux dépens du collectif. C'est ainsi que certains chercheurs tels que MASLOW et HERZBERG focaliseront toutes leurs recherches vers la meilleure manière de motiver l'Homme dans son milieu de travail afin d'assurer son épanouissement et sa participation au bien-être de l'entreprise. Ce sont ces différentes pensées et recherches qui donnèrent naissance au mouvement des Relations Humaines comme instigateurs Mc GREGOR, LIKERT, etc. ..., qui ont démontré que l'Homme était plus enthousiaste au travail que lorsqu'on le responsabilisait et élaborait avec lui une vision commune de l'organisation.

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

#### **4-1/Le modèle hiérarchique de Maslow**

Le modèle hiérarchique des besoins, d'Abraham Maslow est sûrement le plus connu ils s'intéressent à la motivation au travail, et ce sont en réalité, des psychologues du travail qui

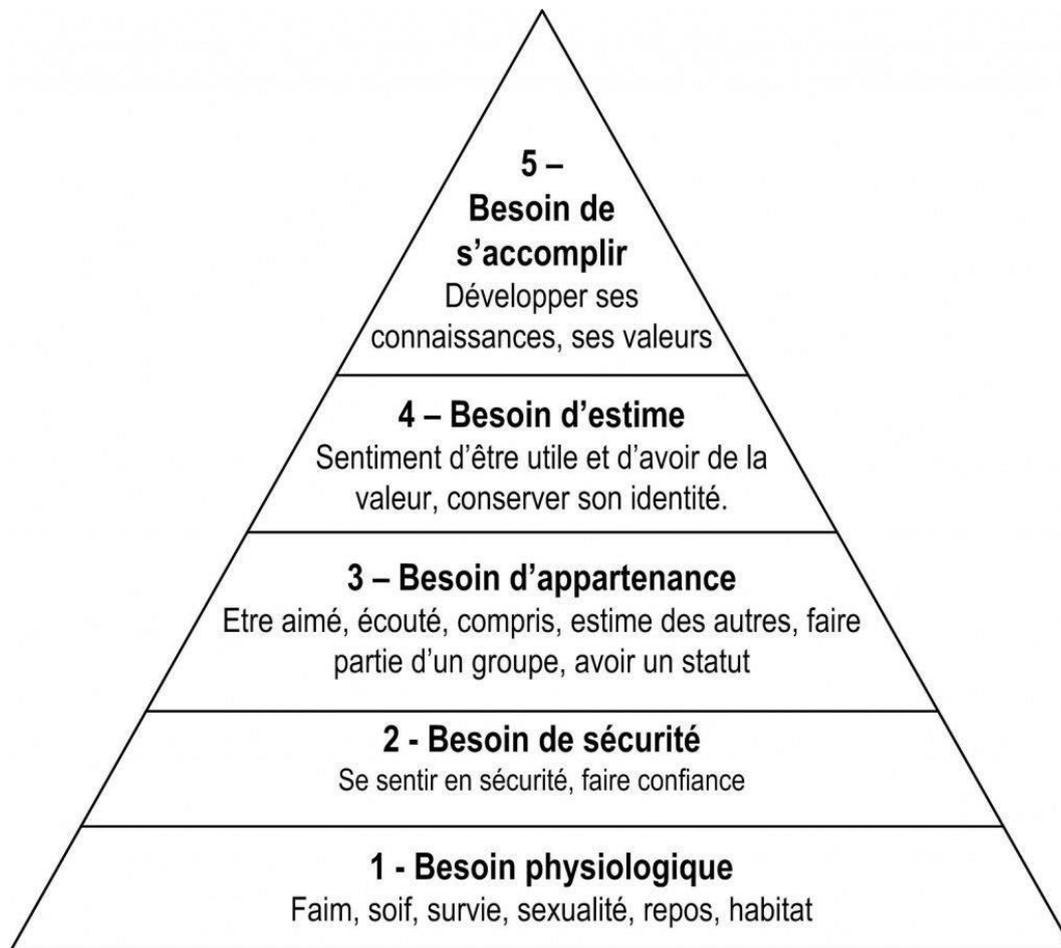
---

<sup>4</sup> TAYLOR, « Organisation scientifique du travail »

<sup>5</sup> MAYO, effets HAWTHORNE »

ont appliqué ses propositions théoriques aux problèmes de la motivation dans les organisations. L'ensemble de nos conduites serait guidé par la satisfaction de besoins qui caractérisent tous les êtres humains et qui sont donc instinctifs, biologique et fondamentaux. Il distingue cinq groupes de besoins.

**Figure 04 : « Pyramide de Maslow<sup>6</sup> »**



La hiérarchie des besoins selon la pyramide de Maslow

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

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

qu’on est capable d’être;

<sup>6</sup> Ibid

**Le modèle de Maslow repose sur trois hypothèses :**

- Tout comportement est déterminé par la recherche de satisfactions concernant un des besoins fondamentaux.
- Tous les individus commencent par chercher à satisfaire les besoins les plus élémentaires et ne passent aux besoins suivants, dans l'ordre hiérarchique, qu'une fois satisfait le besoin situé plus bas. De ce fait, il existe une relation négative entre la force motivante d'un besoin et son degré de satisfaction et entre la satisfaction d'un besoin et la force motivante de celui qui se trouve plus haut dans la hiérarchie.
- Les besoins fondamentaux, ceux de premier niveau, ont pour priorité absolue sur tous les autres. Ce qui explique qu'un nombre plus restreint de personnes se trouve mobilisé par la satisfaction des besoins de niveau élevé, en particulier par la réalisation de soi. De toutes manières, ce besoin, le plus haut de la hiérarchie, n'est jamais complètement satisfait.

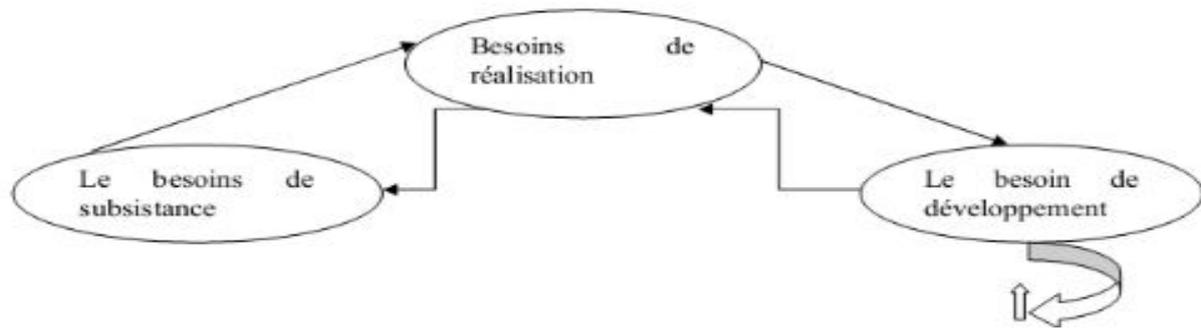
**4-2 /Le modèle « ERG » D'Alderfer****Son modèle diffère de celui de Maslow sur quatre points :**

- Il limite le nombre des besoins à trois qui donnent leur nom au modèle : ERG pour existence (ensemble des besoins matériels, y compris la recherche de sécurité), Relatedness (ensemble des besoins sociaux, avoir des liens sociaux avec des personnes importantes pour soi, collègues, familles, amis, ...) et Growth (besoin de se développer, et notamment développer et d'utiliser les compétences qu'on possède).
- En outre, les trois besoins ne sont pas organisés en hiérarchie mais sont alignés de plus concret (les besoins d'existence) au plus abstrait (les besoins de développement personnel).
- De plus, les trois besoins peuvent très bien être actifs simultanément chez un même individu ; et il n'est pas nécessaire qu'un besoin soit satisfait pour qu'un autre besoin devienne motivant.
- En fin, tout individu au travail est supposé « se déplacer » sur ce continuum, dans les deux sens, allant soit vers le plus abstrait soit vers le concret<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> Claude Lévy- Leboye, opcit, P41-42

Figure 05 : Le modèle « ERG » D'Alderfer



### 4-3 /La théorie bi-factorielle d'Herzberg<sup>8</sup>

La théorie motivationnelle d'Herzberg est issue du monde de travail et y a été appliquée. Herzberg et ses collègues ont mené une enquête auprès de salariés d'une entreprise en utilisant la méthode des incidents critiques. Les salariés devaient au cours de l'entretien décrire des situations qui ont produit de la satisfaction ou de l'insatisfaction exceptionnellement importante. Herzberg et ses collaborateurs ont interrogé différents employés. Cette classification a été élaborée à partir de répétitions de facteurs centraux dans différentes situations. Si une situation est citée à plusieurs reprises comme procurant de la satisfaction, alors l'élément central de cette situation permet d'identifier un des facteurs de satisfaction. Ce travail de classification lui a permis de dégager deux catégories de facteurs :

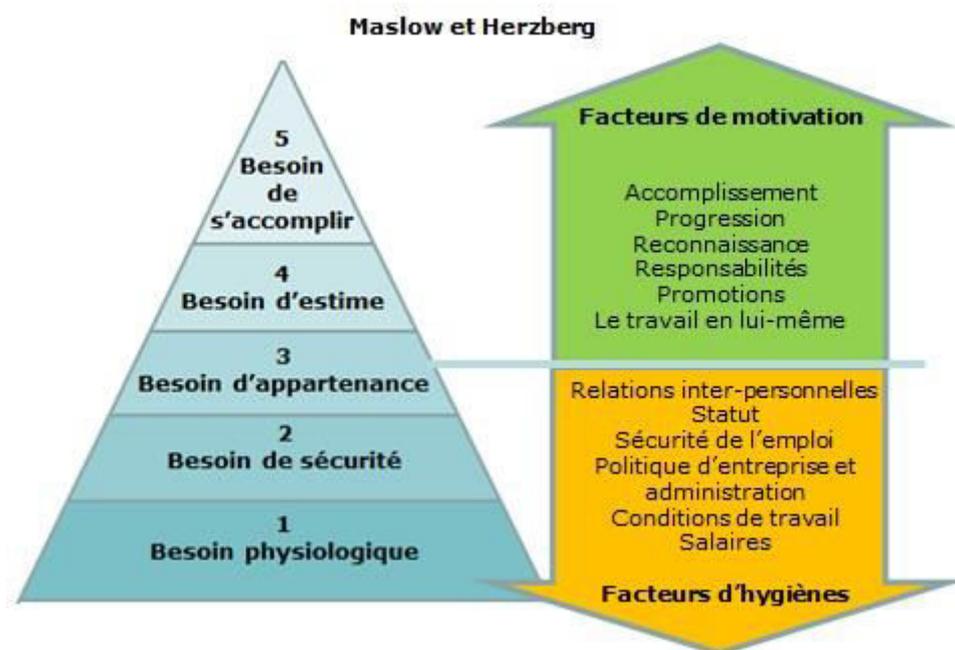
- La première catégorie, se trouve les facteurs qui ont la capacité d'apporter de la satisfaction aux employés. Ce sont les facteurs de motivation car ce sont des besoins que l'individu va chercher à combler. Cette recherche va le conduire à produire davantage d'efforts. Ces facteurs sont:
  - L'accomplissement ou la sensation d'avoir bien réalisé son travail;
  - La reconnaissance notamment du travail bien fait;
  - Le travail en tant que tel;
  - La responsabilité;
  - Le plan de carrière notamment du travers de promotion, d'avancement et de réalisation de soi;
- La deuxième catégorie regroupe les facteurs qui ne peuvent produire que de

<sup>8</sup> Fabien Fenouillet, la motivation, 1ère édition, édition DUNOD, Paris, 2003, P88-90.

l'insatisfaction s'ils ne sont pas maîtrisés. Ce sont les facteurs d'hygiène, au sens psychiatrique de l'hygiène mentale, car ils font partie des conditions nécessaires mais non suffisantes à l'équilibre de l'individu. Ces facteurs environnementaux ne sont pas à même de créer la motivation, par contre ils ont un impact négatif sur l'individu s'ils ne sont pas contrôlés. Ces facteurs sont:

- Les qualités et défauts du supérieur hiérarchique;
- La rémunération;
- La politique et administration de l'entreprise;
- Les relations de travail (supérieur, collègues, subordonnés);
- Les conditions de travail telles la sécurité de l'emploi, la valorisation au travers de l'emploi, les conditions de vie dans l'entreprise.

**Figure 06 : comparaison des model de Maslow et de Herzberg**



(Source : Aluin.battandier.free.fr)

**5/ La contribution de la communication interne dans la motivation du personnel**

Il ressort principalement que la communication interne a pris une ouverture au cours de ces années dans les entreprises car l'évolution de la culture d'entreprise les y pousse et parce que le personnel est devenu partie prenante et demandeur de plus d'informations et d'échanges. Force est de constater que la communication interne ne peut plus se contenter

d'être l'outil de transmission d'informations de la hiérarchie à l'ensemble des salariés. Son véritable enjeu est celui de l'adhésion des collaborateurs à l'entreprise et à ses valeurs.

L'objectif étant de les inciter à s'investir et donc les motiver par conséquent. Il est important de comprendre que le personnel est le premier vecteur de communication et de l'image de l'entreprise vers l'extérieur. De ce fait l'entreprise se doit de mettre tout en œuvre pour veuille à l'épanouissement de ce personnel qui constitue une source de valeur ajoutée et un vecteur d'avantage concurrentiel. Cela dénote l'importance de bien communiquer en interne car pour relayer l'information et être le promoteur de l'image de son entreprise, chaque travailleur doit être informé clairement. L'information est aussi le moteur de la décision. C'est une autre raison essentielle d'une bonne communication interne dans l'entreprise.

La motivation du personnel et son adhésion aux différents projets menés dans l'entreprise sont, enfin, deux dernières raisons qui rendent la communication interne intouchable.

La communication interne sert surtout à transmettre de l'information opérationnelle, organisationnelle, de sécurité, de savoir-faire, etc. Au-delà de cette utilisation pragmatique, elle sert à transmettre également de l'information motivante ou à véhiculer la culture d'entreprise, entretenir et/ou améliorer le climat social, développer l'esprit d'équipe ; écouter et comprendre les collaborateurs de l'entreprise et, le cas échéant, résoudre/prévoir les situations de crise comme une restructuration.

De l'embauche aux licenciements par le développement et le renforcement de la politique de l'entreprise, la communication est ce qui est le plus important au sein de la fonction Gestion des Ressources Humaines. Il existe à ce niveau plusieurs objectifs visant à promouvoir la motivation, que sont :

- La diffusion d'une information pertinente permettant à chacun de comprendre l'entreprise ; de s'adapter en permanence aux aléas, d'être autonome et efficace à son poste de travail;
- L'échange, l'enrichissement réciproque, la coordination et l'interactivité entre personnes ou entités;
- Enfin, l'adhésion à une ambition, des valeurs, des projets communs et la solidarité de tous.

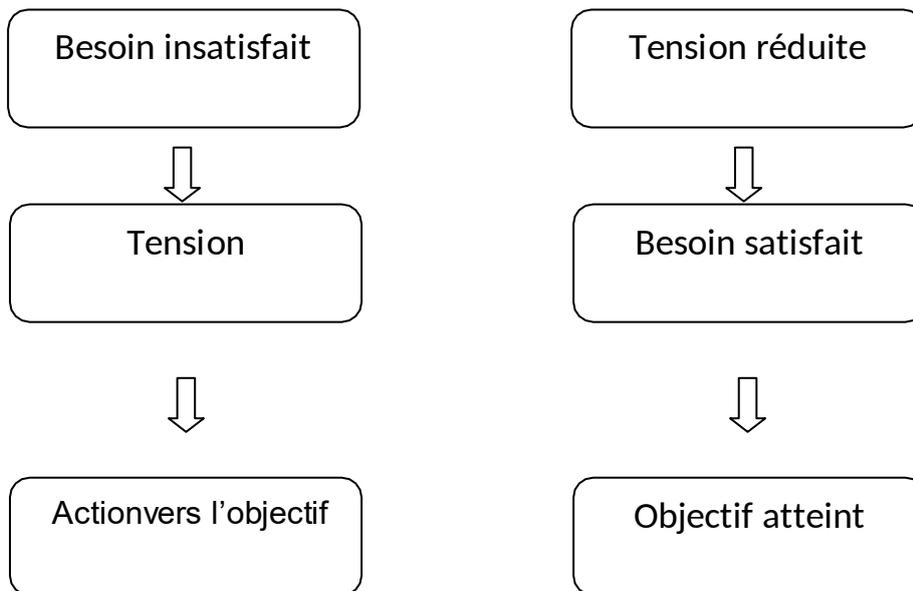
A travers ces objectifs cités, nous nous rendons compte de l'importance du rôle de la communication interne qui n'est pas seulement le fait de transmettre des informations mais aussi l'implication et la motivation du personnel.

**Section02 : processus, principes et commandements de la motivation**

**1/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.

**Figure n07 : processus de motivation**



**Source :** Processus de motivation : BERGERON? J-L, COTE, NJACQUES, J, BELANGER –Les aspect Humains de l’organisation. Boucherville, GAETAN MORIN Editeur, 1979, p104.

**2/Les principes de motivation**

**Motiver, pourquoi ?** La motivation doit être étudiée du point de vue du salarié et de l’organisation. Chacun en retirera des avantages. Cette question tant d’identifier l’origine et les raisons de motivation:

«On motive pour expliquer une stratégie complexe, une nouvelle organisation, pour mobiliser sans pouvoir donner des espérances de carrière ou des augmentations de salaire»<sup>9</sup>,  
 Mais pour ce faire, il est nécessaire de :

- Définir les objectifs attendus (dispositif d’appréciation):

<sup>9</sup> PUJOL Marie-Dominique.Op.Cit.P.177.

- Réfléchir. Ai-je bien mesuré toutes les conséquences de ce que je veux ou dois faire sur l'ensemble du personnel (difficultés attendues, leviers de la persuasion)?
- Formaliser et globaliser. Ce travail est essentiel. Il permet notamment de personnaliser et d'intégrer les données extérieures à la vie de l'ensemble de l'entreprise.<sup>10</sup>

**Qui motiver ?** Cette question permet d'identifier la cible ou les personnes qui subissent la motivation :

Ses collaborateurs : par exemple, en comité de direction, réfléchir avec eux pour décider comment motiver par rapport à la stratégie donnée, ne pas hésiter à faire un travail préalable de réflexion pour ensuite :

Obtenir un consensus sur les actions proposées à l'ensemble du personnel.

- Déplacer, valoriser : on motive ses collaborateurs en leur déléguant une partie des décisions précises.
- Accompagner et soutenir les actions des collaborateurs qui ont la charge de motiver l'ensemble des unités. Il faut que les objectifs soient expliqués et compris du haut en bas de la hiérarchie.<sup>11</sup>

### **3/Les huit commandements pour déclencher la motivation**

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

#### **3-1/Répondez aux besoins Sacré**

Bon nombre d'entreprises tentent de motiver leurs collaborateurs, on ne le répétera jamais assez : pour motiver quelqu'un, le premier levier et le plus puissant est de lui permettre de satisfaire ses besoins, non les vôtres, par-dessus tous est de lui donner la possibilité de satisfaire les besoins qu'il ressent le plus intensément au moment précis où vous voulez le motiver. Voici quelques besoins Sacré, une liste non exhaustive d'idées et d'actions motivantes est-à-dire susceptibles de satisfaire le besoin considéré :<sup>12</sup>

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

#### **3-2/Pas de motivation sans valeurs partagée**

---

<sup>10</sup> Ibid, P..178.

<sup>11</sup> Ibid, P.178

<sup>12</sup> AGUILAR Michael. L'art de motiver. DUNOD, Paris, 2009, P.99.

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

L'homme a besoin, pour se motiver, de s'engager pour une cause qui entre en résonance avec son idéal et fasse écho à ses propres valeurs. Il est donc tentant pour l'entreprise de s'approprier des valeurs universelles et de les graver pour l'éternité sur papier luxueux dans des chartes éthiques consultables sur le Net. Si vous tapez « charte éthique » sur Google, vous découvrirez toute une liste de professions de foi que nul ne contestera.<sup>13</sup>

### **3-3/Pratiquez l'effet ROSENTHAL**

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

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

**Robert Rosenthal** créait chez ces professeurs une attente quant aux résultats de ces élèves.

Le pari de Robert était le suivant : en révélant aux professeurs qu'un élève était plus doué que la moyenne, ceux-ci développeraient un état d'esprit, une attitude vis-à-vis de ces élèves qui tendrait à favoriser leur réussite. Quelques mois plus tard, Rosenthal constata que<sup>14</sup>

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

Les conclusions auxquelles parvient Robert Rosenthal peuvent se résumer ainsi : lorsqu'on pense qu'une personne possède une qualité (ou un défaut), nous adoptons vis-à-vis d'elle une attitude qui l'incite se comporter de manière à confirmer notre croyance.<sup>15</sup>

### **3-4/Donner du feed-back constructif**

---

<sup>13</sup> AGUILAR Michael.Op.Cit.P.100

<sup>14</sup> Ibid,P.100

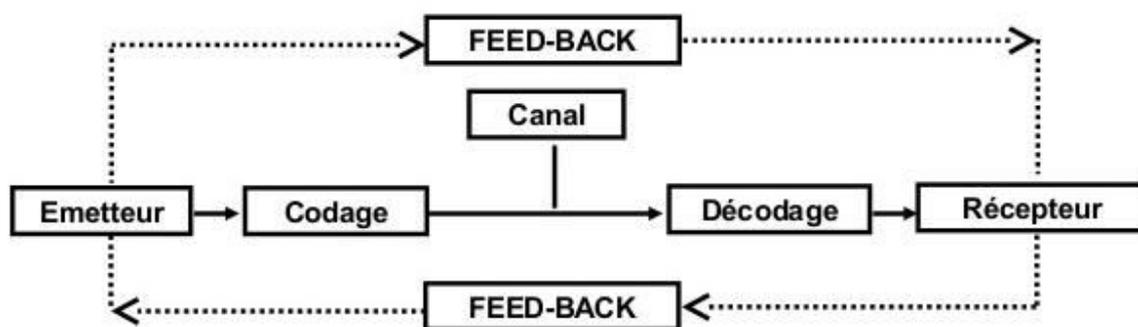
<sup>15</sup> AGUILAR Michael.Op.Cit.P.99.

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

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

Puis s'en vont, les laissant abattus et démotivés. Comme un médecin qui annoncerait à son patient un taux de cholestérol ou de glycémie anormalement élevé et lui demanderait le paiement de ses honoraires pour tout commentaire. Un feed-back négatif n'est constructif que s'il propose une piste d'amélioration ou un plan d'action.<sup>16</sup>

Figure 08 : Boucle de Feedback de WIENER<sup>17</sup>



(Source : AUDE Riom et al. toute la fonction communication. DUNOD, Paris, 2010, P.06)

### 3-5/Pratiquez une écoute motivante

Il existe un lien étroit entre les qualités d'écoute des managers et la motivation des managés. Ou, pour être plus précis, entre l'absence d'écoute et la démotivation. Le sentiment d'écoute est directement lié au besoin de reconnaissance. Et c'est ce dernier besoin qui est toujours cité en première position pour expliquer la démotivation<sup>18</sup>. Voici les six façons d'écoute motivante :

- **L'écoute évaluative** : ici en porte un jugement sur ce qui vient d'être dit. Pratiquer une écoute évaluative revient à évaluer de manière quasi binaire -(en bien ou mal, vrai ou faux,

<sup>16</sup> Ibid, P.108.

<sup>17</sup> AUDE Riom et al. Op. Cit, P.06.

<sup>18</sup> AGUILAR Michael. Op. Cit. P.108.

juste ou injuste)-le message que l'on reçoit.

- **L'écoute de soutien** : dans ce cas on apporte soutien et réconfort. L'écoute est orientée de façon à offrir une épaule secourable. C'est l'instinct paternel/maternel qui s'exprime.

- **L'écoute de solution** : ici on apporte des suggestions à l'émetteur sur ce qu'il devrait faire.

- **L'écoute d'enquête** : le récepteur du message va poser de nouvelles questions pour en savoir d'avantage.

- **L'écoute de compréhension** : il s'agit de reformuler, avec nos propres mots, la pensée de l'émetteur. Cela permet de vérifier notre compréhension du message et d'inviter l'émetteur, le cas échéant, à préciser sa pensée.

### **3-6/Communiquez une vision porteuse de sens**

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

Gagner sa vie, payer un crédit, préparer sa retraite, c'est un peu court ! Mais surtout, ce n'est pas véritablement motivant, certes, nous avons tous besoin d'assurer nos besoins vitaux : manger, dormir, et se loger. Mais la véritable motivation, nous le savons, se trouve au cœur de l'individu et est en résonance avec ces valeurs, son idéal ou ce qu'il considère comme sa mission-en d'autres termes, il a besoin de sens.<sup>17</sup><sup>19</sup>

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

### **3-7/Fixer des objectifs motivants**

Chaque année, dans l'immense majorité des entreprises se jouent la grande farce du budget et des objectifs. C'est le moment fort de l'année où le top management assigne les nouveaux objectifs à ses patrons de branches, de divisions et d'autres centres de profil, qui les diviseront à leur tour entre leurs subordonnées et ainsi de suite. Il faut fixer des objectifs, comme l'écrivait le philosophe Sénèque « il n'y a pas de vent favorable pour celui qui ne sait où il va ». Imposer des objectifs à ses collaborateurs est donc une obligation. Il existe depuis longtemps une méthode qui a fait ses preuves et été développée dans de nombreux ouvrages de management. Il s'agit de la méthode SMART, cette méthode nous dit qu'un objectif, pour être efficace, doit être SMART, c'est-à-dire être Spécifique, Mesurable, Accessible, et

---

<sup>19</sup> Ibid, P.110.

Réalisable dans le temps.<sup>20</sup>

### **3-8/Exploitez et valorisez les talents**

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

Le travail fondamental des managers consiste à identifier les talents de leurs collaborateurs et à leur permettre de les exprimer, car travailler sur ses points forts n'exige pas d'efforts surhumains. Ainsi ceux qui capitalisent sur leurs talents réussissent plus aisément, obtiennent donc plus de reconnaissance, renforcent leur confiance en eux et développent d'autant leur talent.<sup>21</sup>

## **Section 03: La communication et la motivation de travail**

### **1/Le rôle de la motivation dans l'entreprise**

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

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

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

Précisons qu'à la lumière des différentes théories de motivations, il n'existe pas de recette universelle de motivation. Chaque individu à sa spécificité et ses besoins changeants compte tenu de caractère ambivalent de l'être humain. Il faut situer l'insatisfaction de l'individu, c'est-à-dire son besoin.<sup>22</sup>

---

<sup>20</sup> AGUILAR Michael.Op.Cit.P.120

<sup>21</sup> AGUILAR Michael.Op.Cit.P.120

<sup>22</sup> ROUSSEL.Patrice.La motivation au travail-concepts et théorie.1ere.Edition EMS,collection

Beaucoup de personnes croient que la clé des meilleurs résultats et d'une meilleure productivité dans une entreprise quelconque réside dans la motivation plutôt que dans la capacité. La gestion se heurte au défi de mettre en œuvre les facteurs de motivations qui pousse les employées à améliorer les résultats de leur travail. Il est bon qu'il existe une cohésion de groupe pour permettre une harmonisation entre les employés et les dirigeants afin de créer une liaison intense qui favorise la bonne marche de la firme sur ce point.<sup>23</sup>

### **2/La relation entre la communication interne et la motivation des salariés**

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

### **3/Les systèmes de motivation**

Il existe deux systèmes principaux :

- La motivation partant du haut de la structure (direction, management) en recherchant l'adhésion de la base (individu, groupe).
- La motivation partant de la base en recherchant l'adhésion du haut.

Les systèmes de motivation permettant de réaliser ces propres idées, réalisation de satisfaction car la motivation est un lien direct avec la satisfaction.

---

référence, Paris, 2001. P.45

<sup>23</sup> DESHOMMES Oriol, Op.Cit.P.67.

**Conclusion :**

De nos jours, la communication et la motivation dans une entreprise sont des fonctions fortes incontournables pour toute organisation qui aspire à une survie dans l'environnement de plus en plus très concurrentiel. Le besoin de disposer des ressources distinctives oblige les organisations ayant des visions à long terme à disposer de bonnes stratégies de communication et de motivation. Ces deux concepts maîtrisés et adaptés à l'entreprise favorisent incontestablement sa réussite. Il est évident qu'une communication bien gérée crée de la valeur ajoutée à l'entreprise. Lorsqu'elle est malgérée, elle constitue une source de crises majeures. Aussi, afin de favoriser le développement des compétences distinctives par le biais de la motivation, l'entreprise doit mettre en place une politique de motivation permettant de déceler les besoins des individus, l'équipe organisationnelle de l'entreprise, et les satisfaire au mieux.

# CHAPITRE III

*La relation entre la communication  
interne et la gestion des ressources  
humaines*

## **Chapitre3 : La relation entre la communication interne et la gestion des ressources humaines.**

---

### **INTRODUCTION**

La gestion des ressources humaines (GRH) est devenue, au cours des dernières années une activité stratégique créant un avantage concurrentiel essentiel à la firme (Arcand, 2006),

En effet, le travailleur n'est plus qu'un engrenage remplaçable pour l'entreprise, mais plutôt un actif intangible que l'on veut attirer, former, motiver, engager, orienter, développer. De ce fait, on réalise que les entreprises investissent de plus en plus dans leur capital humain.

Les ressources humaines constituent l'essentiel vecteur pour garantir le développement de l'entreprise, et l'élément clé reflétant son image à l'extérieur, il devient logique de communiquer vers les hommes afin que ces derniers se sentent pris en considération et pour que l'image véhiculée à l'extérieur ne soit pas détériorée par des propos négatifs.

En effet, et pour permettre à l'entreprise de suivre dans la conjoncture actuelle, la communication occupe aujourd'hui une position stratégiquement affirmant l'identité de l'entreprise, elle vise à répondre aux besoins d'appartenances et de contribution des hommes qui forment son environnement socio-économique. De ce fait pour assurer la croissance de l'entreprise, cette dernière ne doit pas investir uniquement que sur le capital physique mais aussi sur le capital immatériel : l'acquisition de connaissance, le transfert de ces connaissances, la capitalisation et l'exploitation.

#### **Section 01: gestion des ressources humaines, fondement et pratiques.**

La gestion des ressources humaines est caractérisée à la fois à un champ de pratiques, celles de gestion de la main d'œuvre, et une discipline à part entière des sciences de gestion, tout comme la stratégie, la finance, le marketing, etc. La discipline est elle-même plus récente que les pratiques.

##### **1/ Définition de la GRH.**

La notion administrative du personnel au sein de l'entreprise a évolué à travers le temps pour devenir la Gestion des Ressources Humaines (GRH), et ce nouveau concept est beaucoup plus large, car il dépasse la simple administration pour englober le management du capital humain avec toutes les fonctions qui les accompagnent.

## **Chapitre3 : La relation entre la communication interne et la gestion des ressources humaines.**

---

Pour bien cerner le sens de la gestion des ressources humaines on propose différentes définitions de différents auteurs suivants :

Selon pierre LOUART (1991 :17) : la GRH : est un ensemble des activités qui mettent en place, développent et mobilisent les hommes dont l'organisation a besoin pour réaliser ses objectifs est une somme de tâches d'autant plus complexe qu'elles sont réparties dans l'organisation et que la fonction qui est chargée officiellement en contrôle, elle-même qu'une partie. Contrairement à d'autres ressources, les hommes ne sont pas de simples paramètres de l'action, ce sont des êtres autonomes qui interviennent activement où relativement dans le processus de gestion.<sup>1</sup>

P. Roussel en donne la définition suivante :

« La GRH, est l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise. Efficacité étant la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints, la G.R.H.aura pour mission de conduire le développement des R.H en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise. La G.R.H.définit les stratégies et les moyens en RH. Les modes de financement organisationnels et la logistique de gestion afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise ».<sup>2</sup>

« La gestion des ressources humaines est l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et qualité »<sup>3</sup> confluence de la philosophie, de la psychologie. Ces emprunts successifs et multiformes font la richesse et l'intérêt de la discipline, mais révèlent également sa fragilité.<sup>4</sup>

La fonction Ressources Humaines recouvre « l'ensemble des responsabilités et des activités de planification organisation, de direction et de contrôle ressources humaines au service des organisations de travail ». (Belanger,Petit et Bergeron,1983).

Elle assure « l'ensemble des activités d'acquisition, de développement et de rétention(conservation)des ressources humaines, visant à fournir aux organisations de travail

---

<sup>1</sup> Pierre Louart, « Gestion des Ressources Humaines, Editions Eyrolles,université Paris,2<sup>ème</sup> édition,1991.

<sup>2</sup> Cours GRH/IFSE Maxime Moreno sur proposition de Caroline Manville Maître de Conférence GRH,IAE-UTI-PAGE5 sur56.

<sup>3</sup> L.Cadin,F.Pigeyre, « Gestion des ressources humaines »édition Dunod 2007.

<sup>4</sup> G.Lacongo,GRH,édition Casbah,Alger,2007

## **Chapitre3 : La relation entre la communication interne et la gestion des ressources humaines.**

---

une main d'œuvre productive, stable et satisfaite »(Belanger et al,1993).Ce faisant, cette fonction permettrait à l'entreprise de réaliser le niveau et la qualité de production souhaités, pour un coût le plus réduit possible(Cîteau,2002 ; Martory et Crozet,1998 ;Peretti ;1994).

### **2/ Les pratiques de la GRH.**

La mise en œuvre de certaines pratiques au sein des organisations tel que la rémunération, le processus de recrutement, l'évaluation, la formation...etc. Relevant de la GRH. Notre étude portera que sur des pratiques limites tel que :

#### **2.1/ La rémunération**

La rémunération est la somme représentative de l'ensemble des gains susceptibles d'être évalués en espèces et fixés par accord où par les dispositions légales et réglementaires qui sont dus en vertu d'un contrat de travail, par un employeur à un travailleur. Ainsi, la rémunération est considéré comme étant « l'ensemble des rétributions acquises par le salarié en contrepartie du travail effectué pour l'organisation qui l'emploi »<sup>5</sup>

#### **2.2/ Le recrutement**

Le recrutement est défini comme un ensemble d'activités par lesquelles les gestionnaires informent à des personnes susceptibles de posséder les compétences requises qu'un poste est vacant(ou susceptibles de le devenir) dans leur organisation, et incitent ces personnes à offrir leurs services est à dire à poser leur candidature.<sup>6</sup>

#### **2.3/ La gestion de carrière**

C'est le suivi dans le passé, le présent et le futur du développement des ressources humaines qui s'effectue via le moyen de la formation, la promotion...etc. Elle vise à préparer un employé en fonction des besoins futurs de l'organisation, tout en tenant compte de ses forces et de ces intérêts.

#### **2.4/ La formation**

Selon Meignant,la formation est un « facteur d'ajustement et d'adaptation, la formation est aussi un facteur de régulation social car elle peut être l'une des clés de la réconciliation entre le social et l'économie, dans la mesure où elle contribue à apporter aux salariés des satisfactions professionnelles et à améliorer la performance économique de l'entreprise »<sup>7</sup>.

---

<sup>5</sup> Patrick ROUSSEL, « Rémunération,motivation et satisfaction au travail »,ECONOMICA ,Paris,1996 ;p,81

<sup>6</sup> ISAFFO J.R, « La gestion des ressources humaines : un nouveau défi pour l'entreprise zairoise » : édition CADICEC ,Kinshasa,p.96

<sup>7</sup> Meignant « à manager la formation », édition d'organisation, paris, 1991, P101

## **Chapitre3 : La relation entre la communication interne et la gestion des ressources humaines.**

---

**2.4.1/ L'information et la communication :** La DRH devra, en vue d'assurer une bonne information et une bonne communication auprès des salariés de l'entreprise, définir les publics du message, recevoir les messages et gérer les moyens de la diffusion de ces informations : journal d'entreprise, affichage, audiovisuel, réunion systématique, internet.

**2.4.2/ Amélioration des conditions de travail :** La DRH veille à ce que les conditions de travail soient intégrées aux décisions de l'entreprise. Les principaux thèmes sur lesquels elle intervient sont également l'hygiène et la sécurité, les conditions de travail aménagement des temps de travail et la gestion des activités sociales (restaurant, centre de vacances, loisir).

**2.4.3/ Les relations sociales :** le DRH gère l'ensemble des relations sociales.

Généralement, il assure la présidence du comité d'entreprise. Il entretient les relations avec les représentants du personnel en vue de permettre une négociation permanente.<sup>8</sup>

### **3/ Les objectif de la GRH**

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

#### **3.1/ Objectifs économiques**

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

#### **3.2/ Objectifs humains**

Cette idée rappelle aux dirigeants que l'homme, ressources ne peut être considéré et traiter de la même façon que les ressources physiques et financières.

L'organisation du travail doit tenir du travail doit tenir compte des besoins et des opérations des individus et cherche à améliorer entre chacun de ses membres de l'organisation, elle amène à examiner leur comportement, leur façon de diriger, de participer, de communiquer...etc.

#### **3.3 /Les objectifs d'actualisation**

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

---

<sup>8</sup> ADELAIDE Couzet, la fonction ressources humaine, 2002/2003.

## **Chapitre3 : La relation entre la communication interne et la gestion des ressources humaines.**

---

### **4/ La structure de la fonction RH :**

La fonction RH dans l'entreprise s'est structurée, elle a rassemblé à des différentes compétences et fonctions. Un des critères actuels de l'efficacité de la fonction se mesure en regardant le pourcentage de professionnels des RH pour 1000 salariés, il est donc nécessaire voir ce qui se fait dans une fonction RH : le découpage en différentes fonctions mais aussi les grandes questions telles quelles se posent dans cette fonction étant donnée l'évolution actuelle des entreprises et des activités.<sup>9</sup>

#### **Quelques concepts relatifs à la Gestion des Ressources Humaines**

Pour répondre aux défis, les entreprises sont amenées à adopter de nouvelles logiques qui irriguent les politiques sociales : personnalisation, adaptation, mobilisation, partage, anticipation.

##### **➤ La personnalisation :**

La logique de personnalisation irrigue les politiques d'emploi (recrutement), de rémunération (individualisation des salariés), de fonction (plans individuels de formation), d'aménagement du temps (horaires personnalisés) et de la communication. Elle suscite l'apparition où le développement de certaines pratiques : système d'évaluation des personnes, des performances, des potentiels, enquêtes d'opinion bilans de compétences et plans de carrières.

Elle implique la hiérarchie de façon croissante. Une évolution vers « l'entreprise à la carte » répond au besoin d'autonomie du salarié.<sup>10</sup>

##### **➤ La mobilisation :**

La mobilisation repose sur une implication de la hiérarchie et sa capacité à motiver ses collaborateurs ; l'homme est non plus une contrainte mais un gisement des ressources. La performance de l'organisation résulte de la mobilisation des ressources individuelles, du développement de l'innovation participative.

##### **➤ Le partage :**

Le partage permet une adaptation rapide et pertinente, la personnalisation réelle des décisions de la GRH et la mobilisation des salariés. Ce partage impose un important effort de sensibilisation et de formation de la hiérarchie, d'une part, et une mise à disposition de

---

<sup>9</sup> PERETTI Jean-Marie, op cite, page 41.

<sup>10</sup> PERETI Jean Marie, op cite, P9.

## **Chapitre3 : La relation entre la communication interne et la gestion des ressources humaines.**

---

pertinente, d'autre part réussir la mobilisation, l'adaptation, la personnalisation impose une nouvelle répartition des tâches. Le responsable RH, pour sa part, est invité à partager les préoccupations des opérationnels, à devenir partenaire d'affaires.<sup>11</sup>

### **5/ Les quatres missions de la fonction GRH :**

Les missions de la fonction personnel peut être simplement défini dans la mise à la disposition de l'entreprise des moyens humains nécessaires, sous la double contrainte d'un fonctionnement harmonieux et efficace de l'ensemble humain et de respect des décries de justice, de sécurité et développement personnel de chacun de ses membres.<sup>12</sup>

#### **5-1/ Administrer efficacement :**

Etre une opération efficace dans l'administration du personnel est une mission très tôt confiée à la fonction. La fonction RH mobilise des moyens humains et matériels. Elle doit avoir une productivité exemplaire. Depuis quelques années, les DRH. Ont accru significativement leur efficacité et leur efficience administrative, ont laisse place à des organisations décentralisées, plus proches du terrain, plus mobilisatrices et réactives s'appuyant sur une mutualisation des services.

Les effectifs de la fonction se sont réduits et leur niveau de compétence et d'expertise s'est développé.<sup>13</sup>

C'est sous cet aspect que la fonction commence à exister et à être perçu dans l'entreprise :

- L'enregistrement, le suivi et le contrôle des données individuelles et collectives du personnel de l'entreprise ;
- L'application des dispositions légales et réglementaires dans l'entreprise ;
- La préparation des commissions et des réunions. Cela permet à la fonction de se recentrer sur des taches à enjeux forts et à forte légitimité afin de mieux répondre aux attentes des clients internes et afin de créer plus de valeur.<sup>14</sup>

---

<sup>11</sup> PERETTI Jean Marie,op cite,P9-10.

<sup>12</sup> MARTORY Bernard,opcite,P261..

<sup>13</sup> Ibid.P16

<sup>14</sup> Fr.wikipedia.org/wiki/gestion des ressources humaines.

## **Chapitre3 : La relation entre la communication interne et la gestion des ressources humaines.**

---

### **5-2/ Développer la motivation des salariés :**

Le salarié doit être considéré, dans une approche client, fournisseur, comme un client interne. Il faut connaître ses attentes et, en particulier aujourd'hui, ses besoins d'équité, employabilité épanouissement, éthique et d'écoute. Ces « 5<sup>E</sup> » retiennent toute l'attention de l'entreprise car ils conditionnent sont développement durable dont la satisfaction est essentielle à la réussite de l'entreprise.

### **5-3/ Favoriser le changement :**

La réussite des actions de changements engagés par les organisations dépend de la prise en compte en amont puis à toutes les étapes du projet des impacts humains du changement. Pour être agent de changement. La DRH consacre une part importante de son activité à encourager les comportements nouveaux plus efficaces, à mettre en place une culture de changement et de transformation et à assister la hiérarchie. La D.R.H. contribue ainsi à réduire les risques psychosociaux.

Non seulement la DRH doit elle encourager les comportements nouveaux plus efficaces, mais elle doit également favoriser la capacité d'adaptations des salariés face à des éventuels changements d'objectifs, de stratégies.

### **5-4/ Mettre en œuvre la stratégie :**

Pour être un partenaire stratégique, le DRH doit aider l'organisation à atteindre ses objectifs stratégiques et faire en sorte que la stratégie RH supporte la stratégie d'entreprise. Cela implique que le DRH participe à la définition de la stratégie de son entreprise. Le DRH doit veiller à la prise en compte en amont des conséquences sur le plan humain de chaque scénario étudié. Il doit dissuader l'entreprise de faire des choix trop « court-termistes ».

Des structures de valeur sur le moyen et le long terme. Il apparaît souvent comme l'homme du développement durable et le défenseur de la performance globale, il veille à la valorisation du capital humain.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup>BERNARD Martoury,op cite,p17.

## **Chapitre3 : La relation entre la communication interne et la gestion des ressources humaines.**

---

### **Section 02 :l' organisation de la fonction des ressources humaines**

.La qualité du management des ressources humaines(MRH) dépend pour une large part des choix organisationnels de la fonction.

La mise en place d'un système d'informations des ressources humaines(SIRH) adapté(e) et l'adoption de structure opérationnelle pertinente, doivent permettre à la fonction de jouer pleinement son rôle

#### **1/Le système d'information ressources humaines**

Les nouvelles technologies de l'information et de la communication ont change l'organisation de la fonction RH. Les directeurs des Ressources Humaines disposent aujourd'hui des systèmes informatisés d'informations RH. Permettant d'enregistrer à leurs sources toutes les informations utiles, de stocker ces informations, de les soumettre aux différentes procédures de traitement, de restituer les informations enregistrées ou produits aux différentes personnes concernées, au moment opportun, sous la forme qui convient et à l'endroit où il faut. Grace à eux, les responsables RH sont libres de procédures administratives, de tâches répétitives entièrement automatisées, ils deviennent disponibles pour assurer de nouvelles missions.

#### **A/L'information de la fonction des ressources humaines**

La contribution de l'information à la performance de la fonction RH ressort à cinq niveaux :<sup>16</sup>

- gain de productivité ;
- amélioration du service ;
- amélioration de la qualité des décisions de GRH ;
- aide au partage de la fonction entre DRH et hiérarchie ;
- meilleures possibilités d'anticipation.

L'information de la fonction a permis, depuis vingt-cinq ans, une amélioration de la productivité et du service rendu à l'entreprise et aux salariés.

---

<sup>16</sup> PERETTI Jean marie, GRHAO, gestion des ressources humaines assistée par ordinateur, Editions Liaison, Paris, 1993, P226

## **Chapitre3 : La relation entre la communication interne et la gestion des ressources humaines.**

---

### **B/ Progiciels et architecture client-serveur**

L'usage veut que l'on appelle « solution progiciel » celle qui consiste à installer les applications sur l'ordinateur de l'entreprise et « solution service » celle qui consiste à utiliser l'ensemble des moyens de la société de services.

Les progiciels qui concernent tous les domaines de la paie et de la GRH : emploi, rémunération, formation, etc.

Les progiciels présentent plusieurs atouts :

- La qualité des produits et aujourd'hui élevée grâce à l'expérience acquise par les principaux fournisseurs ;
- les aménagements et personnalisations qu'implique l'adaptation d'un progiciel aux normes des entreprises sont généralement rendus aisés par la convivialité la facilité du paramétrage ;
- les fournisseurs offrent une assistance et une maintenance d'un niveau tel que la sécurité est garantie ;
- le coût complet (progiciel, mise en place, formation des utilisateurs, assistance et maintenance, temps passé pour les opérateurs) est souvent du coût des autres solutions.

### **C/ La base de données ressources humaines**

Certaines entreprises ont conservé des bases de données distinctes pour la paie et les diverses applications de GRH. Aujourd'hui, les nouveaux systèmes tendent à réunir toutes les informations dans un dictionnaire unique.

- L'unicité de la base de données va de pair avec l'implantation de systèmes de bases de données relationnelles (SGBDR).
- L'offre de progiciels est désormais conçue pour s'interfacer avec les principales bases de données relationnelles.
- Le travail de saisie est donc de moins en moins réalisé dans les services RH.

### **2/ L'organisation de la DRH**

Appelés à traiter des différents problèmes selon les entreprises, les directions des ressources humaines sont diversement structurées.

## **Chapitre3 : La relation entre la communication interne et la gestion des ressources humaines.**

---

Il faut noter que la place de la DRH dans l'organigramme l'intègre de plus en plus dans le comité de direction.

### **3/ Le lien entre la gestion des Ressources Humaines et la communication interne**

La communication interne, dans l'une de ses quatre finalités un rôle de cohésion, un rôle fédérateur de l'ensemble des salariés de l'entreprise. Dans le cadre de cette finalité, certains processus de gestion de Ressources Humaines participent à cette forme de communication. Dans le cadre de modèle contingentiel de la Gestion des Ressource Humaine de J-M.Peretti, Il est décrit que, pour répondre aux nouveaux défis fondamentaux auxquels l'entreprise doit faire face, cette dernière va s'appuyer sur de nouvelles logique. Parmi ces logiques, on trouve celle de la mobilisation. La communication interne et la gestion des Ressource Humaines peuvent donc avoir comme point commun la volonté de fédérer, de mobiliser les salariés de l'entreprise. De ce fait, la gestion des ressources humaines participe à cette forme de communication. Jean-Marc Decaudin et Jacques Igalens soulèvent le fait que les processus RH participent à la communication interne puisqu' ils permettent de traduire les décisions qui sont prises. Or, ces décisions peuvent être analysées par les salariés soit d'une manière positive est-à-dire comme un « signe de reconnaissance », soit d'une manière négative c'est-à-dire comme un « signe d'indifférence<sup>17</sup> ».Or, dans le cas où la décision est analysé de manière négative par le salarié, la communication interne pourra permettre au salarié de mieux comprendre le sens de la décision. De ce fait, la communication interne a donc un rôle de maintien de la motivation du salarié. En plus de ce lien entre la gestion des ressources humaines et la communication interne, la communication interne a également des objectifs au niveau des ressources humaines. Elle permet, par exemple, de sensibiliser les collaborateurs aux enjeux de l'entreprise, de répondre au besoin d'informations des salariés mais également d'accompagner les salariés dans des grands changements.

Le plus souvent, les auteurs rattachent la communication interne au service des Ressources Humaines, en particulier à la Direction des Ressources Humaines. Jean-Marc Decaudin et Jacques Igalens découpent la Direction des Ressources Humaines en trois types d'activité.

Selon eux, parmi ces trois activités, il y a des cas où la Direction des Ressources Humaines et la communication interne vont avoir des objectifs complémentaires une part, il y

---

<sup>17</sup> Decaudin Jean-Marc, Jacques, La communication interne, 3<sup>ème</sup> édition, Dunod, 2013

### **Chapitre3 : La relation entre la communication interne et la gestion des ressources humaines.**

---

a le niveau administratif. A ce niveau, il n'y a pas de réel lien avec la communication interne, excepté avec la finalité de compréhension. Dans ce sens, prenons l'exemple de la paie. La Direction des Ressources Humaines peut être souvent sollicitée par les salariés lors des questions touchant à la paie, notamment à leur bulletin de salaire. Dans ce cas, il y a donc un rôle de traducteur de la Direction des Ressources Humaines et donc une finalité de compréhension dans le sens où elle optimise l'accessibilité de l'information au sein de l'entreprise.

D'autre part, il y a le niveau opérationnel, qui « consiste à offrir des prestations de service »

(recrutement, augmentation individuelle, formation...). Selon J-M. Decaudin et J. Igalens, la communication interne et ces prestations de service peuvent être en relation dans la mesure où ils agissent sur les mêmes ressources individuelles mais également sur les mêmes motivations. Les différentes théories de la motivation ont en commun que la motivation est personnelle et dépend donc de chacun. Ces théories ont pour objectif de comprendre le processus de motivation des individus afin d'en maîtriser son apparition. Dès lors, la communication interne est donc étroitement liée à ce processus de motivation, dans le sens où elle va avoir pour finalité la compréhension des salariés. Cette finalité va avoir un rôle de maintien de la motivation. Dans d'autres cas, la communication interne aura un rôle de cohésion et sera donc fédératrice auprès de l'ensemble des salariés de l'entreprise.

Enfin, il y a le niveau stratégique. Il est désormais reconnu qu'il est nécessaire, pour une entreprise intégrer dans sa stratégie la dimension Ressources Humaines. Il y a un intérêt, pour toute entreprise, avoir une stratégie de développement humain et social qui soit en lien avec sa stratégie économique, générale. Ainsi, la communication interne et les Ressources Humaines sont étroitement liées. En effet, même si elles ont chacune un rôle de transmission de l'information, de compréhension, elles ont également chacune un rôle de cohésion. La communication interne et les Ressources Humaines se rejoignent puisqu'elles ont pour finalité et fédérer, de motiver les salariés de l'entreprise.

## **Chapitre3 : La relation entre la communication interne et la gestion des ressources humaines.**

---

### **Section 03 : La nécessité d'intégrer les ressources humaines et le marketing interne pour garantir la satisfaction de la clientèle.**

L'entreprise doit mettre en valeur le personnel en créant un environnement propice de travail, mettre en place tous les outils nécessaires pour développer leur compétence (système de formation) et l'inciter à adopter un comportement orienté-client. D'autre part, l'entreprise doit développer en interne un système de communication interne tout le long de la hiérarchie de l'entreprise et entre les différents services et surtout entre le service ressource humaine et le service marketing pour assurer l'adéquation entre la stratégie ressource humaine et du service marketing, la communication interne doit concerner également l'ensemble des personnels du même service.

#### **1/Généralités sur le marketing interne**

##### **1-1/Définitions du marketing interne<sup>18</sup>**

En 1995 **Varey** écrivait qu'il n'existe pas de définition partagée du marketing interne car elles sont généralement divergentes et renvoient bien souvent à des cadres de référence différents.

**Michon** en 1998 écrivait que « le marketing interne est une démarche de marketing à l'intérieur de l'entreprise permettant à celle-ci concevoir et de promouvoir des idées, des projets ou des valeurs utiles à l'entreprise : de communiquer par le dialogue avec les salariés pour qu'ils puissent s'exprimer, choisir librement et en fin de compte favoriser ainsi leur implication dans l'entreprise ».

Dans le même ordre d'idée **Berry et Marriot** cités par **Kotler** et **Dubois** écrivait que « les clients internes doivent acheter le service et être heureux dans leur travail avant de pouvoir servir le client externe ».et aussi que « si les employés sont satisfaits de leur travail, ils satisferont à leur tour la clientèle »

##### **1-2/ Objectif d'analyse du marketing interne<sup>19</sup>**

Le marketing interne a pour fonction de gérer les ressources humaines en leur donnant un éclairage marketing. Cette finalité s'accompagne d'objectifs plus précis qui diffèrent

---

<sup>18</sup> Amélie Segnour, « **thèse de doctorat : le marketing interne et la communication interne : légitime et pratique** » sous la direction de Pierre Louis Dubois, l'université de Montpellier2.

<sup>19</sup> Amélie Ségnour, « **thèse de doctorat : le marketing interne et communication interne : légitimité et pratique** » sous la direction de Pierre Louis Dubois, l'université de Montpellier2.

## **Chapitre3 : La relation entre la communication interne et la gestion des ressources humaines.**

---

parfois selon les auteurs que nous allons à présent décliner et commenter en faisant apparaître les zones de convergence et de divergence entre diverses prises de position :

- Pour Berry le marketing interne a pour objectif :
  - de vendre la notion de service
  - de faire en sorte que les salariés soient heureux dans le travail
- Selon Gronroos le marketing interne a pour objectif :
  - d'accroître la compétence et la motivation du personnel
  - de changer les représentations
- Pitt et Foreman disent que le marketing interne a pour objectif :
  - de réduire l'ambiguïté de la performance
  - de renforcer la convergence des buts
- Piercy et Morgan quant à eux pensent que le marketing interne est une façon de promouvoir un changement de comportement au travail.

Nous pouvons résumer en disant que le marketing interne a pour objectif « amener les employés d'une entreprise à aimer ses marques et ses missions à tel point qu'ils n'auront aucun mal à convaincre ses clients ».

Autrement dit, faire de la communication interne un outil capable non seulement d'informer, mais de convaincre, mobiliser et fidéliser les personnels.

### **2/ La nécessité d'intégrer les ressources humaines et le marketing pour garantir la satisfaction de la clientèle**

Le marketing aide à définir et à satisfaire les besoins des clients. Cet objectif ne peut cependant être atteint qu'en mobilisant et en impliquant l'ensemble du personnel de l'entreprise.

#### **2-1/ L'importance de la dimension humaine<sup>20</sup>**

La singularité des services, à la différence des biens matériels, est que le facteur humain joue un rôle décisif dans la mesure où ils sont concrétisés par des personnes. Les services sont indissociables de la personne du prestataire dont les caractéristiques individuelles sont exposées au client. De plus, la prestation du service peut être directement influencée par le client.

---

<sup>20</sup> Rapport sous le thème « Le comportement orienté-client, résultat de l'intégration des ressources humaines dans une approche marketing » établi par l'union internationale des transports publics, Bruxelles, Belgique.

## **Chapitre3 : La relation entre la communication interne et la gestion des ressources humaines.**

---

En effet ,c'est en fonction des contacts avec les agents présents sur le terrain que la clientèle juge les solutions proposées qu'il s'agisse d'en apprécier la valeur, d'acheter, de répéter l'expérience ou de recommander le service d'autres personnes. Donc, pour opérer un pourcentage sur les besoins de la clientèle, la direction des entreprises doit développer une politique des ressources humaines axée sur la formation, la motivation et le développement personnel de ses collaborateurs.

### **2-2/ L'adoption d'un comportement orienté client**

Vu sous l'angle organisationnel, la prestation d'un service(ou un bien)de qualité suppose que le comportement orienté-client soit présent à tous les niveaux hiérarchiques, de la direction aux agents sur le terrain ,est donc l'ensemble des effectifs de l'entreprise qui a un rôle important à jouer au niveau du marketing.

Au niveau interne de l'entreprise, l'amélioration du service (ou du bien) implique la participation de tous les membres du personnel ainsi que leur adhésion au concept de la qualité. Ils doivent impérativement être associés à une approche visant à améliorer le service (ou le bien) dans le sens souhaité par la clientèle. La fourniture d'un service(ou un bien) de qualité suppose la mise en place d'une formation professionnelle, d'une part, et le contact quotidien du personnel avec la clientèle, d'autre part. Cela signifie que les membres du personnel doivent adopter une attitude orientée client, c'est-à-dire répondre aux attentes de la clientèle.

### **2.3/ La coopération entre le service RH et le service du marketing<sup>21</sup>**

La collaboration active entre les départements du marketing et des ressources humaines opérationnelles permettra également de définir les nouvelles compétences et qualifications professionnelles nécessaires, et les profils requis pour les employés. Il se peut que l'adoption d'une approche qualité nécessite la révision du système de sélection et de recrutement du personnel ainsi que le renforcement ou la mise en place d'instruments destinés à développer les ressources humaines par la formation, la motivation et le développement personnel. L'évaluation des performances et des fonctions peut s'accompagner d'un système de primes, ce qui introduirait, pour l'ensemble du personnel, un élément de salaire variable lié à la réalisation des objectifs de l'entreprise et aux performances individuelles.

---

<sup>21</sup> Rapport du thème « **Le comportement orienté-client,résultat de l'intégration des ressources humaines dans une approche marketing** »établi par l'union international des transports publics,Bruxelle,Belgique.

### **Chapitre3 : La relation entre la communication interne et la gestion des ressources humaines.**

---

La contribution de l'ensemble des agents est également nécessaire pour définir le produit final et établir les normes communes permettant de créer un service de mobilité standard.

A cet effet, de nouvelles actions et de nouvelles procédures doivent être mise en place afin d'amener le personnel à adopter, en connaissance de cause, un comportement commercial. C'est pourquoi les départements ressources humaines et marketing devront veiller conjointement à fournir une formation adéquate et à mettre en place des outils efficaces axés sur le marketing interne.

## **Chapitre3 : La relation entre la communication interne et la gestion des ressources humaines.**

---

### **CONCLUSION**

La Gestion des Ressources Humaines est devenue essentielle dans les organisations car elle permet à chaque salarié de situer son travail dans un ensemble plus vaste qui lui donne du sens. Elle est aussi une condition de motivation et d'efficacité. Pour atteindre les objectifs qui sont assignés par la direction, la communication interne doit procéder à une segmentation qui permet de définir des cibles il convient de conserver présent à l'esprit que le manager est le maillon indispensable de la chaîne de communication, les techniques et les moyens à la disposition de la fonction communication sont nombreux : journal d'entreprise, communication électronique, organisation d'événement est de la combinaison de ces moyens ,mix -communication, ainsi que du contrôle de leurs applications que provient le succès de la communication interne.

# CHAPITRE IV

*Présentation et analyse des résultats,  
recommandations et propositions des  
solutions*

## **Chapitre 4 : Présentation et analyse des résultats, recommandations et propositions des solutions**

---

### **Section 01 : Démarche de la recherche et le résultat de l'enquête auprès du personnel.**

Pour notre étude, nous avons eu à effectuer une analyse qualitative, qui consiste à un questionnaire (Annexe) anonyme mise à la disposition du personnel

#### **1/Le questionnaire**

Nous avons prévus de faire un échantillonnage de cents (100) individus. Suite à l'enthousiasme de certains employés notamment la catégorie « agent de maîtrise », qui ont manifesté leur grand intérêt pour l'étude de cents individus, nous avons laissé l'entière liberté au membre du personnel dans le remplissage et les choix de réponse.

#### **2/L'outil de traitement de donnée : « SPSS »**

Le logiciel SPSS plus est une application mise en place par une entreprise, il nous assiste notamment dans :

- La réalisation de questionnaire
- La saisie des réponses
- L'analyse des données qualitatives
- La rédaction de rapport d'étude

Grace au logiciel nous avons rédigé un questionnaire (annexe) regroupant vingt-neuf (29) questions

Ce questionnaire à titre pédagogique avait pour objectif de mieux appréhender la place de la communication interne comme outil de motivation de personnel. Après la récolte des résultats, le logiciel nous a ensuite permis de réaliser un traitement des données qualitatives et l'analyses des résultats

#### **3/Présentation et analyse des résultats**

L'analyse des résultats du questionnaire est présenté sous forme de tableaux et graphiques.

### **Section 02 : Recommandation de l'étude**

Le rôle de la communication interne s'est complexifié au cours de ces dernières années. Elle (la communication interne) ne se contente plus d'être l'outil de transmission d'information émanant de la hiérarchie vers l'ensemble des salariés. Son enjeu réside dans sa faculté d'adhésion des collaborateurs à l'entreprise et à ses valeurs tout en les incitant à

## **Chapitre 4 : Présentation et analyse des résultats, recommandations et propositions des solutions**

---

s'investir voir les motivé. Pour ce faire, nos recommandations s'articuleront autour des éléments qui favorisent cette motivation par la communication interne.

### **1/Donner du sens en communiquant sur le projet de l'entreprise**

Pour réussir à inciter et à développer l'implication des salariés par la communication, il faut d'abord réfléchir sur ce qui crée de la motivation. En effet, nous constatant qu'un collaborateur sera plus motivé s'il sait pourquoi et surtout vers quoi il travaille. C'est dans cette mesure qu'il faut donc donner de sens à ce qui lui est demandé en inscrivant sa contribution dans un projet d'entreprise.

### **2/Favoriser d'échange ainsi que la reconnaissance de travail**

Pour être motivé, l'agent a besoin également d'être écouté et surtout participé à la vie de son entreprise. En effet le rôle de communication interne est de dynamiser les échanges et créer des liens en proposant des solutions dans l'optique de favoriser l'écoute, le travail en réseau. Cette implication de salariés doit être récompensée par une reconnaissance de travail réalisé.

L'entreprise peut donner de la visibilité à cette connaissance à travers la communication interne en médiatisant les réussites des salariés méritants.

### **3/Saisir les bons moments pour communiquer :**

Il est nécessaire de savoir que certains moments sont plus propices que d'autres en ce qui concerne la transmission de message, l'évaluation du climat de l'entreprise est très importante quand il s'agit de transmettre des informations.

Les conflits et autres maux ne favorisent guère cette transmission car le message ou l'information sont mal perçus par les salariés.

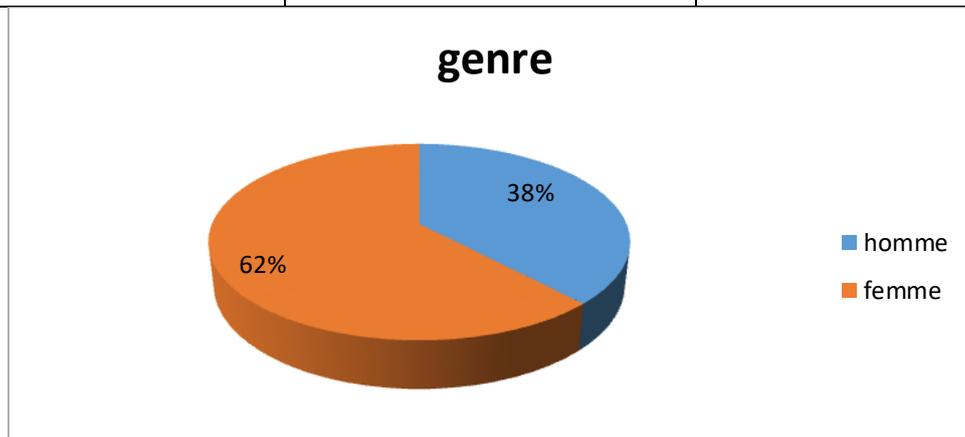
Un salarié frustré serait moins enclin à écouter ses collaborateurs. Il est donc important de s'éloigner des préoccupations et également des idées préconçues pour que la bonne communication se fasse.

## Chapitre 4 : Présentation et analyse des résultats, recommandations et propositions des solutions

### Section 3 : Analyse des résultats

Question 01 ; Etes vous ?

Genre	Fréquence	Pourcentage
Un homme	38	38%
Une femme	62	62%
Total	100	100

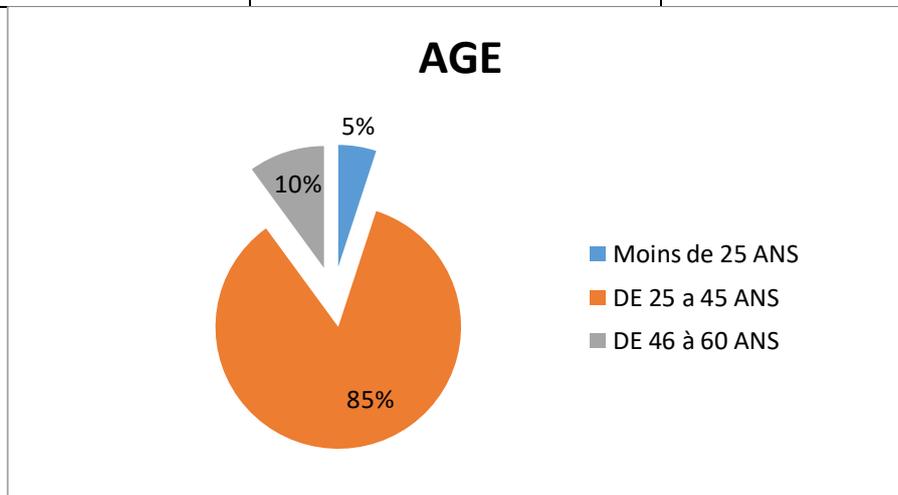


Source : réalisé par nous même d'après le tableau ci-dessus.

Sur la base de notre échantillon qui est de cents (100) individus, 38% de l'effectif sont des hommes, tandis que 62% représentent des femmes, en résumé les femmes constituent la majorité au sein de l'entreprise.

Questions 02 ; dans quelle tranche d'âge vous situez vous ?

Classe d'âge	Fréquence	Pourcentage
Moins de 25 ans	5	5%
Entre 25 ET 45 ans	85	85%
Entre 46 et 60 ans	10	10%
Total	100	100%



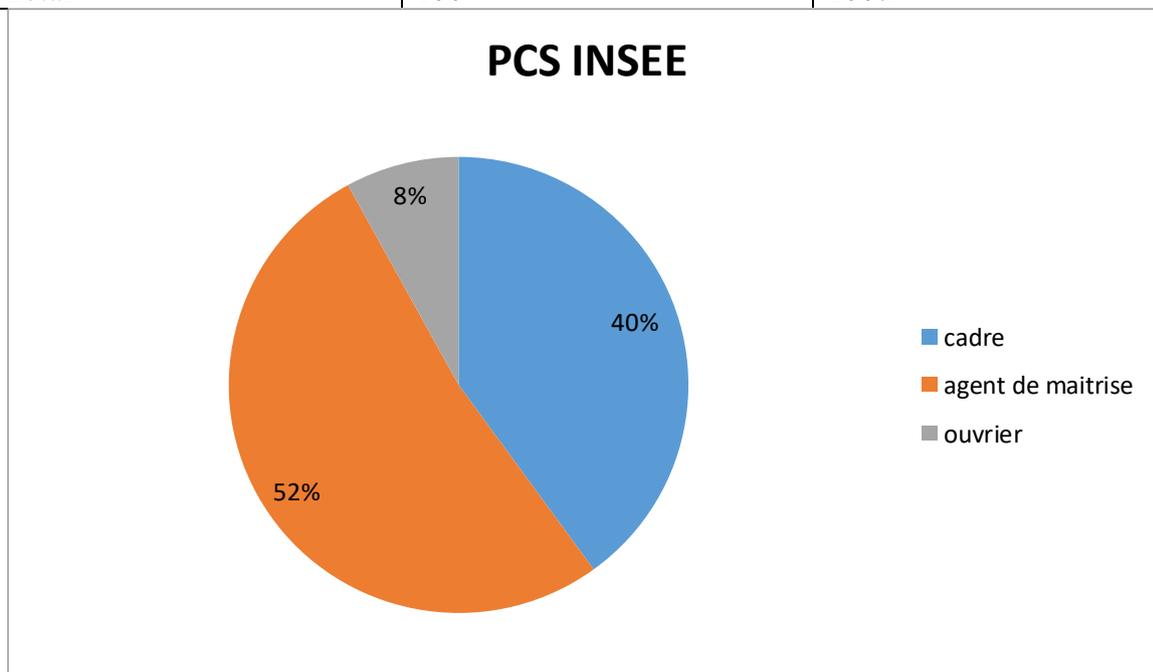
## Chapitre 4 : Présentation et analyse des résultats, recommandations et propositions des solutions

Source : réalisé par nous même d'après le tableau ci-dessus .

Ici 85% de l'effectif se trouvent dans la tranche de 25à 45 ans, 10% se situent dans la tranche de 46 ans tandis que 5% dans la tranche de moins de 25 ans, ce qui s'explique par un effectif assez jeune malgré une partie du personnel qui tend vers la retraite.

Question 3 : catégorie socioprofessionnelle

PCS INSEE	Fréquence	Pourcentage
Cadre	40	40%
Agent de maitrise	52	52%
Ouvrier	8	8%
Autres	00	00%
Total	100	100%



Source : réalisé par nous même d'après le tableau ci-dessus .

Sur cet échantillonnage de cents ( 100) individus , les agents de maitrise sont les plus représentés à hauteur de 52% de l'effectif suivi des cadres qui composent 40% et enfin des ouvriers qui représentent 8% .

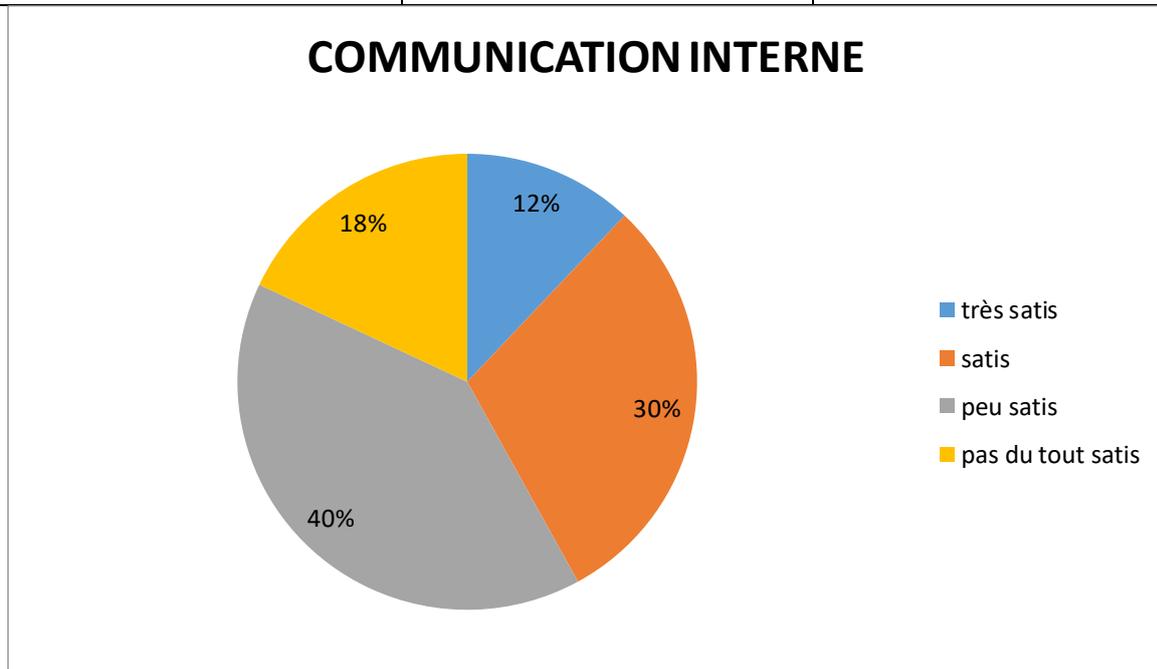
## Chapitre 4 : Présentation et analyse des résultats, recommandations et propositions des solutions

---

Questions 4 ; pas de réponse

Question 5 : selon vous la communication interne au sein de votre entreprise

Communication interne	Fréquence	Pourcentage
Très satisfaisante	12	12%
satisfaisante	30	30%
Peu satisfaisante	40	40%
Pas du tout satisfaisante	18	18%
Total	100	100%



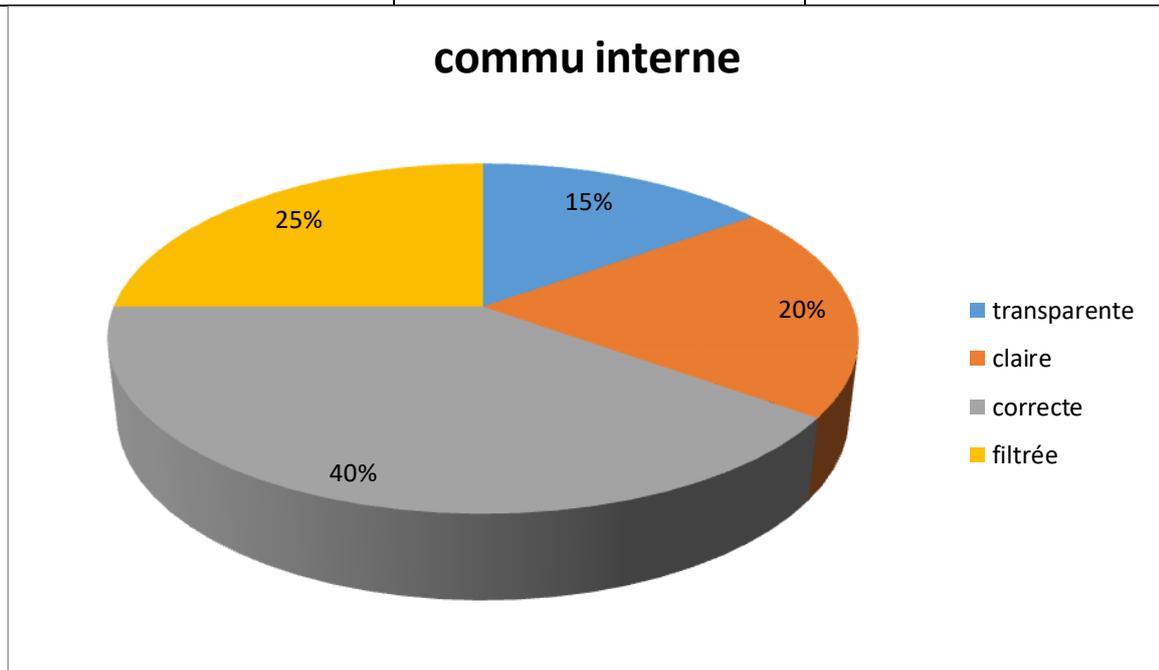
Source : réalisé par nous même d'après le tableau ci-dessus.

La communication interne n'est pas des meilleurs car 40% du personnel la jugent peu satisfaisante contre 30% la trouvant satisfaisante , 18% pas du tout satisfaisante et 12% très satisfaisante , des efforts doivent être effectuées à ce niveau .

## Chapitre 4 : Présentation et analyse des résultats, recommandations et propositions des solutions

Question 6 : la communication interne est elle plutôt

Communication interne	Fréquence	Pourcentage
Transparente	15	15%
Claire	20	20%
Correcte	40	40%
Filtrée	25	25%
Total	100	100%



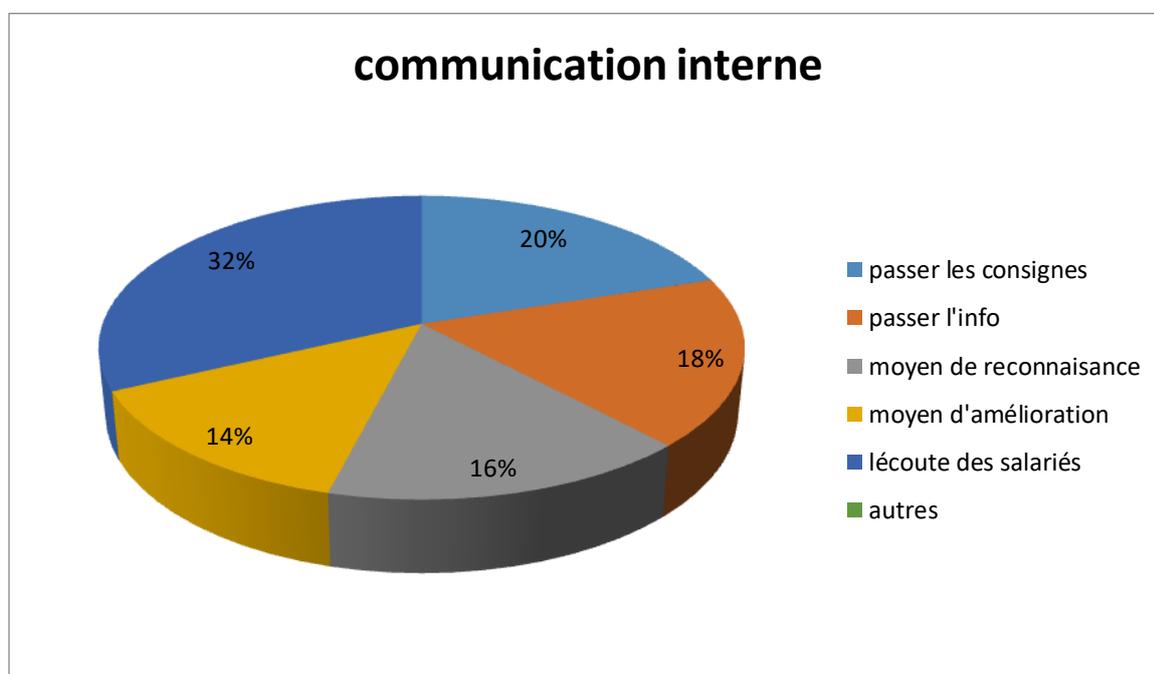
Source : réalisé par nous même d'après le tableau ci-dessus .

Le présent tableau nous renseigne que la communication interne dans cette entreprise est jugée plutôt correcte , selon 40% de l'échantillon contrairement à 25% qui juge plutôt filtrée , et 20% et 15% qui la trouvent respectivement claire et transparente .

## Chapitre 4 : Présentation et analyse des résultats, recommandations et propositions des solutions

Question 07 : pour vous la communication interne c'est ;

Communication interne c'est	Fréquence	Pourcentage
Faire Passer des consignes de la hiérarchie	20	20%
Faire passer les informations sur l'actualité de l'entreprise	18	18%
Un moyen de reconnaissance, de motivation	16	16%
Un moyen d'améliorer le sentiment d'appartenance à l'entreprise	14	14%
L'écoute des salariés	32	32%
Autres	00	00%
Total	100	100%



Source : réalisé par nous même d'après le tableau ci-dessus .

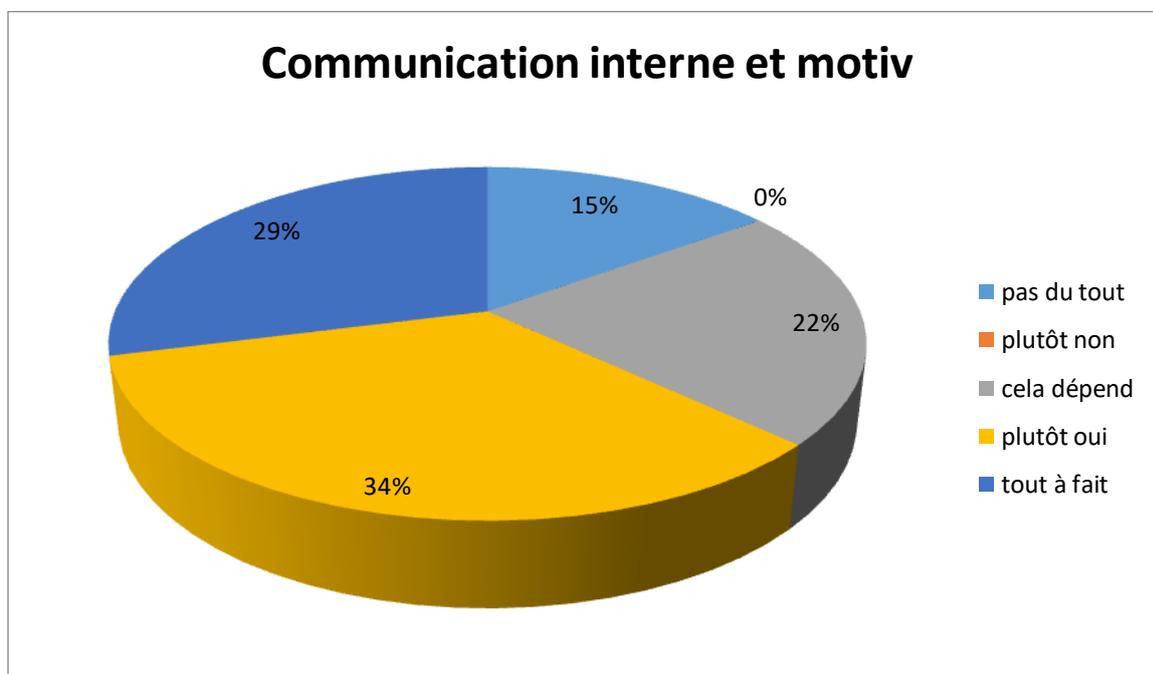
La majorité de l'effectif 32% pense que la communication interne passe par l'écoute des salariés ; 16% affirment quant à eux que c'est un moyen de reconnaissance de motivation, Nous constatons ici que la notion de motivation qui passe par l'écoute des salariés et la reconnaissance de leurs efforts sont importantes aux yeux des salariés de l'entreprise, Un agent pense aussi que c'est aussi informer le personnel de l'entreprise à temps réel pour une efficacité d'anticipation, (C.F question 08).

## Chapitre 4 : Présentation et analyse des résultats, recommandations et propositions des solutions

Question 09 : selon vous, la communication interne favoriserait –elle la motivation ?

Communication interne et motivation	Fréquence	Pourcentage
Pas du tout	15	15%
Plutôt non	00	00%
Cela dépend	22	22%
Plutôt oui	34	34%
Tout à fait	29	29%
Total	100	100%

Source



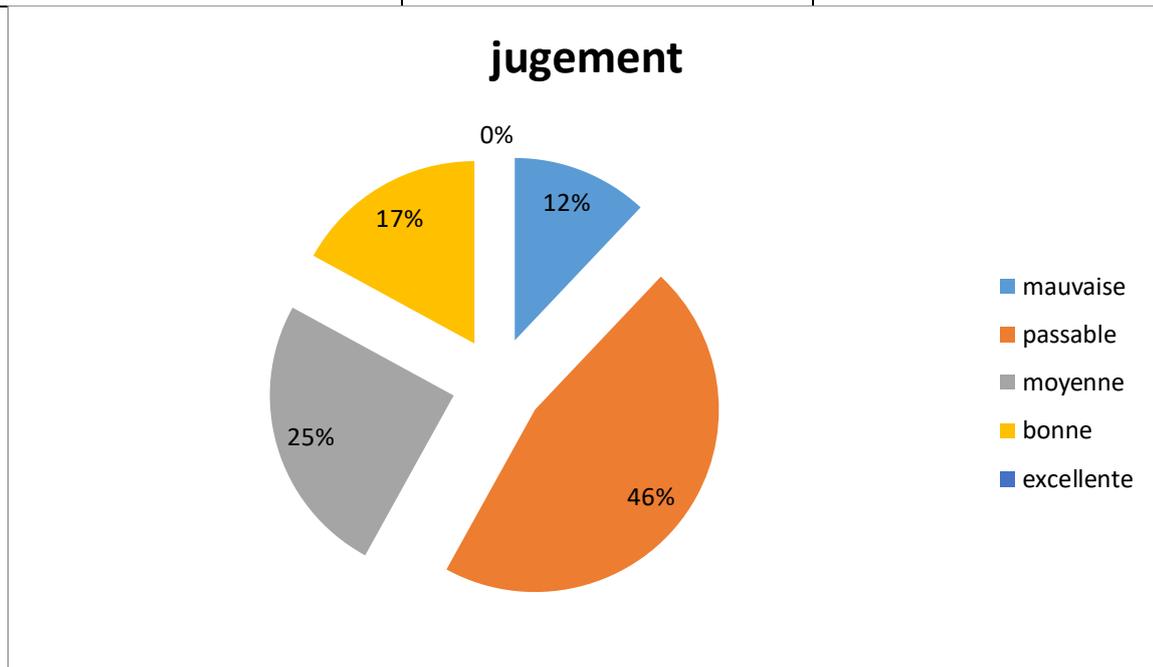
Source : réalisé par nous même d'après le tableau ci-dessus .

Le tableau 9 renseigne la place de la communication interne dans la motivation des salariés, en effet 34% de l'effectif pensent moyennement que la communication interne favorise la motivation 29% confirment que la communication interne favorise tout à fait la motivation contre 22% qui quant à eux pensent que cela dépendrait de plus de facteurs matériels (salaires, pries... etc.)

## Chapitre 4 : Présentation et analyse des résultats, recommandations et propositions des solutions

Question 10 ; comment pensez vous la communication d'information dans votre entreprise ?

Jugement	Fréquence	Pourcentage
Mauvaise	12	12%
Passable	46	46%
Moyenne	25	25%
Bonne	17	17%
Excellente	00	00%
Total	100	100%



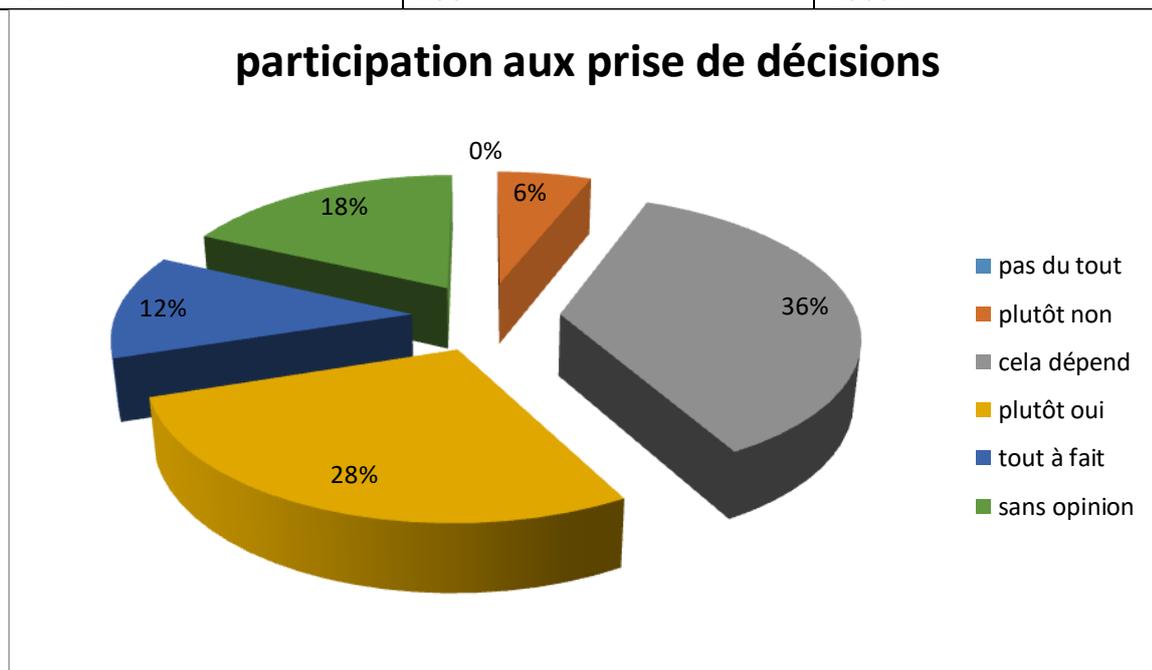
Source : réalisé par nous même d'après le tableau ci-dessus .

Ici 46% jugent la transmission de l'information « passable » contre 25% moyenne, 17% bonne et enfin 12% qui la trouvent mauvaise, une bonne transmission de l'information est nécessaire au sein d'une entreprise pour une meilleure efficacité dans l'atteinte des objectifs, des améliorations doivent être fait à cet égard.

## Chapitre 4 : Présentation et analyse des résultats, recommandations et propositions des solutions

Question 11 : vos supérieurs hiérarchiques vous consultant-ils pendant la prise de décision ?

Participation aux prises de décisions	Fréquence	Pourcentage
Pas du tout	00	00%
Plutôt non	6	6%
Cela dépend	36	36%
Plutôt oui	28	28%
Tout à fait	12	12%
Sans opinion	18	18%
Total	100	100%



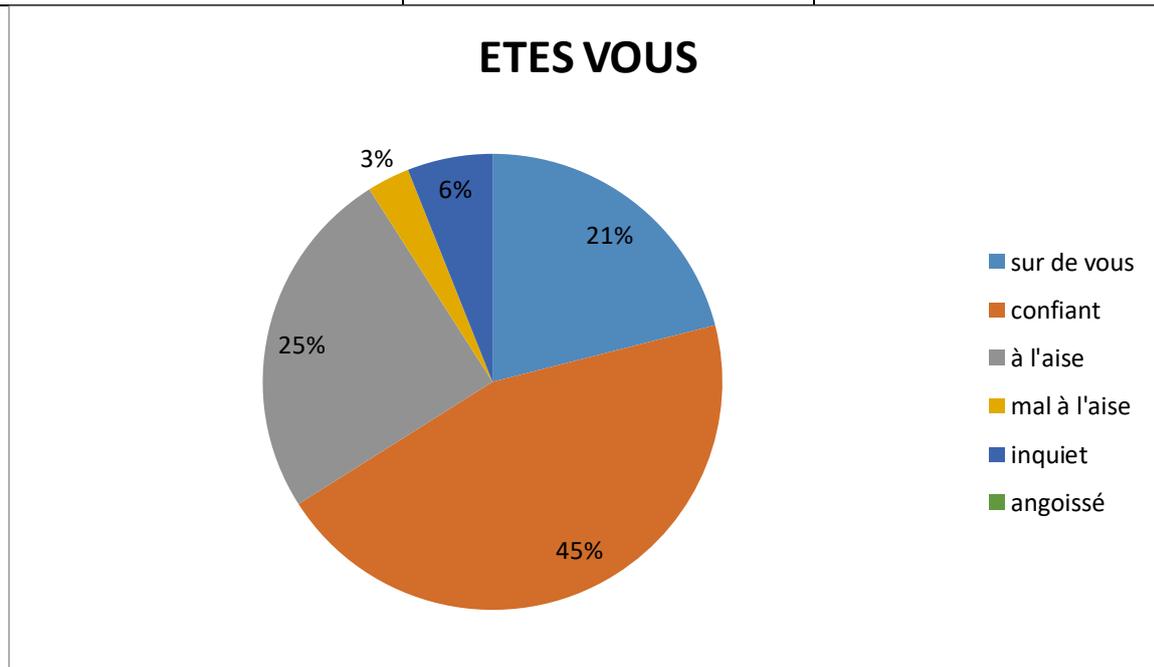
Source : réalisé par nous même d'après le tableau ci-dessus .

36% de l'effectif pensent que leur participation aux prises de décisions dépendrait des situations et des décisions 28% sont plutôt affirmatifs quant à leur participation à la prise de décision contre 12% et 6% qui sont respectivement « tout à fait consulté » et « pas du tout consulter », à noter que 18% sont sans opinion sur la question.

## Chapitre 4 : Présentation et analyse des résultats, recommandations et propositions des solutions

Question 12 : avant d'aller voir votre supérieur hiérarchique, vous vous sentez ?

Êtes-vous	Fréquence	Pourcentage
Sur de vous	21	21%
Confiant	45	45%
A l'aise	25	25%
Mal à l'aise	3	3%
Inquiet	6	6%
Angoissé	00	00%
Total	100	100%



Source : réalisé par nous même d'après le tableau ci-dessus .

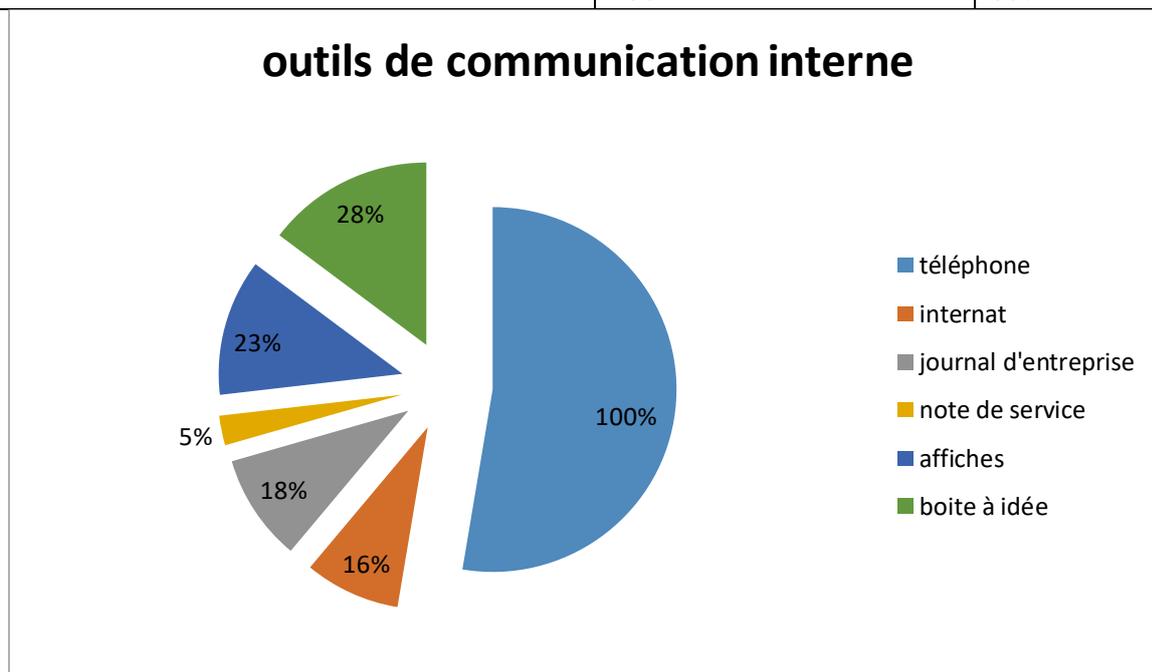
Dans ce tableau 45% se disent confiant , quand il s'agit d'avoir un entretien avec leur supérieur hiérarchique 25% et 21%se disent respectivement « a l'aise » .

A ce niveau le personnel n'appréhende pas le fait d'aborder leur supérieur hiérarchique quand il s'agit aussi surtout des préparatifs en amont au sujet d'une décision ou de quelque chose qui concerne les services de l'agent concerné ( C.F question 13) .

## Chapitre 4 : Présentation et analyse des résultats, recommandations et propositions des solutions

Question 14 ; quels sont les outils de communication qui existent au seins de votre structure parmi ceux cités ci-dessus ?

Outils de communication interne	Fréquence	Pourcentage
Téléphone	100	100%
Internat	16	16%
Internet	18	18%
Journal d'entreprise	5	5%
Note de service	23	23%
Affiches	28	28%
Boîte à idée	9	9%
Autre	100	00%



Source : réalisé par nous même d'après le tableau ci-dessus .

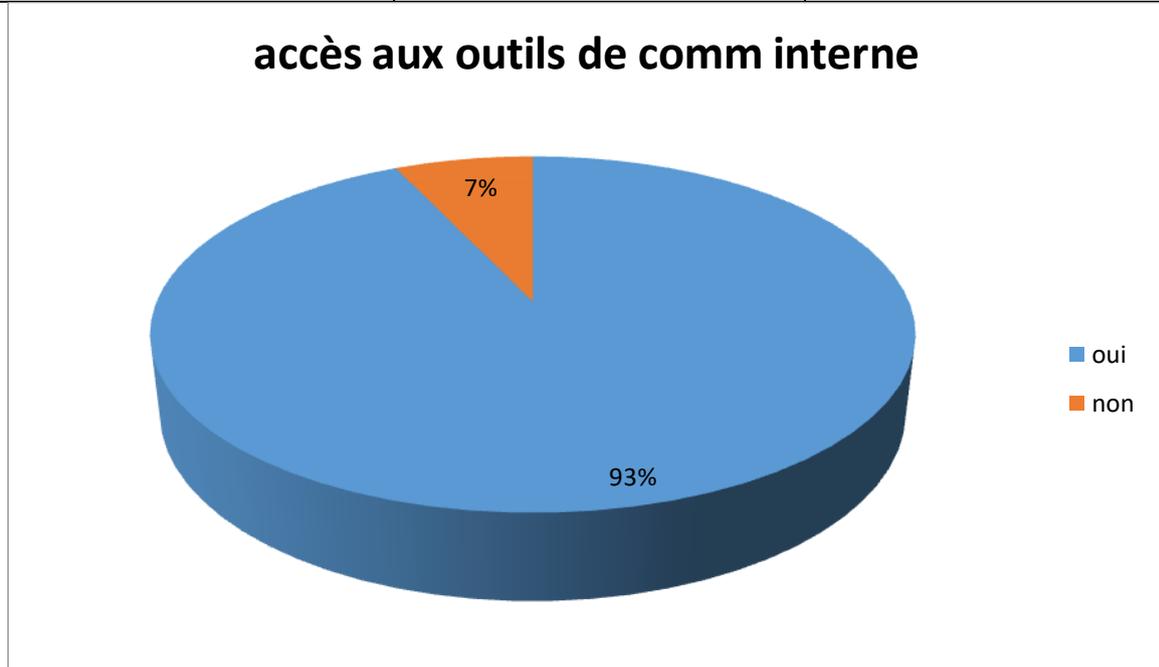
Les outils qui existent sont tout ; le téléphone cité à 100% , les affiches 28%, la note de service à 23% , l'internet et l'internat respectivement à 18% et 16% , partant de la nous pouvons conclure que les outils de communication occupent une place importante dans cette structure surtout le téléphone qui est le plus utilisé.

Question 15 : pas de réponse

## Chapitre 4 : Présentation et analyse des résultats, recommandations et propositions des solutions

Question 16 ; avez-vous facilement accès aux outils de communication interne ?

Accès aux outils de communication interne	Fréquence	Pourcentage
Oui	93	93%
Non	7	7%
Total	100	100%



Source : réalisé par nous même d'après le tableau ci-dessus .

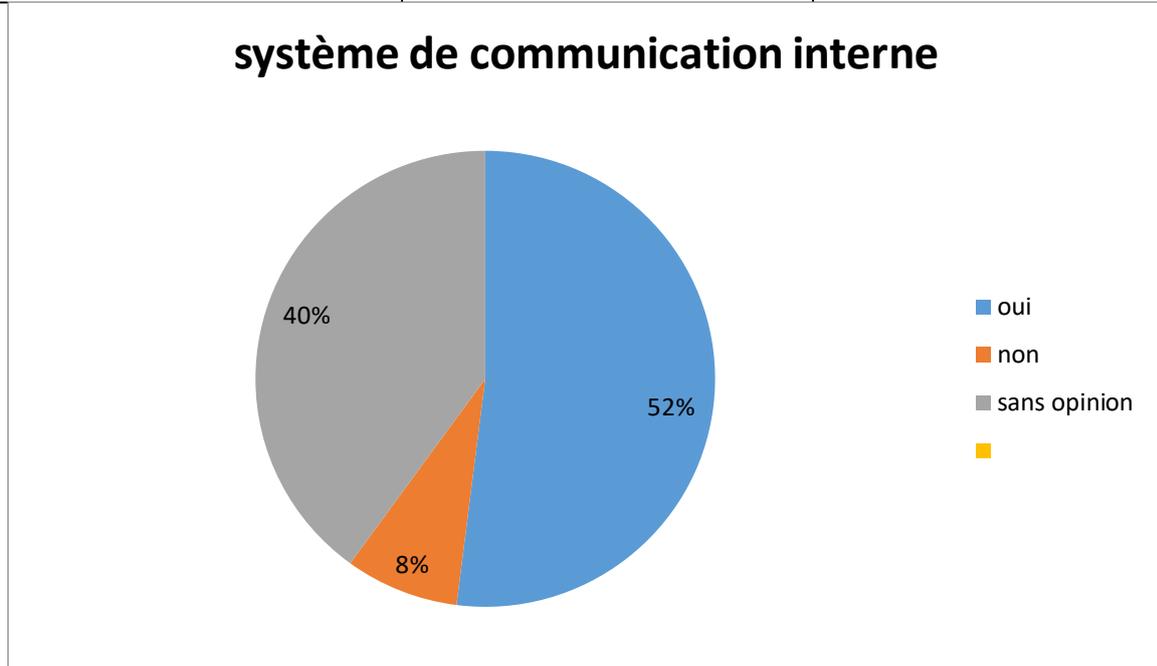
93% de l'effectif assurent avoir facilement accès aux outils de communication interne contre seulement 7% qui disent le contraire. Les outils de communication sont utilisés dans l'entreprise d'une manière efficace.

Question 17 ; pas de réponse

## Chapitre 4 : Présentation et analyse des résultats, recommandations et propositions des solutions

Question 18 : le système de communication interne favorise –t-il des échanges entre collègues ?

Système de communication interne	Fréquence	Pourcentage
Oui	52	52%
Non	8	8%
Sans opinion	40	40%
total	100	100%



Source : réalisé par nous même d'après le tableau ci-dessus.

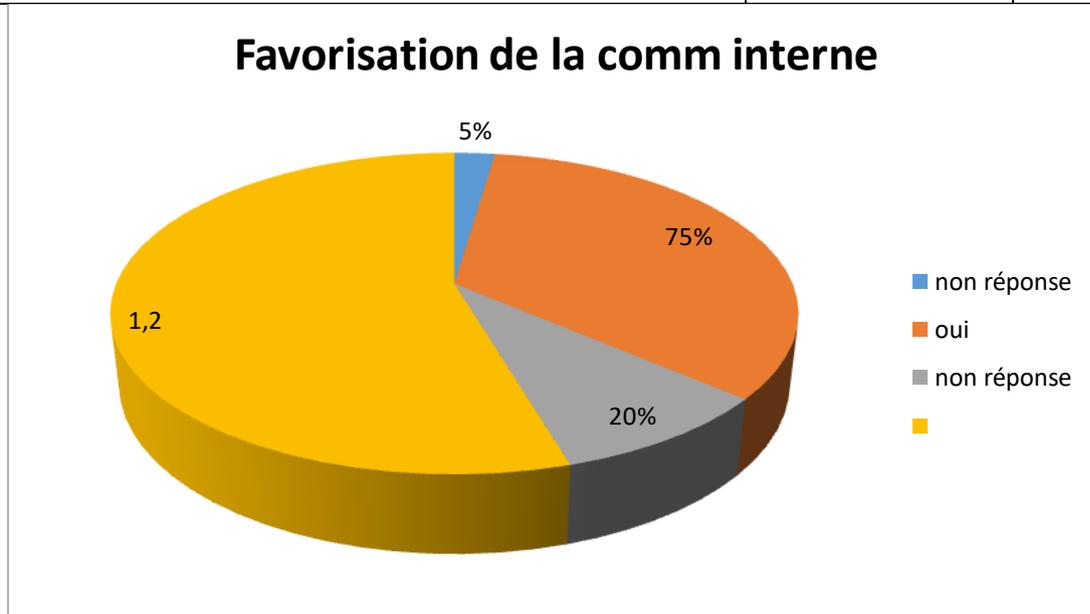
52% de l'effectif pense que la communication interne favorise des échanges entre collègues contrairement à 8% qui pensent le contraire et 40% qui ne veulent pas se prononcer sur la question, compte tenu de cette analyse, il ressort que la communication interne prônent les échanges entre collègue de l'entreprise.

Questions 19 ; pas de réponse

## Chapitre 4 : Présentation et analyse des résultats, recommandations et propositions des solutions

Question 20 : le personnel d'encadrement favorise –t-il la communication interne ?

Favorisation de la communication interne	Fréquence	Pourcentage
Non réponse	5	5%
Oui	75	75%
Non	20	20%
Total	100	100%



Source : réalisé par nous même d'après le tableau ci-dessus .

Le personnel d'encadrement favorise la communication interne ; 75% sont d'accord contre 20% qui affirment le contraire en répondant non, cela s'applique par l'effort fourni pour assurer une bonne transmission des informations.

Question 21 : non « pourquoi »

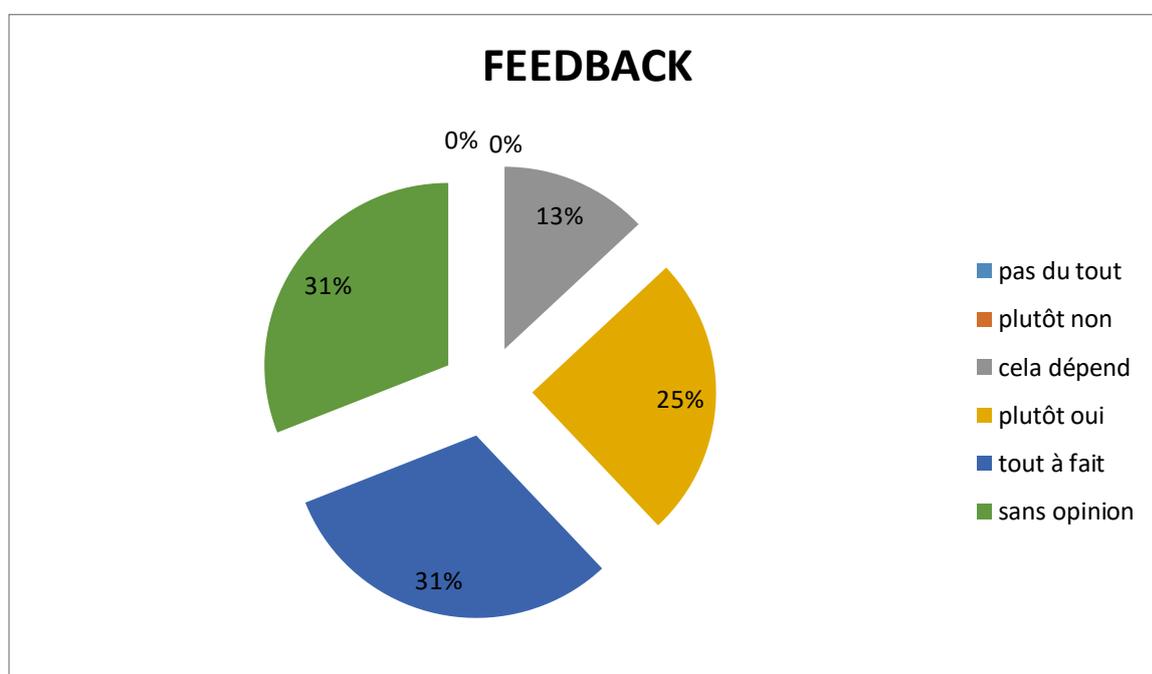
Valeurs	Fréquence	Pourcentage
Information est mal diffusée	1	16,7%
Transmission d'information est souvent mauvaise	1	16,7%
Le personnel n'est pas au même niveau d'information	1	16,7%
Les informations ne sont pas transmis à temps réel	1	16,7%
Les informations ne sont pas transmis	1	16,7%
Souvent victime de retentions d'informations	1	16,7%
Total	6	100%

Le tableau ci-dessus démontre une liste différentes de réponses suite à la question si non « pourquoi ». À travers ces réponses, nous remarquons ce qu'ont répondu de façon défavorable trouvent que la transmission n'est pas du tout optimale et comporte bien évidemment quelque faille.

## Chapitre 4 : Présentation et analyse des résultats, recommandations et propositions des solutions

Question 22 : le feedback est t-il important dans vos échanges ?

Feedback	Fréquence	Pourcentage
Pas du tout	00	00%
Plutôt non	00	00%
Cela dépend	13	13%
Plutôt oui	25	25%
Tout à fait	31	31%
Sans opinion	31	31%
Total	100	100%



Source : réalisé par nous même d'après le tableau ci-dessus.

A la question de savoir si le feedback est important dans leur échanges, 31% de l'effectif pensent que le feedback est tout à fait important dans leurs échanges, aussi 25% jugent plutôt oui son importance tandis que 31% ne se sont pas prononcés sur la question . Le feedback contribue à faciliter et favoriser les échanges.

## Chapitre 4 : Présentation et analyse des résultats, recommandations et propositions des solutions

Question 23 : que pensez-vous sur la communication interpersonnelle au sein de votre structure ?

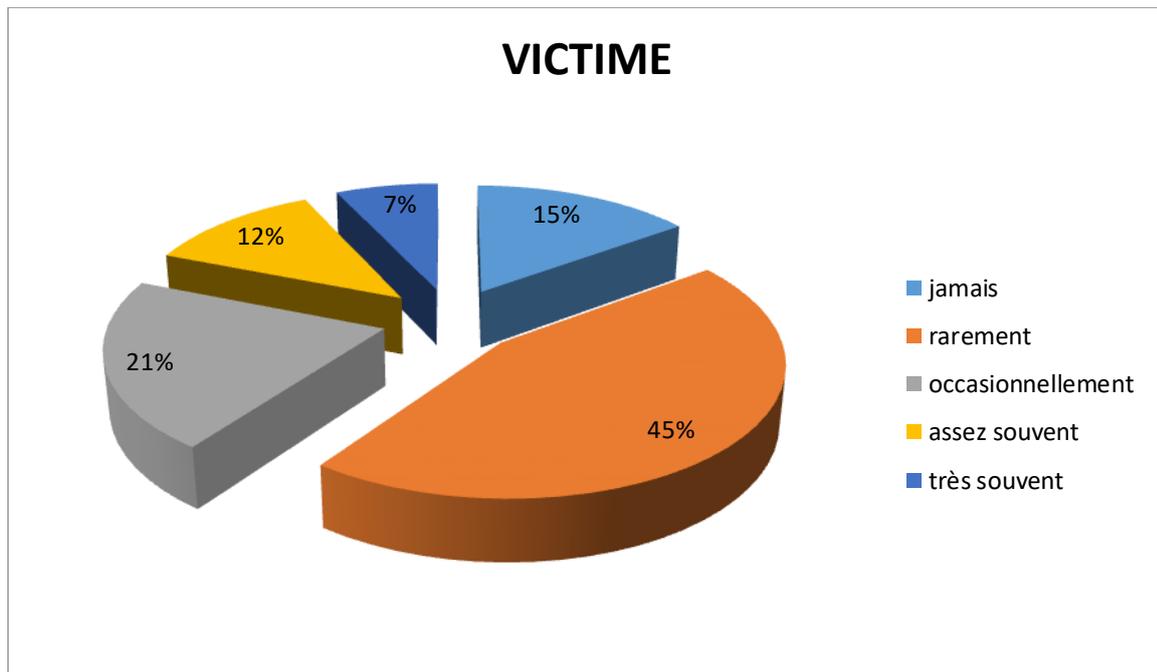
Valeurs	Fréquence	Pourcentage
Passable	18	18%
Bonne	10	10%
Moyenne	11	11%
Sans opinion	9	9%
Cette forme de communication est courante et développé à mon avis au sein de la structure	9	9%
Elle est assez moyenne	4	4%
Elle est assez passable	3	3%
Elle est bonne aucun problème	3	3%
Elle est moyenne	3	3%
Elle est moyenne et doit être soutenue	3	3%
Elle regroupe les interactions dans une structure entre le personnel qui permettait d'échanger les informations des idées et des suggestions pour un bon devenir de l'entreprise	3	3%
Excellente	3	3%
La communication interpersonnelle est moyenne	3	3%
La communication interpersonnelle est plutôt correcte	3	3%
La communication interpersonnelle doit être amélioré et correcte	3	3%
La communication interpersonnelle est moyenne	3	3%
Moyenne et amélioré	3	3%
Satisfaisante	3	3%
Total	100	100%

En résumé des efforts doivent être consentis pour améliorer la communication interpersonnelle qui fait partie intégrante de la communication, et un facteur motivateur pour les différents salariés de l'entreprise.

## Chapitre 4 : Présentation et analyse des résultats, recommandations et propositions des solutions

Question 24 : êtes vous victime d'un manque de communication au sein de votre structure ?

Victime de manque de communication	Fréquence	Pourcentage
Jamais	15	15%
Rarement	45	45%
Occasionnellement	21	21%
Assez souvent	12	12%
Très souvent	7	7%
Total	100	100%



Source : réalisé par nous même d'après le tableau ci-dessus.

45% sont rarement victimes d'un manque de communication au sein de leur entreprise, 21% se disent pour leur être occasionnellement victime d'un manque de communication tandis 15% ne le sont jamais un manque de communication peut en effet entrainer une démotivation car la communication reste avant tout importante dans la prise de décision.

## Chapitre 4 : Présentation et analyse des résultats, recommandations et propositions des solutions

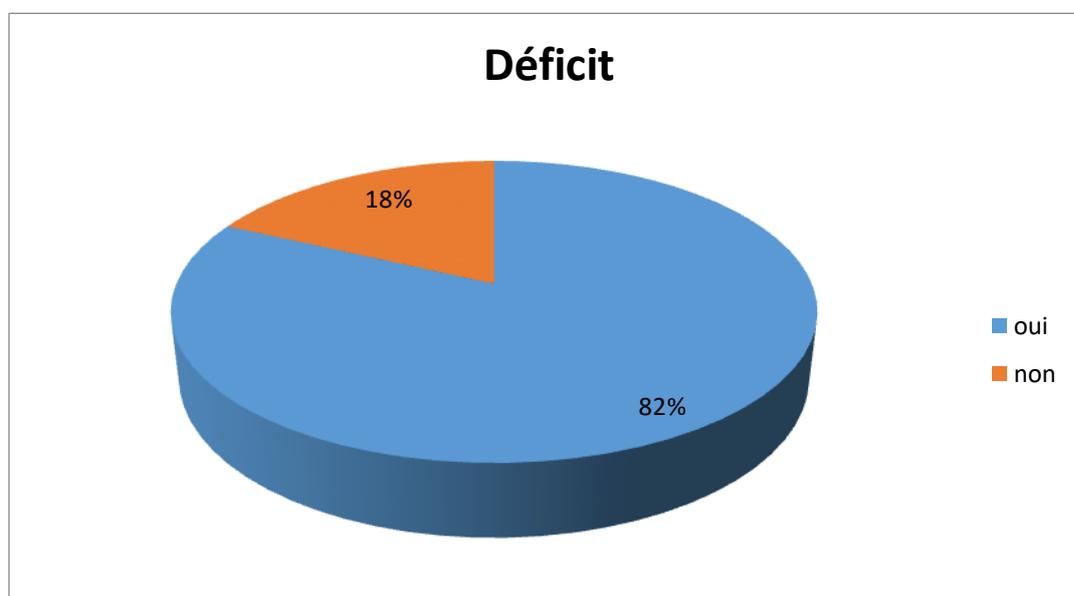
Question 25 : justifier votre réponse

Valeurs	Fréquence	Pourcentage
Apprendre et recevoir des informations par des canaux non officiel	1	25%
L'intrusion de certain dans mes prérogatives sans mon accord	1	25%
Pour des besoins administratif certains services font l'objet de vérification et communiquer leur état de gestion	1	25%
Prendre des décisions au niveau de mon service sans prendre contact avant	1	25%
Total	100	100%

Nombre de valeurs différents : 4 il y a 30 non réponse

Question 26 : selon vous un déficit de communication interne entrainerait –il une motivation ?

Déficit de communication interne	Fréquence	Pourcentage
Oui	82	82%
Non	18	18%
Total	100	100%



Source : réalisé par nous même d'après le tableau ci-dessus.

82% de l'effectif pensent qu'un déficit de communication interne peut entrainer une démotivation contre seulement 18% qui affirment le contraire, il est important de mettre en valeur cette communication interne pour une meilleure participation de tous les employés aux objectifs de l'entreprise.

## Chapitre 4 : Présentation et analyse des résultats, recommandations et propositions des solutions

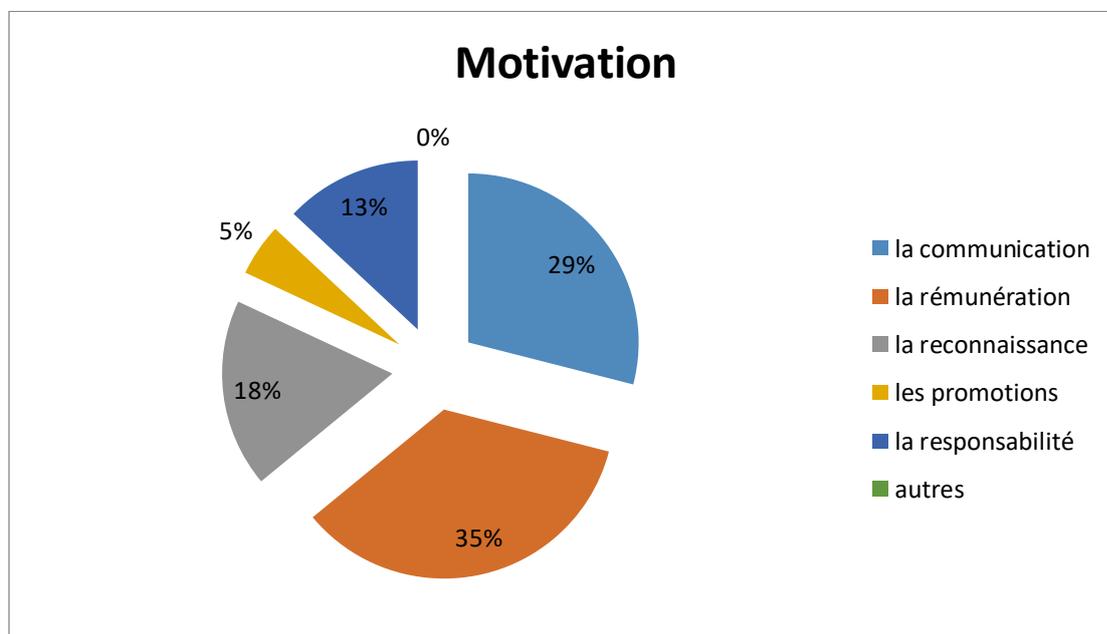
Question 27 : justifier votre réponse

Valeurs	Fréquence	Pourcentage
L'agent ne se sent pas concerné	1	20%
La culture d'entreprise pourrait en subir les conséquences fâcheuses pour le développement de l'entreprise	1	20%
Pas forcément tant qu'il existe d'autres sources de motivation	1	20%
Tant qu'il y a une bonne rémunération	1	20%
Une tâche devait être effectuée par une ressource qui n'a pas l'information d'exécution peut entraîner une démotivation	1	20%
Total	100	100%

Nombre de valeur différentes : 5 il y a 28 non réponses.

Question 28 : parmi ces éléments lesquels vous motivent le plus ?

Motivation	Fréquence	Pourcentage
La communication	29	29%
La rémunération	35	35%
La reconnaissance	18	18%
Les promotions	5	5%
La responsabilité	13	13%
Autres	0	00%
Total	100	100%



Source : réalisé par nous même d'après le tableau ci-dessus.

Il apparaît dans cette analyse que la rémunération 35% est l'élément qui motive le plus le personnel par la communication 29% qui vient en second plan, la responsabilité et la reconnaissance sont respectivement à 18% et 13%.

## **Chapitre 4 : Présentation et analyse des résultats, recommandations et propositions des solutions**

---

Question 29 : pas de réponse,

Au regard de l'analyse de ces résultats, nous tenterons de faire des recommandations et des propositions de solutions pour que la communication interne joue son rôle de motivateur du personnel.

### **Proposition de solution**

Pour une meilleure efficacité de la communication. Ainsi nous aurons :

- Le responsable de communication qui sera chargé de coordonner l'élaboration et la mise en œuvre de toutes les activités relative à la communication interne, en fonction de la politique générale de communication de l'entreprise
- Un adjoint du responsable de communication qui sera chargé de superviser et aussi assurer l'intérim ;
- Une secrétaire qui se chargera de recueillir les différents dossiers, de saisir les textes ;
- Un expert en marketing qui s'occupera du volet externe de la communication qui servira de relais entre la direction et les représentants de la presse ;
- Un technicien formé aux outils des nouvelles technologies et de l'information qui s'occupera de mettre en place tous les supports nécessaires pour assurer la communication au sein de cette structure.

# **CONCLUSION GENERALE**

Nul doute que la communication de nos jours est indispensable dans la vie de l'entreprise car elle englobe l'ensemble des actes qui se produisent à l'intérieure. Il est important de cultiver un langage facile, dont sa vélocité ne fait que renforcer les relations internes, dans le but est la réalisation des objectifs tout en mobilisant les différentes énergies. La transmission, dont la direction doit accorder une importance primordiale pour assurer le bon déroulement des relations internes. La communication interne est l'un des facteurs les plus importants pour motiver les employés, tout en effectuant des enquêtes de satisfaction pour connaître de prêt de climat social au sein de l'entreprise et de savoir ce que les salariés pensent, ressentent, espèrent. En adoptant un rapport communicatif qui fédérant des relations saines entre employé et direction à travers une transmission d'informations : et d'aider l'employé pour qu'il puisse être à jour sur ce qui se déroule à l'entreprise, cela conduira à développer le sentiment d'appartenance et de responsabilité chez l'employé.

Nous pouvons dire que les entreprises d'aujourd'hui sont face à des difficultés pour maîtriser et améliorer la communication interne pour motiver les salariés. En effet, deviner comment communiquer en interne nécessite beaucoup de réflexion et de raisonnement psychologique car communiqué ne signifie pas de transmettre l'information mais aussi, d'impliquer et de créer un sentiment d'appartenance des destinataires. C'est la raison pour laquelle les entreprises cherchent les meilleurs solutions et moyens de communication interne pour influencer leurs salariés en termes de motivation.

Au terme de cette étude, il serait nécessaire de présenter, l'essentiel des résultats auxquels nous sommes parvenus. D'abord, nous avons constaté que, la politique de communication interne de l'entreprise à un impact positif sur la motivation des salariés et cela en instaurant un dialogue transparent et maintenir la cohésion et l'adhérence aux objectifs et à la culture de l'entreprise.

Il est évident qu'une communication interne bien gérée crée de la valeur ajoutée à l'entreprise, en effet, elle vise à fédérer les collaborateurs, à les rassembler autour d'une culture commune, mais aussi, contribue à développer un sentiment d'appartenance à l'organisation. Néanmoins, lorsqu'elle est mal gérée, elle constitue une source de crises majeures.

La communication au sein de l'entreprise devrait favoriser l'échange libre d'information entre les directions. Le seul moyen est de s'assurer que tous les employés puissent faire exprimer leur point de vue objectif en toute liberté. Les rencontres entre unités de travail différentes afin de s'échanger des savoir-faire et des expériences est un bon exemple pour favoriser l'échange.

➤ Contrôler les rumeurs :

Il ne faut pas laisser les bruits se répandre au sein de l'entreprise et devenir hors de contrôle. C'est une erreur de penser que les rumeurs ne circulent pas.

➤ Ecouter active

Il faut prendre le temps de rassembler les commentaires de ses collaborateurs.

Ces derniers veulent être entendus. Les entreprises qui agissent en tenant compte des avis de leurs employés en sorte grandies. En général, les employés trouveront que l'ambiance y est bonne voir excellente.

La réalisation de ce mémoire nous a permis d'acquérir de nombreuses connaissances au sujet de la motivation des salariés, ce qui nous sera utile pour notre future carrière professionnelle dans les ressources humaines.

Ces rencontres ont été très enrichissantes pour notre part, d'un point de vue personnel mais également professionnelle. Même si le mémoire demande beaucoup de temps, de recherches et de réflexion, on est satisfait d'avoir mené à terme ce travail et des apports enrichissants que ce dernier nous a apporté.

Pour conclure, nous pouvons dire que la communication interne a une place primordiale et un impact vital dans la gestion de l'entreprise, ses salariés et leur motivation et un avantage pour améliorer sa performance ainsi que la qualité de ses services.

# **BIBLIOGRAPHIE**

### La liste bibliographique :

#### Les ouvrages :

1. DERTIE et BROYEZ « La communication interne au service de management »200.
2. Eric Bizot,Marie-Hélène CHUMISANAS, la communication,2<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris,2012.
3. Nicole D'ALMEIDA et Thierry LIBAERT, la communication interne de l'entreprise,5<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris,2007.
4. DEMONT et KEMPF « communication des entreprises et pratiques »2006.
5. Marie-Hélène Westphalen, op.cit.
6. M.H Westphalen,communicator 3<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris,2004. Nicole D'Almeida et Thierry libaert,la communication interne de l'entreprise,5<sup>ème</sup>.Dunod,Paris,2007.
7. D'ALMEIDA Nicole et LIBAERT Thierry, 7<sup>ème</sup> édition.Op. Cit,
8. MOREL Philippe.Op.Cit, 2014.
9. DEMONT-LUGOL Liliane, KEMPF Alain, RAPIDEL Martine, SCIBETTA
10. Charles.Communication des entreprises, 2<sup>ème</sup> édition,ARMAND COLIN .
11. MOREL Philippe,Op.Cit..
12. DEMONT-LUGOL Liliane et al.Op.Cit.
13. LILIANE DEMONT-LUGOL et all.Op.Cit
14. J.Lendrevie et al, Mercator, Théorie et pratique de marketing, 7<sup>ème</sup> édition, 2003, Paris.
15. DONJEAN Christine et COBUT Eric,Op.Cit
16. PHILIPPE Décric et CATHERINE Broyer.La communication interne au service du management, 2<sup>ème</sup>édition 2001.
17. Patrice Roussel, Rémunération, Motivation, Satisfaction au travail, Edition ECONOMICA, Paris, 1996.
18. LEBOYER, « la motivation dans l'entreprise », 1999.
19. DOLAN et AL, « initiation à la psychologie du travail », 200 à paris
20. TAYLOR, « Organisation scientifique du travail »
21. Claude Lévy- Lebboye, opcit.
22. Fabien Fenouillet, la motivation, 1<sup>ème</sup>édition, édition DUNOD, Paris, 2003.
23. PUJOL Marie-Dominique.Op.Cit.
24. AGUILAR Michael. L'art de motiver. DUNOD, Paris, 2009.
25. ROUSSEL.Patrice.La motivation au travail-concepts et théorie.1<sup>ère</sup> édition. EMS,collection référence,Paris,2001.
26. DES HOMMES Oriol,Op.Cit.
27. Pierre Louart, « Gestion des Ressources Humaines, Editions Eyrolles,université Paris,2<sup>ème</sup> édition,1991.
28. L.Cadin,F.Pigeyre, « Gestion des ressources humaines »édition Dunod 2007.
29. G.Lacongo,GRH,édition Casbah,Alger,2007
30. Patrick ROUSSEL, « Rémunération,motivation et satisfaction au travail »,ECONOMICA ,Paris,1996.
31. ISAFFO J.R, « La gestion des ressources humaines : un nouveau défi pour l'entreprise zaïroise » : édition CADICEC, Kinshasa,
32. Meignant « à manager la formation », édition d'organisation, paris, 1991.
33. ADELAIDE Crouzet,la fonction ressources humaine,2002/2003.
34. PERETTI Jean-Marie,op cite. PERETI Jean Marie,op cite.
35. MARTORY Bernard,op.cite
36. BERNARD Martoury,op cite..

37. PERETTI Jean marie, GRHAO, gestion des ressources humaines assistée par ordinateur, Editions Liaison, Paris, 1993.
38. Decaudin Jean-Marc, Jacques, La communication interne, 3<sup>ème</sup> édition, Dunod, 2013
39. Guy Audi Gier-jean-Marie Decaudin, communication et publicité, Edition DUNOD, Paris .
40. Armand et Michèle Mottelart, Histoire des théories de la communication, nouvelle édition, édition la découverte, Paris, 2002.
41. Phierry Libaert, Introduction à la communication, DUNOD, Paris, 2009.

### Site internet :

1. [http://www.ted.com/talks/lang/fr/simon\\_sinek\\_how\\_Great\\_leaders\\_inspire\\_action.html](http://www.ted.com/talks/lang/fr/simon_sinek_how_Great_leaders_inspire_action.html).
2. Cite par DONJEAN Christine et COBUT Eric, P, 43, Extrait de site :  
DONJEAN Christine et COBUT Eric.Op.Cit..  
AUDE Riom et al.Op.Cit.
3. [Fr.wikipedia.org/wiki/gestion\\_des\\_ressources\\_humaines](http://fr.wikipedia.org/wiki/gestion_des_ressources_humaines).
4. [http://www.memoireonline.com/01/10/3077/m-le\\_r%C3%B4le\\_de\\_la\\_communication\\_interne\\_en\\_entreprise-cas-de\\_la\\_compagnie\\_de\\_filature\\_et\\_de\\_sacherie-C10.html](http://www.memoireonline.com/01/10/3077/m-le_r%C3%B4le_de_la_communication_interne_en_entreprise-cas-de_la_compagnie_de_filature_et_de_sacherie-C10.html).

### Liste des Thèses et Mémoires :

1. Amélie Ségneur, « **thèse de doctorat : le marketing interne et la communication interne : légitime et pratique** » sous la direction de Pierre Louis Dubois, l'université de Montpellier2.
2. Amélie Ségneur, « **thèse de doctorat : le marketing interne et communication interne : légitimité et pratique** » sous la direction de Pierre Louis Dubois, l'université de Montpellier2.
3. Rapport sous le thème « Le comportement orienté-client, résultat de l'intégration des ressources humaines dans une approche marketing » établi par l'union internationale des transports public, Bruxelles, Belgique.
4. Rapport du thème « **Le comportement orienté-client, résultat de l'intégration des ressources humaines dans une approche marketing** » établi par l'union internationale des transports publics, Bruxelles, Belgique.
5. Cours GRH/IFSE Maxime Moreno sur proposition de Caroline Manville Maître de
6. Conférence GRH, IAE-UTI-PAGE5 sur 56.

# ANNEXES

## TABLE DES MATIERES

<b>Remerciements</b>	
<b>Dédicaces</b>	
<b>Liste des abréviations</b>	
<b>Liste des figures, tableaux et graphiques, annexes</b>	
<b>Sommaire</b>	
<b>Introduction générale .....</b>	<b>01</b>

### Chapitre I

#### Généralité sur la communication interne

<b>Introduction .....</b>	<b>04</b>
<b>Section 01 : Notion de la communication interne .....</b>	<b>04</b>
1/ Historique et fondement de la communication interne.....	05
1-1/Historique de la communication interne .....	06
1-2/les fondements de la communication interne .....	06
2/La place et le rôle de la communication interne .....	06
2-1/ La place de la communication interne .....	06
2-2/Le rôle de la communication interne .....	06
<b>Section 02: La communication interne dans l'entreprise.....</b>	<b>07</b>
1 / La communication interne de l'entreprise.....	07
2/ Les objectifs de la communication interne.....	08
2.1/ Au service de projet d'entreprise.....	09
2.2/ Accompagne et conseiller le management .....	09
2.3/ Relier et unifier .....	11
3/Les types de la communication interne .....	12
3.1/La communication descendante (hiérarchique) .....	12
3.2/La communication ascendante (salariale) .....	13
3.3/ La communication horizontale (latérale) .....	13
4/ Les fonctions de la communication interne .....	15
<b>Section 3 : L'information et le processus de la communication interne.....</b>	<b>16</b>
<b>1/ Les circuits de communication interne.....</b>	<b>16</b>
1-1/ Le circuit hiérarchique .....	16
1-2/le circuit des instances représentative .....	18
1-3/Le circuit de la communication interne .....	18
2/Les moyens de la communication interne .....	18
2-1/Les moyens écrits .....	18
1/ Le journal d'entreprise .....	19
2/ La boîte à idées .....	20
3/ La signalétique .....	20
4/ Les panneaux d'affichage .....	20
5/ Les notes flash .....	21
6/ La note de service .....	21
7/ Le compte rendu de réunion .....	21
8/ La revue de presse .....	21
9/ La lettre de personnel .....	22
10/ Le livret d'accueil .....	22
11/ La documentation .....	22
2-2/ Les moyens oraux.....	22

1/ L'entretien individuel .....	23
2/ Le journal téléphoné .....	23
3/ Le téléphone.....	23
4/ La communication de proximité (présence sur le terrain).....	23
5/ Les réunions .....	23
2-3/ Les moyens audiovisuels et électroniques .....	24
1/ Le journal électronique .....	24
2/ Le film d'entreprise .....	24
3/ L'internet .....	24
4/ L'intranet .....	25
5/ Les messageries électroniques .....	25
6/ La visioconférence .....	25
3/ La stratégie de la communication interne .....	25
4/ Le plan de la communication interne .....	26
<b>Conclusion.....</b>	<b>33</b>

## Chapitre II

### La motivation

<b>Introduction .....</b>	<b>34</b>
<b>Section 01 : Cadre conceptuel et théorique.....</b>	<b>34</b>
1/Définition de la motivation .....	34
2/Les caractéristiques de la motivation.....	35
2-1/Le déclenchement de comportement .....	35
2-2/La direction de comportement.....	35
2-3/L'intensité du comportement.....	35
2-4/La persistance du comportement.....	35
3/Les typologies de la motivation .....	36
3-1/ La motivation finale .....	36
3-2/La motivation instrumentale .....	36
3-3/La motivation de survie.....	36
3-4/La motivation obsessionnelle .....	36
4/Les théories de motivation .....	36
4-1/Le modèle hiérarchique de Maslow .....	37
4-2 /Le modèle « ERG » D'Alderfer .....	39
4-3 /La théorie bi-factorielle d'Herzberg4 .....	40
5/ La contribution de la communication interne dans la motivation du personnel.....	41
<b>Section02 : processus, principes et commandements de la motivation .....</b>	<b>43</b>
1/Le processus de motivation .....	43
2/Les principes de motivation .....	43
3/Les huit commandements pour déclencher la motivation .....	44
3-1/Répondez aux besoins Sacré.....	44
3-2/Pas de motivation sans valeurs partagée .....	45
3-3/Pratiquez l'effet ROSENTHAL .....	45
3-4/Donner du feed-back constructif .....	46
3-5/Pratiquez une écoute motivante.....	46
3-6/Communiquez une vision porteuse de sens .....	47
3-7/Fixer des objectifs motivants .....	47
3-8/Exploitez et valorisez les talents.....	48

<b>Section 03: La communication et la motivation de travail</b> .....	<b>48</b>
1/Le rôle de la motivation dans l'entreprise .....	48
2/La relation entre la communication interne et la motivation des salariés .....	49
3/Les systèmes de motivation .....	49
<b>Conclusion</b> .....	<b>50</b>

### Chapitre III

#### La relation entre la communication interne et la gestion des ressources humaines.

<b>Introduction</b> .....	<b>51</b>
<b>Section 01: gestion des ressources humaines, fondement et pratiques.</b> .....	<b>51</b>
1/ Définition de la GRH.....	51
2/ Les pratiques de la GRH. ....	53
2.1/ La rémunération.....	53
2.2/ Le recrutement .....	53
2.3/ La gestion de carrière .....	53
2.4/ La formation53	
2.4.1/ L'information et la communication .....	54
2.4.2/ Amélioration des conditions de travail .....	54
2.4.3/ Les relations sociales .....	54
3/ Les objectif de la GRH .....	54
3.1/ Objectifs économiques .....	54
3.2/ Objectifs humains .....	54
3.3 /Les objectifs d'actualisation.....	54
4/ La structure de la fonction RH : .....	55
5/ Les quatres missions de la fonction GRH : .....	56
5-1/ Administrer efficacement : .....	56
5-2/ Développer la motivation des salariés : .....	57
5-3/ Favoriser le changement : .....	57
5-4/ Mettre en œuvre la stratégie : .....	57
<b>Section 02 :l' organisation de la fonction des ressources humaines</b> .....	<b>58</b>
1/Le système d'information ressources humaines .....	58
2/ L'organisation de la DRH .....	59
3/ Le lien entre la gestion des Ressources Humaines et la communication interne .....	60
<b>Section 03 : La nécessité d'intégrer les ressources humaines et le marketing interne pour garantir la satisfaction de la clientèle.</b> .....	<b>62</b>
1/Généralités sur le marketing interne .....	62
1-1/Définitions du marketing interne.....	62
1-2/ Objectif d'analyse du marketing interne.....	62
2/ La nécessité d'intégrer les ressources humaines et le marketing pour garantir la satisfaction de la clientèle 63	
2-1/ L'importance de la dimension humaine.....	63
2-2/ L'adoption d'un comportement orienté client .....	64
2.3/ La coopération entre le service RH et le service du marketing .....	64
<b>Conclusion</b> .....	<b>66</b>

## Chapitre IV

### Présentation et analyse des résultats, recommandations et propositions des solutions

<b>Section 01 : Démarche de la recherche et le résultat de l'enquête auprès du personnel.....</b>	<b>67</b>
1/Le questionnaire .....	67
2/L'outil de traitement de donnée : « SPSS » .....	67
3/Présentation et analyse des résultats .....	67
<b>Section 02 : Recommandation de l'étude .....</b>	<b>67</b>
1/Donner du sens en communiquant sur le projet de l'entreprise .....	68
2/Favoriser d'échange ainsi que la reconnaissance de travail.....	68
3/Saisir les bons moments pour communiquer .....	68
<b>Section 3 : Analyse des résultats .....</b>	<b>69</b>
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>88</b>
<b>Annexes</b>	
<b>Bibliographie</b>	
<b>Table des matières</b>	
<b>résumé</b>	

## Résumé

Dans un mode globalisé et toujours plus compétitif, les entreprises se doivent de compter dans leur rang des employés loyaux, épanouis, fiers de travailler dans l'entreprise et surtout motivés. En effet, la ressource la plus importante d'une organisation est son personnel. Le management doit donc en tenir compte et tout faire développer le bien-être de l'entreprise. La communication interne est un facteur clé de succès de l'entreprise. Toutes les grandes entreprises savent que leur succès passe, entre autre, par leur dialogue avec leurs salariés. La communication interne a un impact direct sur plusieurs composantes structurantes des organisations dont le climat social, la motivation, la transparence, le partage de valeurs communes ou plus simplement la circulation de l'information favorisant l'échange entre les équipes et avec le monde extérieur.

En cohérence avec l'identité de l'entreprise, la communication à une double action :

- Au niveau externe : elle vise à développer l'image de marque de l'entreprise auprès de ses clients et à faire connaître ses produits et/ou services ;
- Au niveau interne : et en cohérence avec son image externe, la communication vise l'adhésion du personnel aux objectifs de l'entreprise. En répondant aux attentes de celui-ci, elle favorise le développement de la créativité par la motivation.

En résumé, la communication interne doit apporter des réponses favorables à toutes ces missions.

**Mots clés :** communication, communication interne, motivation du personnel, les salariés.

## Summary

In a globalized and ever more competitive mode, companies must have loyal, fulfilled employees who are proud to work in the company and above all motivated in their ranks. Indeed, the most important resource of an organization is its people. Management must therefore take this into account and do everything to develop the well-being of the company. Internal communication is a key factor in the company's success. All large companies know that their success depends, among other things, on their dialogue with their employees. Internal communication has a direct impact on several structural components of organizations including the social climate, motivation, transparency, the sharing of common values or more simply the circulation of information promoting exchange between teams and with the outside world.

In line with the identity of the company, communication has a double action:

- At the external level: it aims to develop the brand image of the company with its customers and to publicize its products and / or services;
- At the internal level: and in line with its external image, communication aims to ensure staff adherence to the company's objectives. By meeting the expectations of the latter, it promotes the development of creativity through motivation.

In short, internal communication must provide favorable responses to all these missions.

**Keywords:** communication, internal communication, staff motivation, employees.