



Université mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou
Faculté des Sciences Economiques, des Sciences Commerciales
Et des Sciences de Gestion



Mémoire de Fin de Cycle

*En vue de l'obtention du Diplôme de Master en Sciences de Gestion
Spécialité : Gestion des Ressources Humaines*

Thème :

La contribution de la communication interne à la motivation
du personnel

Cas de la Caisse National Des retraites de Tizi-Ouzou

Présenté par :

KAISSA BELMOUHOUB

SABRINA GUELM

Encadré par :

Mr. HAMID BELHOCINE

Devant les jurys composés de :

- **Président :** MOUSSA L'HADJ MOHAND
- **Rapporteur :** Hamid Belhocine
- **Examineur :** Badreddine Benbouzid.

Année universitaire 2021-2022

Remerciements

En préambule à ce mémoire, nous tenons tout d'abord à remercier **ALLAH** le tout puissant et miséricordieux, pour être notre meilleur confident qui nous a aidé et donné la force, le courage et la patience d'accomplir ce modeste travail.

Nos sincères gratitudee à Mr Hamid belhocine et Mr Badreddine BenBouaid pour leur généreuse disponibilité et patience, et leur suivi qu'ils nous ont prodigué durant tout notre travail et pour leur grande professionnalité, ils sont sus mettre à disposition leur connaissance pour nous permettre d'avancer dans notre recherche.

Nos vifs remerciements vont aux membres de jury pour avoir accepté d'évaluer notre travail.

A nos parents pour avoir cru en nous et nos capacités, qui nous ont toujours entourés et motivés a sans cesse pour devenir meilleur, pour leurs affections inépuisables et leurs prières pour nous durant notre cursus scolaire et nous ont encouragés régulièrement.

Nos profonds remerciements pour l'ensemble du personnel de la caisse nationale des retraites de Tizi-Ouzou pour leur accompagnement et leur soutien.

Enfin, nous présentant une sincère reconnaissance à tous ceux qui nous ont soutenus pour la réalisation de notre mémoire de fin d'étude.

Dédicace :

A la mémoire de ma chère et tendre grand-mère JIDA OUZNA a la meilleure de toutes les mamies qui puissent exister au monde, celle qui a toujours été là pour moi dès ma naissance une grand-mère aimée de tout le monde, j'aurais tant aimée que tu sois présente en ce moment pour partager ma joie , toi qui sans cesse me répéter que mes études étaient la clé de ma réussite, je pleure ton absence aujourd'hui mais ma plus grande souffrance, c'est quand je me rend compte que plus jamais tu reviendras. Mais je sais que tu veille sur moi de là où tu es.

A celle qui m'a mis au monde, celle qui a souffert sans me laisser souffrir, celle qui a pris soin de moi, celle qui a donné sans rien demander, merci pour ton amour, ta patience, ta compréhension, merci de m'avoir accompagnée durant toute ma vie. Je te dédie cette réussite MA MAMAN chérie que j'aime tellement.

A mon cher père qui m'a élevé, et qui m'a aidé pour arriver là où j'en suis je te dédie ce modeste travail afin de te remercier pour tout ce que tu as fait pour moi durant toute ma vie.

A mes deux chers frères MALIK et RABAH, à tous les moments d'enfance passés avec vous, en gage de ma profonde estime pour l'aide que vous m'avez apportée. Vous m'aviez soutenu, et encouragé. Puissent nos liens fraternels se consolider et se pérenniser encore plus.

A mes chers oncles HAMID et sa femme MARIE-THERESE et leur fils JULIEN, et MUSTAPHA et sa femme ZAHIA et leur enfants MASSI, ANAIS, ILYAS.

A mon cher binôme KAISSA BELMOUHOU, celle qui a été ma copine, ma confidente, ma sœur de cœur, merci pour cette amitié partagée avec toi durant toutes ces années, à ta patience et aux bons moments qu'on a passé ensemble, et c'est grâce à ça qu'on a pu réaliser ce modeste travail.

A mes amies et sœurs de cœur, MIMA, YASMINE et DOUDOUCE, celles qui ont été toujours présentes à mes côtés dans les bons comme les mauvais moments, celles qui m'ont toujours soutenu et encouragé et ont donné le meilleur de moi-même.

A KATIA LALOUCHE une adorable personne que j'ai connue durant mes études, qui tant aidée et soutenue afin de réaliser ce travail.

SABRINA GUELMI

Dédicaces

Avec l'expression de ma reconnaissance, je dédie ce modeste travail à ceux qui, quels que soient les termes embrasés, je n'arriverais jamais à leur exprimer mon amour sincère.

A la mémoire de mon cher PAPA, j'aurais tant souhaité ta présence en ce moment pour partager ma joie. Tu as toujours fait preuve d'amour et d'affection. Tu es toujours présent dans mon esprit et dans mon cœur et a jamais mon précieux offre de Dieu. J'espère que, du monde qui est sien maintenant t'apprécie cet humble geste comme preuve de reconnaissance de la part de ta fille qui a toujours priée pour le salut de ton âme. Puisse Dieu, le tout puissant, t'avoir en sa sainte miséricorde.

A ma MAMAN, qui a œuvré pour ma réussite, de par son amour, son soutien, tous les sacrifices consentis et ses précieux conseils, dans ma vie, qui n'a jamais dit non à mes exigences et qui n'a épargné aucun effort pour me rendre heureuse mon adorable et douce maman, reçois à travers ce travail aussi modeste soit-il, l'expression de mes sentiments et de mon éternelle gratitude et amour.

A mon frère HAMOU TAHAR et mes sœurs KHADIDJA et YAMINA que j'aime énormément, qui n'ont cessées d'être pour moi des exemples de persévérance, de courage et de générosité, de m'encourager et soutenir tout au long de mes études. Que Dieu vous protège et vous offre la chance, bonheur, santé et réussite.

A mon cher binôme SABRINA GUELMI, ma douce copine qui a eu la patience de me supporter durant ce mémoire, et qui m'a soutenu et encouragé pendant tous les moments difficiles vécus, je t'aime beaucoup ma chère.

A KATIA LALOUCHE pour sa générosité et son aide et soutien durant mon stage pratique votre intervention était tellement précieuse pour moi.

A Karim Le Bon Coin mon cher ami à qui je suis reconnaissante pour le temps et la patience que tu as pris à m'aider, tes grandes attentions et ta disponibilité durant mes études.

Kaissa Belmouhoub

Liste des abréviations

Abréviation	Signification
CAAV	Caisse Algérienne d'Assurance Vieillesse.
CASNOS	Caisse Nationale de Sécurité Sociale des Non-Salariés.
CNMA	Caisse Nationale des Mutuelles Agricoles.
CNR	Caisse Nationale de Retraite.
IPRA	International Public Relations Associations.
OST	Organisation Scientifiques du Travail.
RH	Ressource Humaine.
SNTF	Société Nationale Transport Ferroviaire.
Sonelgaz	Société Nationale de l'Electricité et du Gaz.
TIC	Technologies de l'Information et de la Communication.

Sommaire

Introduction générale	01
------------------------------------	-----------

Chapitre 1 : Généralité sur la communication interne

Section 01 : Généralité sur la communication interne	05
Section 02 : les moyens de la communication	13
Section 03 : les outils et stratégie de la communication interne	18

Chapitre II : Rôle de la communication interne sur la motivation du personnel

Section 01 : Aspects théorique sur la motivation	32
Section 02 : les théories de la motivation au travail	37
Section 03 : Impact sur la communication interne	42

Chapitre III : La contribution de la communication interne à la motivation du personnel de la CNR

Section 01 : présentation de la CNR.....	51
Section 02 : Présentation de la méthodologie de recherche	56
Section 03 : Analyse des résultats de l'enquête.	57
Conclusion générale.....	73

Introduction générale

La vie de toute organisation est liée systématiquement aux notions de base que sont : la direction de l'organisation, la structure le management et le système d'information afin de s'adapter rapidement aux changements de l'environnement, il est indispensable pour toute organisation d'adapter une stratégie de management et un plan de gestion à long terme. Pour réaliser cette fin, l'organisation a besoin de mettre en place un système d'information approprié aux nouvelles exigences de l'environnement économique.

Le système d'information joue un rôle primordial dans la gestion et dans la stratégie de tout organisme de production ou de service, car une entreprise informée est une entreprise qui s'adapte et agit aux situations qui se produisent aussi bien à l'intérieure qu'à l'extérieure de l'organisation.

La communication interne s'impose, de plus en plus, dans toutes les formes d'organisation. Elle s'inscrit dans une perspective stratégique et se gagne à travers divers actes relationnels qui s'établissent avec l'environnement interne de l'organisation.

Ainsi, si l'entreprise ne cherche pas l'information, elle renonce systématiquement à sa survie, de ce point de vue l'information est considérée comme une ressource vitale est un facteur clé de succès pour construire une bonne stratégie.

En outre, information facilite les taches aux dirigeants de l'entreprise, et les aides à la prise de décision, cela en se mettant au courant des changements de l'environnement interne et externe de l'entreprise.

L'information est devenue un investissement rentable pour l'entreprise et qui vaut la peine de consacrer une partie de ses ressources. Il est établi que la clé de réussite de toute entreprise aujourd'hui dépend de la fiabilité, de l'organisation, de l'utilité ainsi que de l'exploitation optimale et efficace de l'information.

A cet effet, la communication interne prend de plus en plus de la place dans les préoccupations des entreprises. Bien communiquer au sein d'une entreprise améliore l'efficacité de l'organisation en apportant une meilleure cohérence et une productivité accrue grâce à une motivation des salariés démultipliée.

La diffusion, l'explication des orientations stratégiques de l'entreprise, ses objectifs mais aussi ses résultats passent ainsi par la communication interne. Par ailleurs comprendre la communication interne, c'est appréhender tous les services qu'elle peut rendre particulièrement en tant qu'outil de motivation des salariés quelle que soit la taille de l'entreprise.

Malgré la multiplicité de ces facteurs de motivation, l'instauration d'une communication interne efficace reste parmi les facteurs clés qui motive les salariés et les responsabiliser d'accroître leur rendement afin d'atteindre les objectifs visés.

Beaucoup d'étude montre que l'employé développe sa motivation et réussit dans les domaines où le manager lui envoie des messages, lui montre une attention, l'implique dans les objectifs de l'entreprise et l'informe et le faire participer.

Pour cela toute entreprise propose une politique de communication interne qui vise en premier lieu la motivation des employés vu qu'elle est aujourd'hui l'un des facteurs de compétitivité essentiel capable de répondre aux besoins des dirigeants et aux objectifs de l'entreprise. Et cela nécessite la définition d'une meilleure politique de communicationnelle en interne qui permet le déclenchement de la motivation considérée comme une préoccupation centrale de la gestion des ressources humaines.

▪ **Choix du thème**

L'information et la communication sont aujourd'hui des compétences exigées de tout cadre quel que soit son métier ou son secteur d'activité. Pour mener à bien sa mission, l'encadrement doit être bien informé par la direction et aidé dans son rôle communicant et facteur de motivation de son personnel. De cette optique l'objet de notre travail porte sur les techniques de la communication interne dans une entreprise, son apport sur la motivation du personnel.

▪ **Objet de la recherche**

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

▪ **Problématique**

Compte tenu du rôle de la communication interne dans les enjeux et les axes stratégiques d'une organisation et qui a pour principal objectif la valorisation de la culture de l'entreprise par l'implication et la motivation des acteurs internes. Pour cela plusieurs chercheurs mettent l'accent sur le rôle communication interne dans la motivation des salariés. De cette idée découle la problématique suivante :

« Dans quelle mesure la communication interne appliquée au sein de la CNR contribue-t-elle à la motivation de son personnel ? »

De cette problématique découle les questions secondaires suivantes :

Questions secondaires :

- Quel est le rôle de la communication interne pour une organisation ?
- Quelle démarche stratégique pour instaurer une communication interne efficace ?
- Comment peut être la communication interne élément de motivation pour les salariés ?

▪ **Méthodologie de recherche**

Pour mener à bien notre recherche et tâcher de répondre à notre problématique, nous allons nous baser sur une double démarche à savoir : conceptuelle et empirique.

- **Conceptuelle** : En se référant à des ouvrages et mémoires disponibles dans la bibliothèque de notre département et celles des autres bibliothèques, des recherches dans les sites internet ;
- **Empirique** : Notre enquête renferme une collecte d'informations et des données relatives à notre recherche au niveau de la direction de la CNR de Tizi-Ouzou où nous avons élaboré un questionnaire destiné aux employés de la caisse.

▪ **Structure du mémoire**

Notre travail se structure autour de trois chapitres :

- Le chapitre I : porte sur le cadre conceptuel de la communication interne tout en abordant les définitions relatives à ce concept, son utilité et sa stratégie ;
- Le chapitre II : traite en premier lieu le facteur motivation et les différents éléments qui l'influencent, ensuite nous étudions le rôle de la communication interne dans la motivation du personnel ;
- Le chapitre III : traite l'aspect pratique de notre sujet auprès de la caisse nationale des retraites de Tizi-Ouzou. après présentation de l'organisme et des méthodologies de recherche empirique, nous traitons les résultats de notre enquête.

Chapitre I : Généralité sur la communication interne

Introduction

En considérant que l'organisation est une existence sociale, elle rassemble un groupe d'individus qui est formé de différentes communautés afin de travailler dans tous les domaines et dans les activités de l'organisation. L'élément essentiel dans le mouvement et la dynamique de la collectivité c'est la communication interactive entre les individus dont le travail ne peut se faire sans cette dernière et on ne peut imaginer en tant qu'une personne pouvant réaliser un but sans la communication.

La communication s'impose, de plus en plus, dans toutes les formes d'organisation et elle est de grande importance soit pour l'organisation elle-même ou les salariés.

Nous allons étudier dans ce premier chapitre, la communication interne dans son cadre générale, répartis en trois sections :

- Section 01 : Généralités sur la communication ;
- Section 02 : Les moyens de la communication interne ;
- Section 03 : Les outils et stratégie de la communication interne.

Section 01 : Généralités sur la communication

La communication interne a toujours évolué avec l'organisation et à travers elle. Au début cantonné au simple rôle de diffuser l'information, elle apparaît aujourd'hui dans les grandes entreprises comme un atout stratégique non-négligeable.

1. Définition de la communication interne

Tous les auteurs voient en la communication interne comme outil de réflexion constituant un certain nombre de repères permettant de saisir l'approche nouvelle du concept de la communication organisationnelle.

Voici dans ce qui suit quelques définitions :

*« La communication est l'ensemble des informations, messages et signaux de toute natures qu'un organisme émet volontairement en direction de ses publics cibles ».*¹

Selon Helfer et Orsni : *« le fait de communiquer étant celui de transmettre des informations dans le but d'obtenir de la part du destinataire une modification du comportement ou d'attitude ».*²

Almeida et Libaert³ rajoutent que la communication interne trouve indifféremment son rattachement à la direction de la communication ou à la direction des ressources humaines, voire à la direction générale ou à une direction spécifique, sans qu'il soit possible de trancher en faveur d'une solution par rapport à une autre.

D'une manière générale, communiquer ou action de communication signifie communier, c'est-à-dire partager, mettre en commun quelque chose.

D'après ces définitions, la communication est l'échange d'information entre deux partenaires ; l'un des deux, émetteur, envoie une information, et l'autre récepteur, reçoit, réagit et répond.

La communication interne correspond aux actions de communication qui sont effectuées par l'entreprise et à destination des salariés. En général, elle est un processus d'informations destinés au personnel à l'intérieur de l'organisation.

2. Histoire et évolution de la communication interne

La communication interne à émerger à partir du moment où les dirigeants considèrent leurs salariés comme des ressources essentielles à la réussite de l'entreprise au lieu de les reconnaître et de les considérer comme de simples exécutants.

¹ DEMEURE Claude, « Marketing », 5^{ème} édition, Dalloz, 2005. P 287.

² PHELFER. J et ORSNI. J « Marketing », 5^{ème} éd. Vuibert 98, p253.

³ ALMEIDA Nicole, LIBAERT Thierry, « La communication interne des entreprises », 7^e édition, Dunod, 2014, p 7.

Avec l'évolution technologique, la communication interne n'a cessé d'évoluer.

2.1. Naissance de la communication interne

Les premiers pas de la communication interne sont apparus avec la révolution industrielle et le besoin des directions de certaines entreprises de transmettre des consignes et des informations à leurs salariés.

C'est en 1890 que naît l'application des premiers journaux internes. Mais il a fallu attendre environ un siècle pour que la fonction soit vraiment identifiée comme fonction à part entière.¹

Elle est un outil de management mais aussi une fonction relativement autonome qui ne cesse de prendre de l'ampleur au sein de l'organisation. La communication interne n'est pas une fin en soi, c'est-à-dire conçue et pratiquée de manière indépendante. Elle accompagne la stratégie de l'entreprise son projet économique, social et financier.

Les bouleversements économiques qui ont suivi à partir des années soixante-dix, notamment avec le premier choc pétrolier, ont fait prendre conscience que l'efficacité de l'entreprise ne pouvait plus reposer uniquement sur la soumission des employés à des règles strictes et sur une information simplement descendante, mais au contraire sur le fait qu'un sentiment d'appartenance, de cohésion, d'implication devait être développé et instauré. De plus les entreprises deviennent de plus en plus exigeantes et doivent reconsidérer des modes de formulation des objectifs, qui obéissent jusqu'ici au volontarisme des dirigeants.

2.2. Evolution de la communication interne

Les premiers pas de la communication interne apparaissent avec l'avènement de l'ère industrielle et le besoin des directions de certaines entreprises de transmettre des consignes et des informations à leurs salariés. Avec l'avènement des nouvelles technologies, les transformations digitales et le bouleversement en termes de management et de ressources humaines au sein des organisations, la communication interne constitue aujourd'hui une partie majeure dans le développement d'une entreprise et de ses employés.

2.2.1. Dans un état d'esprit marketing

Il est nécessaire de considérer l'entreprise et ses acteurs comme un marché, de développer un état d'esprit marketing et d'en utiliser les techniques.

La responsabilité de la communication interne est de faire comprendre et partager la stratégie d'entreprise au public interne des salariés, pour lui permettre une bonne réactivité individuelle et de faciliter les synergies.

¹ LOHISSE. J, « *La communication de la transmission* », édition De Boeck-université, Bruxelles, 2011, p 31.

Pour la communication interne, le produit à vendre est (*La connaissance de l'entreprise*). Qui lui permettra de mieux comprendre ce qu'il fait et ce qu'il doit faire. L'offre d'information doit être variée au niveau des canaux de distributions et entre les salariés, en commençant bien sûr par la faire remonter pour mieux comprendre son marché.

Faire (remonter) l'information : La communication ascendante permet à chacun de s'exprimer et ainsi se situer dans l'entreprise. C'est un outil qui peut être évalué par la capacité d'une entreprise à écouter son personnel. De la même manière qu'un responsable marketing essaye de cerner les besoins du marché, il faut savoir écouter et comprendre le marché interne. Des audits ponctuels de communication ou d'image permettant d'ajuster les messages, de répéter les informations et de valider la compréhension. Des enquêtes d'opinions servent à mesurer les attentes des salariés et les évolutions de celles-ci.¹

Il est important de ne pas oublier de prendre en compte les observations faites par les responsables du service RH et les cadres. Faire (redescendre) l'information : A la recherche d'une dispersion efficace de l'information (vers le bas), il a été indispensable de trouver des moyens de communication directs avec le personnel.

Ces modes d'expression doivent être variés, Ils ont pour but de :

- Mettre en avant les objectifs et les changements à conduire ;
- Informer sur les résultats, les points forts et les points faibles de l'entreprise ;
- Enfin, de parler de la vie de l'entreprise, des nouvelles organisations et nouveaux produits et services.

2.2.2. Dans un état d'esprit managérial

La communication interne fait partie intégrante du management. En effet, elle les a pour rôle d'informer sur le cadre stratégique, de faciliter les échanges et bien sûr d'accompagner les changements humains et professionnels.

Les responsables hiérarchiques, directement liés, sont chargés d'animer l'action sur le terrain, en déclinant les objectifs de l'entreprise. Ils doivent également organiser le travail, en appliquant les règles internes, en fonction des informations qu'ils possèdent.

L'interdépendance des actions des trois entités principales de l'entreprise est donc indispensable :

- Le DRH a pour objectif de mettre en place une politique motivante pour gérer la ressource humaine : rémunération, formation, règles de travail...

¹BARTOLI Annie, « *Communication et organisation : pour une politique générale cohérente* », Éditions d'Organisation, 1991, Paris, p 175.

- Les responsables de la communication interne assurent l'information des salariés sur la stratégie, le marché, l'organisation de l'entreprise et doivent également animer les échanges. Ils couvrent également l'actualité de l'entreprise (*ouvertures des sites, nominations, réorganisations, actions de formation*). Leur rôle est de développer une culture d'entreprise et de motiver le personnel.

Ils présentent le projet d'entreprise défini par la direction. Ils en expliquent les objectifs, favorisent les débats sur les événements, sur l'actualité. Enfin, ils s'occupent de la communication sociale de l'entreprise (bilan social annuel).

En résumé, ils participent à la définition de l'image de l'entreprise et à l'élaboration de la stratégie de communication vers les publics internes. Ils organisent la circulation de l'information au sein de l'entreprise.

La diffusion de cette information doit être rapide et rigoureuse. Pour cela, ils élaborent et gèrent les différents supports de communication nécessaires. Il s'occupe en parallèle d'organiser et d'animer les séminaires d'intégration, des cercles de qualités et des groupes de projets.

Enfin, les cadres sont chargés de concrétiser la politique de l'entreprise dans les pratiques professionnelles et d'animer les équipes.¹

3. Les objectifs et le rôle de la communication interne

L'impotence de la communication interne consiste à gérer de manière optimale le couple demande/offre d'informations dans l'organisation.

Cette communication vise en premier lieu à assurer une bonne circulation d'information au sein de la l'organisation. Et à faire savoir à tous ses membres les objectifs retenus par la direction générale, les moyens mis en œuvre pour les atteindre, ses points forts et ses points faibles.

Tout le personnel de l'organisation, quel que soit son niveau hiérarchique doit être informé de façon claire et concise sur la stratégie de développement. Et il faut lui faire adhérer aux objectifs fixes et développer le sentiment d'appartenance au groupe et de partager les mêmes valeurs avec les autres membres de ce groupe, car l'intégration du personnel constitue une condition indispensable pour réaliser une bonne communication vers le public externe.

¹ DEVERS Thomas, DUPUY Emmanuel, RAYNAUD Isabelle, « *La communication interne : vers l'entreprise transparente* », les éditions d'organisations, Paris, 2012, p 57.

3.1. Le rôle de la communication interne

La communication interne atteint des objectifs très divers :¹

3.1.1. Au niveau stratégique

Au niveau stratégique, la communication interne est un outil de :

- Faire comprendre les enjeux de l'entreprise à l'interne ;
- Aider les salariés à s'approprier la stratégie ;
- Mobiliser les énergies vers des objectifs communs ;
- Expliquer une nouvelle orientation ;
- Partager les résultats ;
- Valoriser l'innovation.

3.1.2. Au niveau organisationnel

À ce niveau, le rôle de la communication :

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

3.1.3. Au niveau culturel

- Valoriser les compétences et les Hommes de l'entreprise ;
- Renforcer les valeurs communes ;
- Aider les manager à endosser un rôle de communication de proximité.²

3.2. Objectifs de la communication interne

La communication interne aujourd'hui est l'un des facteurs les plus importants qui a aidé à exécuter la stratégie de l'organisation, en la mettant dans un cadre stratégique et qui représente de mettre en coopération les différentes formes de la communication dans l'organisation afin de fournir les objectifs de l'intérêt public et les réaliser à partir de l'évolution des relations humaines et sociales entre les individus et entre les individus et l'organisation.

¹ DECAUDIN Jean-Marc, IGALENS Jacques, « *La communication interne : Stratégies et techniques* », DONUD, 3^e édition, 2013, p 01

² BATESON, « *Communication et organisation pour une politique générale optimale* », Edition d'organisation, Paris, 1990, p 27.

Elle a pour objectif de faire connaître la création et l'évolution des produits d'une entreprise auprès de son public, son rôle est de développer le goût du consommateur, de le pousser vers de nombreux besoins en l'amenant vers l'acte de consommation.

La communication interne vise à atteindre plusieurs objectifs dont :

- Faire connaître un nouveau produit ou service ;
- Chercher à fidéliser la clientèle de l'entreprise ;
- Faire connaître une marque ;
- Atteindre les différents segments du marché ;
- Influencer le comportement du consommateur ;
- Faire ressortir les caractéristiques d'une marque ou d'un produit /service ;
- Promouvoir une idée ou une cause sociale.

Les usages de la communication interne sont résumés dans le tableau suivant :

Tableau n ° 01 : Les usages de la communication interne

Règle	Usage
Voir ensemble	Connaître et comprendre la situation telle qu'elle est, ce qui va et ce qui ne va pas
Savoir ensemble	Partager la connaissance des règles, des objectifs
Agir ensemble	Obtenir le consensus sur les actions à entreprendre collectivement, sur les objectifs et la participation aux activités de progrès permanent

Source : HOHMANN Christian, « Guide pratique des 5S¹ pour les managers et les encadrant », édition d'Organisation, 2006, p182.

3.2.1. La communication interne service du projet d'entreprise

La communication interne accompagne le projet socio-économique de l'entreprise dont elle présente les objectifs et les modalités. La communication dans l'entreprise repose sur les projets concrets découlant d'objectifs réels. Ceux-ci sont tirés des orientations stratégiques et des engagements budgétaires. La démarche de projet est un acte de communication, il devient insensiblement principe d'organisation.

3.2.2. Accompagner le management

L'imbrication de la communication et du management résulte de la pratique quotidienne des relations organisées aux différents niveaux hiérarchiques entre les différentes équipes de travail. Les organisations modernes reposent sur la réduction de la ligne hiérarchique et sur le travail de projets transversaux.

¹ La méthode des 5 « S » est une technique de gestion japonaise visant à l'amélioration continue des tâches effectuées dans les entreprises.

L'information et la communication sont aujourd'hui des compétences exigées de tout cadre quel que soit son métier ou son secteur d'activité. Pour mener à bien sa mission l'encadrement doit être bien informé par la direction et aidé dans son rôle communicant.

3.2.3. Relier et améliorer

Le troisième grand objectif de la communication interne est de mettre en commun un langage, une culture, un ensemble de valeur afin de développer une appartenance à l'entreprise, Elle crée un langage commun qui permet d'orienter et adapter son comportement professionnel.

Autre les objectifs cités en dessus, la communication interne sert à :

- Expliquer l'entreprise et ses finalités ;
- Créer une identité d'entreprise, une culture commune ;
- Répondre aux besoins d'informations des gens ;
- Sensibiliser le personnel aux enjeux de l'entreprise ;
- Informer le personnel avant l'extérieur ;
- Aider la hiérarchie à faire descendre et remonter l'information ;
- Construire un esprit d'équipe, renforcer la cohésion ;
- Faire circuler l'information ;
- Aider le manager à animer son équipe ;
- Etablir un climat de confiance.¹

L'objectif global de la communication interne est de créer une identité collective, une cohésion entre les salariés, afin que tout le monde travaille à la réussite de l'entreprise.

4. Les différents types de communication interne

Au sein d'une organisation, la communication interne prend plusieurs formes selon la cible ou l'objet et ses objectifs. Ce qui suit sera consacrée aux différentes formes de communication interne.

4.1. La communication ascendante ou salariale

C'est la communication qui part de la base des salariés, pour arriver vers la hiérarchie ou la direction. Elle peut être provoquée par les syndicats ou autres comités comme elle peut être spontanée. Elle a pour rôle de détecter les éventuelles anomalies de communication interne et de faire remonter les réclamations ou suggestions à la direction, dans le but de créer un dialogue et une écoute active.

¹BORDEAUX Conseil_2004_la communication interne de l'entreprise.www.bordeauxconseil.com

Cette communication permet :

- Permet de donner de l'information d'un niveau hiérarchique inférieur à un niveau supérieur ;
- Façon d'effectuer le travail.

4.2. La communication horizontale ou transversale

C'est quand la communication est organisée entre personnes d'un même niveau hiérarchique. Par ailleurs à côté d'une communication formelle (*c'est -à-dire prévue et organisée selon des procédures strictes*), la communication peut être informelle entre des personnes sans lien hiérarchique ou fonctionnel entre elles.

Cette forme de communication a pour finalité de favoriser les échanges entre les différents acteurs de l'entreprise, dans la perspective de partager les connaissances et d'intégrer tous les salariés dans la prise de décision.

- Permet d'échanger l'information entre le personnel d'un même département ou entre les divers services de l'entreprise ;
- Communication faites entre les employés d'un même niveau hiérarchique ;
- Permet la coordination des activités et la résolution des problèmes.¹

Elle contient deux types :

4.2.1. Formelle

Elle est centrée sur le développement d'actions spécifiques ou dans l'exécution des tâches quotidiennes soit par les briefings ou des réunions de groupe consacrées à l'échange d'informations entre les mêmes niveaux hiérarchiques d'une entreprise.

4.2.2. Informelle

Elle signifie que les acteurs s'expriment librement pour pouvoir construire ou améliorer les projets en cours ou discuter les revendications des problématiques internes qui pourront être résolues par des négociations.

Les dirigeants doivent se méfier de ce type de communication car elle pourra nuire à l'entreprise en générale et pour y remédier, la veille est plus que recommandée.

¹ DEVERS Thomas, DUPUY Emmanuel, RAYNAUD Isabelle, « *La communication interne : vers l'entreprise transparente* », les éditions d'organisations, Paris, 2012, p 32.

Section 02 : Les moyens de la communication interne

Les moyens de la communication interne sont souvent présentés comme la solution aux insuffisances du dialogue social. En fait ces outils ne sont efficaces que s'ils constituent des moyens pour mener une politique de communication cohérente et non une excuse pour masquer les carences de l'entreprise dans ce domaine.¹

1. Les moyens écrits

L'écrit est encore le moyen le plus utilisé dans les entreprises, malgré l'apparition de technologies le dépassant, la plupart des communications internes restent communiquées par écrit.

1.1. Le journal d'entreprise

« Le journal d'entreprise constitue l'élément majeur de la communication interne au point qu'il se confond parfois avec elle ».² Conçu comme un vecteur d'information vers les salariés, il permet une parfaite maîtrise du contenu rédactionnel, Or le journal idéal est celui qui offre possibilité aux salariés de s'exprimer dans ses colonnes.

Comme il ambitionne d'être le lien entre les membres du personnel, de susciter le sentiment d'appartenance à l'entreprise, de donner des informations spécialisées et enfin de présenter des différents départements, services et sites de l'entreprise.

Dans certaines entreprises le journal est complété par des :

- Flashs d'information : notes courtes et simple visant à informer le personnel d'une façon rapide et brève ;
- Bulletins spécialisés : ce sont des journaux destinés à certaines catégories de personnel (les cadres) en vue de fournir des informations mieux adaptées au niveau et aux attentes de ses publics.

1.2. La note de service

La note est quantitativement le premier outil de communication dans l'entreprise. C'est un outil indispensable de management de l'entreprise et un instrument d'information descendante. Son objectif est la satisfaction des règles du fonctionnement interne, de tracer les directives, d'informer sur les orientations et les modifications juridiques, techniques ou commerciales.

¹ AURIAC J.M, « *Economie d'entreprise* », 1^{ère} édition, Ed Techniplus 1995, p 291.

² ALMEIDA Nicole et LIBAERTTThierry « *Communication interne de l'entreprise* » 3^e Edition, Edition Dunod , Paris 2002. P.32.

1.3. La boîte à idées

« Matérialiser par une urne dans laquelle les salariés peuvent introduire leurs suggestions ou interrogation, elle constitue une techniques les plus anciennes, les souples et moins onéreuses de la communication ascendante ».¹

La boîte à idée doit se situer dans un lieu visible, elle doit également énoncer son objet clairement. L'avantage réel de cette dernière réside dans la possibilité offerte à coût réduit, de proposer un cadre de dialogue réel dans l'entreprise.

1.4. Le panneau d'affichage

C'est un moyen d'information qui permet de prévenir, sensibiliser ou informer les salariés d'une entreprise. Pour qu'elle soit efficace, l'affiche doit être visible, lisible, informative et régulièrement renouvelée.

Lorsqu'il est bien conçu, bien organisé et bien géré, l'affichage peut constituer un très bon outil de communication interne avec un excellent rapport coût / efficacité.

1.5. Le livre d'accueil

C'est un document qui présente l'entreprise, son histoire, son organisation, ses activités, ses valeurs et ses avantages sociaux.

Il est important que le livre d'accueil soit régulièrement mis à jour pour éviter les informations obstacles. « Il est destiné à orienter le nouvel embauché dans sa découverte de l'entreprise et du contexte dans lequel il se situe et facilite ainsi son adaptation et son intégration ».²

1.6. La lettre au personnel

Il s'agit de faire passer un message du chef de l'entreprise (*bilan, remerciements, orientations stratégiques...*) au personnel périodiquement ou occasionnellement.

La lettre au personnel répond aux attentes et inquiétudes de ceux-ci afin de contrebalancer l'effet des rumeurs.

1.7. Le compte rendu de réunion

C'est un résumé de différentes interventions faites au cours d'une réunion. « C'est un document de référence synthétique et fidèle qui est diffusé aux personnes ayant assisté à la réunion, ou à d'autres personnes ».³

Il indique des informations concernant les circonstances de la réunion, date, lieu, heure, ordre du jour, présent, absent et excusés.

¹ ALMEIDANicole et LIBAERRT Thierry, *Op.cit.*, P.52

² DEMONT. L, KEMPF. A, RAPIDEL. M, et SCIBETTA. C, « la communication des entreprises : stratégie et pratique », Edition Nathan, Paris .P.227

³Idem.

1.8. Le rapport annuel d'activité

C'est un document qui présente la situation de l'entreprise sur le plan humain, commercial, technique et financier. Il est destiné aux actionnaires et occasionnellement au personnel, ainsi qu'à certains partenaires privilégiés de l'entreprise.

1.9. Le journal électronique

Il se décompose en deux techniques : celle du panneau lumineux d'informations conçu pour les messages d'entreprise, et celle du journal vidéotex dont les messages se déroulent sur des moniteurs de télévision. L'avantage de ce journal réside dans la rapidité et dans le fait qu'il permet d'apporter des informations neutres.

1.10. Les communications électroniques

Elles sont définies comme constituant l'ensemble des informations définies informatiquement. Elles comprennent les formules intranet, les messages électroniques, les forums de discussion ou de travail de groupe. L'électronique peut renforcer la communication interne qui offre les avantages d'instantanéité et d'interactivité avec le coût réduit.

2.2. Les moyens oraux

Le moyen d'échange le plus naturel et le plus immédiat c'est la parole. La communication orale dans les entreprises ou dans n'importe quel groupe se fait de manière informelle ; des personnes se croisent dans les escaliers et échangent quelques mots. Mais elle se fait aussi de manière formelle : les réunions, les séminaires...

2.2.1 Le séminaire

Le séminaire est une réunion relativement longue (*souvent plusieurs jours*) 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.¹

Il peut se dérouler à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise.

Le séminaire permet de créer une ambiance aux échanges et à la créativité, par la durée et la nature de relations qu'il permet d'assurer.²

2.2.2 La conférence

C'est un exposé effectué par un cadre de l'entreprise ou par un spécialiste extérieur portant sur un sujet précis intéressant tout ou une partie du personnel de l'entreprise.

¹ DEMONT. L, KEMPF. A, RAPIDEL. M, et SCIBETTA. C, *Op.cit.* P.222

² *Idem.*

2.2.3 L'entretien individuel

*« Sa finalité est managériale (bilan et perspectives), il permet l'évaluation de chacun dans son activité, il autorise aussi un dialogue face directement centré sur l'individu ».*¹

2.2.4 L'entretien informel

C'est des rencontres qui s'opèrent périodiquement soit collectivement, soit en face à face. Ces rencontres permettent à chacun de se tenir informé sur le contenu de son activité.

2.2.5 Les réunions de service

C'est un outil de communication essentiel vu son importance quotidienne. La réunion est donc un lieu d'échange et de travail, c'est aussi un lieu de pouvoir et de reconnaissance ce qui explique l'inertie dont elle fait l'objet.

2.2.6 Le journal téléphonique

Ce dispositif permet à chaque salarié d'écouter des informations de l'entreprise en composant un numéro spécial.

Un répondeur se déclenche alors et déroule des messages, c'est un complément du journal écrit. Et pour que ce système soit efficace, il doit respecter des contraintes de nouveauté, de régularité et de rapidité des informations et ceci de manière attractive grâce à une présentation soignée.

2.2.1 Les groupes de concertation

Il s'agit en général du rassemblement d'un groupe de salariés représentatifs des principales fonctions et des divers niveaux hiérarchiques de l'entreprise. Ce groupe a une durée de vie précise et doit travailler sur un sujet donné. A l'issue de ses travaux, le groupe établit un rapport comportant un certain nombre de recommandations ou suggestions relatives au sujet traité.

Ces groupes visent à impliquer les salariés dans la recherche des solutions par rapport à des problèmes précis. Ils ont une durée de fonctionnement courte, fixée à l'avance, et travaillent sur des thèmes ou des problèmes spécifiques. Le groupe doit savoir quelle est sa marge de manœuvre et l'importance des questions qu'il peut avoir à aborder, et si une solution peut être étudiée ou non avec le management. Les participants doivent savoir s'ils ont été regroupés pour être informés ou pour être consultés, pour les faire adhérer ou pour leur faire prendre une décision.

¹DEMONT. L, KEMPF. A, RAPIDEL. M, et SCIBETTA. C, *Op.cit* P.65

2.3 Les moyens informatiques et audiovisuels

Avec l'avancement technologique permanent, divers moyens informatiques et audiovisuels ont apparu dans l'entreprise.

2.3.1 L'intranet

L'intranet est un réseau d'entreprise qui permet une transmission sécurisée et homogène d'informations, d'application et de services. Il permet en effet le partage en réseau de l'information et de la communication.

On y trouve l'actualité de l'entreprise, l'organigramme, l'annuaire, les notes et circulaire interne, les postes à pouvoir, tout en assurant la simultanéité de l'information, sa personnalisation et sa disponibilité.

2.3.2 La téléconférence

C'est une réunion d'information et de travail entre plusieurs personnes se trouvant dans deux sites éloignés.

Elle constitue un moyen commode pour les grandes entreprises qui possèdent plusieurs établissements éloignés (au niveau national ou international) et qui amenées à communiquer régulièrement ou occasionnellement pendant quelques heures sur un sujet donné.¹

2.3.3 Le film d'information

C'est un court métrage présentant les activités de l'entreprise, ou une partie d'entre elles, ou un problème spécifique, visant à faire connaître l'entreprise et sensibiliser le personnel à un problème précis. Il doit être adopté au public visé, aux objectifs et à la nature du message.

¹ DEMONT. L, KEMPF. A, RAPIDEL. M, et SCIBETTA. C, Op.cit, P.231

Section 03 : Les outils et stratégie de la communication interne

Pour bien mener sa politique communicationnelle en interne, l'organisation doit mobiliser plusieurs outils qui servent de support d'information et de communication et qui sont capital pour élaborer une stratégie efficace qui répond aux besoins et objectifs de l'entreprise.

1. Les outils de la communication interne

Avec l'évolution technologique, plusieurs outils de communication sont apparus soit écrits ou verbaux, et ces dernières années nous constatons l'émergence des moyens digitaux (*internet, applications mobile, plates-formes et autres*) qui facilitent la communication interne entre la direction et le personnel ou interpersonnel.

1.1. Les moyens écrits

Les moyens écrits constituent tout à la fois un des éléments ont aux des difficultés de la communication interne et en même temps un des facteurs de sa réussite.

1.1.1. Le journal d'entreprise

Constitue l'élément majeur de la communication interne ou point ne qu'il se confond parfois avec elle. L'objectif de journal est simplement d'informer les salariés de la fédération autour de quelques valeurs, de les mobiliser autour de certains enjeux.

1.1.2. La revue de presse

Est la diffusion organisée en interne des articles parus dans la presse externe concernant l'entreprise. Il se décompose en un objectif d'information et de mobilisation. Le premier but recherché est celui d'informer les salariés des opérations de l'entreprise ayant un retentissement médiatique. Le deuxième objectif participe de la communication interne externe en ce qu'il permet de mobiliser l'interne par la mise en évidence de champ d'action externe d'entreprise.¹

1.1.3. La note de service

La note est quantitativement le premier outil de communication dans l'entreprise. Toutes les entreprises quelle que soit leur taille, y ont recours. Elle poursuit le même type d'objectifs et entraînent généralement les mêmes réactions. Elle a pour objectif de fixer les règles de fonctionnement interne, de tracer les directives, informer sur les orientations et les modifications juridiques, technique ou commerciales.

¹BENABOU Charles, « *La communication interne : fonction stratégique* », Éd. Montréal, 1993, p 492.

1.1.4. La documentation

Constitue l'ensemble des informations relatives aux activités de l'entreprise et peut-être communiquée de trois manières aux salariés : par un espace adapté, par une circulation de l'information, par une adresse directe aux salariés.

2. TIC et communication interne

Les TIC, aujourd'hui omniprésents dans la société et devenus outils de communication courants.

La communication interne est devenue, notamment via les intranets, un véritable vecteur d'informations et de création de connaissances. Dans ce contexte, les agents virtuels apparaissent comme un nouveau mode de communication interactif visant à améliorer la gestion des informations et des connaissances entre les employés et leur entreprise afin que cette dernière devienne et reste une organisation apprenante.

Les TIC remplissent des fonctions diverses au sein de l'entreprise : collecte, traitement, stockage et circulation de l'information. Elles permettent :¹

- Un accès plus souple aux informations (*l'Intranet permet de récupérer les informations de tous les postes de travail, quelle que soit l'heure*) ;
- De faciliter le partage de l'information (*Internet, Intranet*) ;
- De favoriser le travail en groupe (*groupware, workflow, les plateformes collaboratives*) ;
- De simplifier les échanges de données entre entreprises ou entre sites (EDI) ;
- De faciliter la communication et la coopération entre les membres d'une équipe (*liste de diffusion, blog, wiki*) ;
- De mettre en place une mémoire collective.

3. Stratégie de la communication interne

La stratégie de communication interne consiste à déterminer les objectifs et les buts fondamentaux à long terme d'une organisation puis à choisir les modes d'action et d'allocation des ressources qui permettront d'atteindre ces buts et objectifs.

La stratégie de la communication interne est l'art de diriger d'harmoniser et de mettre en synergie les différentes formes de communication existant dans l'entreprise en vue de la satisfaction d'objectifs d'intérêt général.²

¹ NOTEBAERT Jean-François et CARINE LUANGSAYCATELIN, « *TIC et communication interne : Le rôle des agents virtuels dans la création de connaissances* », revue Décisions Marketing N° 56 d'Octobre-Décembre 2009, p 77.

² DECAUPIN Jean - Marc, « *La communication marketing : Concepts, techniques, stratégies* », 2^e édition Economica, Paris, pp : 39-46.

3.1. Plan de communication interne

Le plan de communication interne est en fait l'aboutissement d'une réflexion stratégique sur la communication à déployer dans l'entreprise. Faire son plan de communication, c'est d'abord lister les différents thèmes à aborder au cours de la période à venir. Puis, il s'agit de définir l'ensemble des aspects concernant ces sujets. Nous avons présenté ce processus en détails dans cet article.

Chaque entreprise élabore ainsi une stratégie et un plan qui lui sont propres. En vous proposant un exemple de plan de communication interne, nous abordons donc la question pratique de la construction du fichier en lui-même.

Le plan de communication permet d'avoir un aperçu structuré des actions de communication, de faciliter leur préparation et leur déploiement au sein de l'organisation en tenant compte des moyens financiers, humains et matériels. Il permet de veiller à une bonne synchronisation des actions de communication entre elles -mêmes aussi avec d'autres actions prévues au sein de l'entreprise (*actions de formation, mouvements saisonniers de personnel*).

Le plan de communication expose, dans un rôle donné, les sujets sur lesquels l'entreprise souhaite communiquer au cours du période considéré. Chacun de ces sujets fera l'objet d'un plan de campagne détaillé, précisant les actions programmées ainsi que les messages pour chacune des cibles.¹

Le plan de communication est un moyen de communiquer sa stratégie. Au niveau interne, c'est aux salariés qu'est ciblé.

3.1. La définition du plan de communication

Toute communication de l'entreprise doit être conçue dans le cadre d'un plan. Elles doivent être cohérentes entre elles. Le plan de communication constitue une partie du plan de management générale d'une organisation.

Un plan de communication est «*un document qui décline la stratégie de la communication d'une organisation en objectifs et action planifiés*»². C'est un cadre référentiel pour l'élaboration d'une politique de communication efficiente et structurer.

¹ Beau Dominique, DAUDEL Sylvain, « *Stratégie d'entreprise et communication* », DUNOD, paris, 1992, p : 91

² Elaborer un plan de communication stratégique pour une organisation publique, Comm Collection N°19éd Jacky Leroy, Bruxelles, Juin 2010, p 05

Dans son livre « *le plan de communication* », Thierry Libaert définit le plan de communication comme « une méthode d'amélioration de la cohérence d'actions au service d'une finalité... il fournit un canevas (maquette) global au sein duquel l'entreprise dessine sa place et son rôle.¹

Donc, un plan de communication est un outil méthodologique et un instrument important pour fonder les bases d'une politique de communication qui correspondent à la politique de l'organisation, et qui permet à « *la stratégie de communication de s'incarner et prendre corps* » mais aussi aux communicants de suivre une ligne de conduite.²

La conception de la communication interne c'est développée du modèle shannonien qui donnait une forme linéaire à la communication au modèle cybernétique qui a induit le fait de la rétroaction (feed-back) au phénomène de la communication.

A la même époque, Harold Lasswell décrivait le champ de la communication par le schéma des 5W. (*Who say? What through? What channel to? Whom with? What effect?*).

Cette formulation s'inscrit dans l'idée que la communication en cette époque été « *conçut comme une transmission d'information, et l'exemple de la communication télégraphique ou téléphonique* »³.

Cette formule semblait insuffisante puisqu'elle oublie au moins trois questions : (Where? When ? Why ?) (Où ? quand ? pourquoi ?).

L'élaboration d'un plan de communication doit répondre aux questions qui se résument dans le tableau suivant : ⁴

Tableau n°02 : La communication par le schéma des 5W

Qui ?	Qui doit s'exprimer dans l'entreprise ?	Le dirigeant. Le chargé de communication.
Dit quoi ?	Quel doit être le contenu du message ? (tonalité, registre...)	Technique, rationnel.
A qui ?	Quelles sont les cibles de cette communication ?	Les élus locaux, le grand public.
Comment ?	Par quel canal faut-il communiquer ?	Publicité, relation presse.
Avec quel effet ?	Quelles sont les conséquences de cette communication ?	Amélioration.
Où ?	Quelle est le lieu géographique de cette communication ?	Région, payé, monde.
Quand ?	A quel moment faut-il communiquer ?	Mois, ans, saison...
Dans quel but ?	Quelle est l'objectif de cette communication ?	Renforcer une image de compétence technique.

Source : BALMA Andria, stratégie et plan de communication, 2011, p : 03

¹ LIBAERTThierry, *Op.cit*, p8

² RENCKER Edouard, *Op.cit*, p 104

³ Thierry LIBAERT, *Op.cit*, p 11

⁴BALMA Andria, « *Stratégie et plan de communication* », 2011, p 03.

Ce qu'il faut retenir, c'est que la communication est un processus qui, au niveau du message, met automatiquement en interrelation un émetteur et un récepteur dans un but précis. C'est à travers ce large concept que s'articuleront les éléments du plan de communication qui répond aux préoccupations des dirigeants d'une organisation. Le schéma théorique de Lasswell que nous avons donné résume très bien ce large concept qui se situe dans le paradigme.

3.2. L'objet de la stratégie communication interne

Il est strictement important de déterminer les points à développer avant d'élaborer le plan de communication. Ces points se posent souvent sous forme de questions relatives au contenu de la communication interne, tel qu'informer le personnel de la vie de l'entreprise ? Les adhérer à la culture de l'entreprise ? Ou transmettre uniquement une information concernant la vie quotidienne du personnel ?

La clarté est la caractéristique clé de l'objet de la communication interne.

3.3. Le domaine de la communication interne

La construction du plan de communication interne s'influence du type d'entreprise dans laquelle est développé. En effet, une communication auprès du personnel d'une entreprise de nature productive n'est pas la même que celle auprès du personnel d'une entreprise commerciale ou de services.

La communication interne peut être pratiquée sur un seul lieu géographique comme sur plusieurs. Ceci a un impact sur les techniques et les médias utilisés. La question qui se pose est : faut-il recréer la communication interne pour chaque lieu géographique ou peut-on appliquer la même communication interne quels que soient les lieux ? La réponse à cette interrogation dépendra de la culture de l'entreprise et de la GRH des entreprises multinationales.

3.4. La cible de la communication interne

« Le plan de communication interne est directement déterminé par la nature de la cible choisie »¹.

Les cibles de la communication interne peuvent être :

- L'ensemble du personnel : une cible qui concerne les petites structures surtout ;
- Une partie du personnel homogène en statut et en culture : c'est un groupe du personnel du même statut et culture ;

¹ DECAUDIN Jean-Marc, IGLENS Jacques, *Op.cit*, p77.

- Une partie du personnel homogène en statut et hétérogène en culture : c'est un groupe du personnel du même statut mais différente culture, comme les ingénieurs ;
- Une partie du personnel hétérogène en statut et homogène en culture : c'est un groupe du personnel « *travaillant tous sur un même site et dans un seul pays* »¹. Comme les employés marocains de RENAULT au Maroc ;
- Une partie du personnel hétérogène en statut et en culture : c'est un groupe du personnel de différents statuts et payés d'une entreprise multinationale. Tel que les vendeurs et les cuisiniers de Mc Donald.

3.5. Les principes fondamentaux d'un plan de communication interne

Il existe huit principes fondamentaux que le plan de communication interne devrait répondre dont ils sont :

3.5.1. L'existence

C'est l'existence d'un réel plan de communication interne et non pas des réactions au coup par coup. Le plan de la communication interne doit être défini dans un document et avec des objectifs bien précis. Son exécution se fait selon un calendrier durant une période définit.

3.5.2. La continuité

« *Un plan doit durer et être décliné pendant plusieurs années pour être vraiment performant* »². L'objectif est d'assurer une efficacité de transmission du message.

3.5.3. La différenciation

Chaque entreprise possède sa propre communication interne. Ce qui rend la communication interne différente d'une entreprise à autre dans le fond et dans la forme. Ainsi qu'un plan de communication interne. Il est propre à l'entreprise en son élaboration, ses objectifs et sa durée.

3.5.4. La clarté

La communication interne doit être « claire, simple, facile à comprendre sans ambiguïté d'interprétation par toutes les personnes ciblées »³. Un plan de communication comprend des messages organisés. Ces derniers visent une cible qu'est l'ensemble du personnel ou une partie spécifique. Les messages doivent être clairs et facile à comprendre, à retenir et à se rappeler.

¹ DECAUDIN Jean-Marc, IGLENS Jacques, *Op.cit* p 78

² DEUTSH J.J., « *communication interne et management* », les éditions Foucher, paris, 1990, p : 64

³ NGUYEN-THANH Fanelly, « *La communication : une stratégie au service de l'entreprise* », economica, paris, 1995, p 89

3.5.5. Le réalisme

La communication interne doit refléter la réalité de l'entreprise. Dans le cas contraire, les messages seront rejetés par les employés. Les propagandes et les promesses infidèles ne seront acceptées en aucun cas par les salariés.

3.5.6. La déclinaison

Un plan de communication ne doit pas perdre sa force et sa clarté face aux contraintes des techniques de communication. Il doit pouvoir se décliner sur l'ensemble d'entre elles.

3.5.7. La cohérence

Le plan de la communication interne doit prendre en considération le facteur de la cohérence de la communication interne avec toutes les autres formes de la communication de l'entreprise.

3.5.8. L'acceptabilité interne

C'est l'adhésion du personnel de l'entreprise à la communication interne. L'adhésion des salariés doit impliquer leurs participations en les écoutants et les répondants en fonction de leurs besoins et attentes. Le salarié va sentir que ses opinions sont valorisées et vont surement partager le sentiment avec ses collègues qui pourront être convaincus d'une façon ou d'une autre inscrit leur adhésion aux objectifs de l'entreprise.

3.5.9. Segmentation et ciblage

La segmentation est définie comme « *le regroupement des salariés en segment homogène selon leurs besoins, leurs préférences, leurs comportements et leurs similarités de réponses à l'égard de politiques sociale et notamment à l'égard de la communication interne* ». ¹ La segmentation répond à la nécessité de savoir à qui l'on s'adresse.

Les cibles sont les segments finals auxquels sont adressés les messages de la communication.

Avant toute opération de segmentations, une enquête d'opinion interne doit être menée en raison d'éviter certaines erreurs. Elle consiste à effectuer une mesure des attentes, opinions et attitudes du personnel. C'est une démarche très puissante mais très délicate à conduire.

Les étapes constituant cette enquête sont :

A. L'étape qualitative

C'est la préparation de l'organisation entière par une communication interne qui introduit cette enquête en raison d'éviter le risque d'être mal perçue.

¹ ALMEIDA Nicole, LIBAERT Thierry, *Op.cit*, p 97.

B. L'étape quantitative

C'est l'élaboration et l'administration d'un questionnaire qui regroupe des questions issues dans l'étape précédente accompagner de questions standardisées permettant aux consultants d'en tirer des résultats.

C. L'étape managériale

C'est la communication interne des résultats obtenus. Après une définition des objectifs de la communication et les cibles visées, il est essentiel de classer, hiérarchiser et de définir les cibles prioritaires et secondaires, interne et externe, directes et indirectes. Des messages seront transmis aux cibles que leurs contenus doivent être clairs, mémorisable et immédiatement compréhensible, mais aussi crédible qui correspondent à la réalité de l'entreprise.

3.6. L'évaluation du plan de communication

L'évaluation du plan de communication consiste à évaluer la perception de communication interne par les différentes cibles concernées. Elle « *se construit autour de deux dimensions* »¹ :

- Sa valeur de communication ;
- Sa valeur de persuasion (conviction).

3.6.1. L'analyse de la valeur du plan de la communication interne

Cette dimension a comme mission d'étudier la cohérence de la communication interne avec les autres communications de l'entreprise et sa crédibilité auprès des cibles. Elle s'effectue à trois niveaux :

- **La capacité de perception de la communication interne diffusée** : tel quel la lisibilité des mots, l'audibilité des paroles et la facilité de lecture des messages diffusés ;
- **La capacité de compréhension de la communication interne** : elle se résume dans l'homogénéité de la compréhension des cibles des messages, mais aussi dans la qualité du codage ;
- **La capacité des cibles d'accepter les messages diffusés** : c'est l'ensemble des qualités de décodage et de traitement de l'information par les différents récepteurs.

3.6.2. L'analyse de la valeur de persuasion de plan de communication interne

La traduction de la bonne persuasion d'un plan de communication interne est « *la modification de l'attitude des cibles et de leurs comportements par rapport à leur entreprise et aux objectifs de communication* »².

¹ DECAUDIN Jean-Marc, Jacques Iglens, *Op.cit.*, p130

²Idem p132.

La dimension principale de cette analyse se résume dans des modifications d'attitudes, de comportements d'adhésion à la lecture de l'entreprise et à sa philosophie, à ses valeurs et aux modes d'expression de ces valeurs.

3.6.3. Mesure de l'efficacité d'une communication interne

L'efficacité de la communication est un sujet ancien qui se renouvelle au fur et à mesure des avancées technologiques en termes de communication. Cette notion est aujourd'hui primordiale puisque les dépenses en matière de publicité sont faramineuses et en perpétuelle augmentation. L'argent qui est investi en communication doit être rentable, qu'ils s'agissent de rentabilité économique, sociale, ou culturelle...

A. Les outils de mesure de l'efficacité d'une communication interne

La communication au même titre que les autres activités, doit pouvoir être évaluée et mesurée. Pour ce faire, il existe trois types d'outils de contrôle de l'efficacité de la communication : les pré-tests publicitaires, les posttests et le bilan.

A.1. Les pré-tests

Un pré-test en communication est un test portant sur un message publicitaire qui est mené avant la mise en œuvre d'une campagne. Le pré-test vise généralement à s'assurer de l'efficacité du message publicitaire ou à tester différentes versions d'un message. Il s'opère par une présentation du message à un échantillon de la cible et par une mesure de la perception du message et de ses effets.

Il peut se faire par une étude qualitative et / ou une étude quantitative. Le développement d'internet a simplifié la mise en œuvre de pré-tests en facilitant la diffusion d'un message à un échantillon cible et le recueil des réactions. Le pré-test peut se faire à différents stades d'élaboration du message.

A.2. Les post-tests

Les post-tests permettent de mesurer les effets de la communication en fin de vague et cela sur la population exposée au message (cible). il s'agit la plupart du temps d'une étude quantitative visant des échantillons nationaux qui permettent notamment de mesurer la mémorisation spontanée et assistée, définir le score prouvé, le score reconnaissance, déterminer un taux d'attribution, de confusion valider l'image induite par la création, vérifier l'adéquation de la création à l'image du produit, de la marque et évaluer la force motivante. Lorsque la mesure est réalisée par un prestataire important, la mesure peut permettre une comparaison aux résultats généralement obtenus pour les campagnes de même nature.

A.3. Le bilan de campagne

Le bilan de campagne est un document de synthèse, le plus souvent sous forme de tableau, qui regroupe par média et supports les résultats obtenus lors d'une campagne publicitaire ou marketing. Le bilan de campagne peut être établi à partir de données du tracking (*publicité internet*) ou à partir de résultats de post tests publicitaires par exemple.

Le bilan de campagne permet de faire le point sur les résultats de la campagne, mais il permet également de comparer les résultats obtenus sur différents supports lors d'une même campagne pour éventuellement opérer une sélection lors d'une prochaine campagne.

3.6.4. Typologies et indicateurs de mesure d'efficacité en communication

Deux tendances claires apparaissent en matière d'utilisation d'outils de mesure d'efficacité. On constate tout d'abord la permanence de l'utilisation des outils « classiques », principalement dans les PME où les budgets de communication sont réduits, mais aussi dans les grands groupes où la mesure de l'efficacité en communication est loin d'être systématique.

On discerne ensuite une volonté des grands groupes de personnaliser leurs outils en s'adressant à des agences spécialisées extérieures qui mettent au point des outils très spécifiques et performants, même s'ils sont souvent lourds à utiliser et particulièrement coûteux.

Il convient d'expliquer clairement ce qui est compris par outils « classiques » et outils « sophistiqués ». Cette différenciation, qui n'a rien de rigide et de définitif, a le mérite de mettre en lumière deux types d'approches de la communication. La première approche, relativement artisanale, aide les acteurs à se forger une opinion au jour le jour, souvent de façon intuitive, sans véritable souci d'évaluer en tant que telle l'efficacité des opérations. La seconde approche, plus professionnelle, répond à la volonté des acteurs de la communication d'être considérés comme des gestionnaires à part entière et a pour but de mesurer de façon fiable le retour sur investissement des actions de communication mises en œuvre.¹

4. Les freins et les obstacles de la communication interne

Nous pouvons regrouper sous quatre (4) catégories :

4.1. Les obstacles d'ordre individuel

Ce sont les obstacles qui rendent la communication difficile entre les êtres humains. Je cite deux :

¹ IPRA (International Public Relations Association), « *Quality Customer satisfaction, public relations new directions for organisational communication* », Gold Paper n°10, P&P GmbH, Allemagne, (p11).

4.1.1. La perception

La plupart des individus ne désirent entendre que ce qu'ils veulent savoir. L'information qui ne correspond pas à leur attente a tendance à être rejetée.

Dans la pratique, le récepteur interprète souvent l'information à partir de ses préjugés, de son expérience, de sa formation ou encore selon ce qu'il a cru voir, entendre ou sentir.

4.1.2. Les attitudes

Elles se définissent comme une disposition à formuler certaines opinions à l'égard de quelqu'un ou de quelques choses. Elles peuvent former un ensemble de jugements et de tendances poussant l'individu à agir dans tel ou tel sens en situation de communication. Les individus se servent de leurs attitudes pour donner un sens particulier à chaque message reçu. Toutefois, il est difficile de déterminer des attitudes typiques de sympathie, d'hostilité, de compréhension, de coopération, de rejet...

Cette difficulté est due surtout à l'événement de caractère émotionnel (*comme la peur, l'initiation, la méfiance, l'évaluation hâtive*) pouvant bloquer le processus de communication.

4.2. Les obstacles d'ordre sémantique

Ces obstacles sont liés au langage utilisé qui agissent négativement sur la compréhension du message. Ces obstacles sont le vocabulaire inadéquat, l'expression non appropriées, le manque de cohérence, le défaut d'arrangement des idées, les phrases mal choisies, vides de sens, le son élevé de la voix, les mouvements de corps etc. ces éléments ajoutés à des différences des niveaux d'instruction entre l'émetteur et le récepteur sont des obstacles assez courants de la communication.

Enfin la communication efficace nécessite qu'on adapte le langage utilisé à la capacité de compréhension du récepteur. La communication doit donc se faire dans le langage du récepteur ou selon ses conditions, sinon le message ne sera pas compris.

4.3. Les obstacles d'ordre organisationnel

Le message franchit plusieurs étapes avant de parvenir au destinataire ultime. A chacune de ces étapes, le message subit une modification plus ou moins importante. La modification peut être due aux facteurs suivants :

Le nombre de niveaux hiérarchiques par lesquels les messages passent

- Les relations entre les postes établis dans l'organisation ;
- Le nombre de groupes socioprofessionnel ;
- Il en résulte que la personne au bout de la « chaîne » reçoit parfois un « Squelette » du message, car l'idée principale est déformée en cours de route par les membres de la « chaîne » ;

- Les enjeux : Si au sein d'une entreprise l'information est déformée, automatiquement le message est mal compris. Par conséquent les objectifs seront freinés dans leur réalisation et peut être même ne seront jamais atteintes comme prévu.

4.4. Les obstacles psychosociologiques

On peut citer d'autres obstacles qui sont d'ordres :

A. Personnel : comme :

- Degré peu élevé de compréhension des messages ;
- Monopolisation de l'information ;
- Utilisation des termes techniques spécialisés.

B. Psychologique

- Manque d'objectivité ;
- Attitude négative ;
- Evaluation hâtive ;
- Mauvais sens de l'écoute.

C. Social

- Préjugés raciaux ;
- Préjugés culturels ;
- Différence des statuts ;
- Absence de la liberté d'expression

En somme, la mise en place d'une stratégie de communication interne passe nécessairement par les cinq phases suivantes :¹

- La définition des objectifs de communication par la direction ;
- L'étude de l'environnement socioculturel destinée à valider ou pas les objectifs définis par la direction ;
- L'identification des cibles et l'adaptation des messages à ces dernières ;
- Le choix des supports de communication ;
- Et enfin, la mise en œuvre d'un plan d'action.

En résumé, nous pouvons constater que la communication interne est l'un des exercices les plus compliqués à mettre en place au sein d'une entreprise. En effet, il est nécessaire d'apporter le bon message, de s'adresser aux bonnes personnes ou encore d'utiliser les bons canaux de diffusion. Mais elle reste, néanmoins, un levier de compétitivité et de motivation au sein d'une organisation.

¹BEAU Dominique, DAUDEL Sylvain, « *Stratégie d'entreprise et communication* », Dunod, Paris, 1992, p 91.

Conclusion

La communication interne concerne l'ensemble des actions de communication entre l'entreprise et ses salariés. Elle permet aux collaborateurs de comprendre les orientations stratégiques des organisations et d'adhérer à la culture d'entreprise. Diverses formes de communication sont utilisées : les journaux internes, les panneaux d'affichage, les visioconférences, les mails, les intranets, etc.

La communication interne a pour rôle principal de favoriser une construction commune du sens dans une entreprise. Elle est souvent liée au mode d'organisation au sein de chaque entreprise.

Chapitre II : Rôle de la communication interne sur la motivation du personnel

Chapitre II : Rôle de la communication interne sur la motivation du personnel

Introduction

Les travaux spécialisés dans le management reviennent périodiquement sur le facteur motivation, car le salarié ne peut être efficace s'il n'est pas engagé, passionné, motivé pour son travail et donner un avantage compétitif à son organisation. Donc motiver les travailleurs est une nécessité reconnue.

Pour cet effet, la communication interne permet à la fois de transmettre des informations clés aux collaborateurs, mais également d'accroître la cohésion de groupe et la motivation de chacun.

Les organisations mettent des stratégies de développement humain et social en harmonie avec leur stratégie économique et leur responsabilité sociale, et parmi les éléments clés de leur stratégie est la mise en place d'un plan de communication interne efficace qui permet l'implication et la motivation de son personnel.

La communication interne appréhende tous les services qu'elle peut rendre particulièrement en tant qu'outil de motivation des salariés quelle que soit la taille de l'entreprise.

Ce deuxième chapitre, sera donc consacré à l'étude de la motivation du personnel au sein d'une organisation tout en traitant les sections suivantes :

- Section 01 : Aspects théorique sur la motivation ;
- Section 02 : Les théories de la motivation au travail ;
- Section 03 : Impact sur la communication interne.

Chapitre II : Rôle de la communication interne sur la motivation du personnel

Section 01 : Aspects théorique sur la motivation

Tout salarié demande de nos jours à avoir un travail qui le motive. A tel point qu'il attend beaucoup de son employeur à ce sujet. Il demande que celui-ci agisse de manière efficace afin de rendre le travail motivant. .

1. Définition de la motivation

Selon Chekib Zedini, la motivation est : « *Le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement* ». ¹

Pour Être motivé, c'est consacrer des efforts significatifs à l'accomplissement d'un objectif précis. ²

Pour Salvatore Maugeri, la motivation est un « *processus psychique non observable directement. On ne peut l'appréhender qu'indirectement subjectivement à travers des échelles de mesure d'attitude et objectivement par des scores de performances* ». ³

Claude Levy-Leboyer affirme quant à elle que « *la motivation n'est pas un état stable, mais un processus, toujours remis en question, qui se déroule dans le temps, se renouvelle et s'ajuste en fonction de ce que vit la personne.* ». ⁴

La motivation pour le métier repose fondamentalement sur le plaisir que le collaborateur prend à le faire, or ce plaisir est largement déterminé par la qualité des relations qu'il entretient avec son entourage professionnel et plus particulièrement avec son manager. ⁵

Pour Être motivé, c'est consacrer des efforts significatifs à l'accomplissement d'un objectif précis. ⁶

La motivation concerne : « *l'approfondissement des motifs qui nous poussent à agir et l'étude du processus qui nous met en mouvement* ». ⁷

¹ Chekib Zedini, &al, « *Les facteurs de motivation au travail chez les cadres paramédicaux dans un hôpital tunisien* », *Santé Publique* 2016/5 Vol. 28, 2016, p 614.

² Claude Lévy-Leboyer, *Op.cit*, p 81.

³ MAUGERI S « *Théories de la motivation au travail* », 2^e édition, édDunod, Paris, 2013.

⁴ Levy-Leboyer, « *La motivation au travail* », Dunod, Paris, 2019, p. 20.

⁵ Rémi JUËT, « *La Boîte à outils du manager* », 2e éd, broché, Paris, 2014, p 33.

⁶ Claude LEVY-LEBOYER, « *Re-motiver au travail. Développer l'implication de ses collaborateurs* », Éditions d'Organisation Groupe Eyrolles, Paris, année, P81

⁷ TAIEBI Khadidja, « *La rémunération : Un facteur de motivation au travail dans les entreprises Algériennes. Cas de l'E.N.A.P et E.P.O* », thèse pour l'obtention du diplôme de doctorat en Sciences Commerciales option : Management des entreprises, Université d'Oran 2, 2019, P 51.

Chapitre II : Rôle de la communication interne sur la motivation du personnel

Vallerand et Thil¹ ont apporté la définition suivante : « *Le concept de motivation au travail représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et /ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement* ».

Le salarié cherche à se rendre utile et à s'améliorer continuellement dans son métier. On assiste au développement de nouvelles compétences qui nécessiteront l'engagement de la personne dans ce qu'elle fait : savoir réagir rapidement à chaque situation (savoir-être), c'est le cas dans les démarches d'amélioration de la qualité (*savoir détecter les problèmes les plus rapidement possible dans le cycle de fabrication*), dans les secteurs du service où les compétences relationnelles sont primordiales, dans les secteurs en mutation rapide demandent une capacité d'adaptation et de réactivité très importante.²

2. Emergence et évolution de la motivation au travail

Au début du 20ème siècle, avec le taylorisme, puis fordisme les principes de l'organisation du travail sont mis en place. Taylor disait que la motivation est la conséquence du salaire, car il ne tient pas compte des motivations intrinsèques. Pendant les trente glorieuses, les travailleurs sont devenus des marchandises comme les autres, ceci n'a pas favorisé la motivation des travailleurs qui se sentant utilisés, restaient donc passifs et subissaient leur travail, n'étaient pas reconnus à la juste valeur, c'est encore souvent le cas aujourd'hui pour les emplois précaires.

Salvatore Maugeri³ souligne que c'est aux USA, au cours des années 30, que serait apparu pour la première fois le terme. Ensuite, elle est devenue l'activité centrale du management pour améliorer les rendements et la qualité du travail.

Les conséquences du taylorisme sévissent encore maintenant dans nos entreprises, bien que l'on sache aujourd'hui que le salaire n'est pas un facteur de motivation du salarié, mais un facteur de satisfaction, et que la parcellisation de la tâche implique une « exécution passive du travail, sans implication personnelle.⁴

Au milieu du 20^e siècle, la motivation a été étudiée en France par la « psychologie des tendances » ou « inclinations » : « *tendances primitives* » voisines de l'instinct, « *tendances sociales* », « *tendances idéales* ».

¹ Rolland Viau, Introduction à la psychologie de la motivation, Éditions Études Vivantes, Revue des sciences de l'éducation, Volume 20, numéro 2, 1994, p18.

² Patrice ROUSSEL et Frédéric WACHEUX, *Op.cit.*, P. 73.

³ Salvatore Maugeri, « *Théories de la motivation au travail* », 2e édition, Dunod, Paris, 2013, p8.

⁴ Roger Moyson, « *Le Coaching - Développer le potentiel de ses collaborateurs* », 2^e édition, De Boeck Université, 2004, p. 58.

Chapitre II : Rôle de la communication interne sur la motivation du personnel

3. Les formes de motivation

Il existe deux sortes de motivation ; la motivation intrinsèque et la motivation extrinsèque.

3.1. La motivation intrinsèque

La motivation intrinsèque est définie par « les forces qui incitent à effectuer des activités volontairement, par intérêt pour elles-mêmes et pour le plaisir et la satisfaction que l'on en retire. »¹ (Roussel, 2000, in Vianin, 2006, p.29). Elle correspond donc aux intérêts spontanés. L'activité en elle-même apporte de la satisfaction indépendamment de toute récompense extérieure. On est motivé pour l'activité en elle-même.

3.2. La motivation extrinsèque

Le second type de motivation provient d'une source extérieure au sujet. Ce dernier est motivé par un élément extérieur à l'apprentissage ou l'activité. Il cherche à obtenir une récompense ou à éviter une punition. Les forces internes et externes présentes dans la définition de Vallerand et Thill correspondent à la motivation intrinsèque et à la motivation extrinsèque.

Les recherches postérieures aux années 60 sont à la fois moins simplistes, plus focalisées et plus exhaustives. En effet, elles étudient la motivation au travail non plus comme un état, mais comme un processus qui se construit dans le temps et qui se renouvelle sans cesse.²

4. Facteurs influence de la motivation

Il existe bien évidemment un nombre incalculable de facteurs capables d'influencer la motivation au travail. Les points qui vont suivre en reprennent quelques-uns parmi les plus importants.

Pour Rémi JUËT, la motivation du collaborateur pour son métier dépend en partie du sens qu'il y puise, le sens qu'il donne à son action repose sur la légitimité qu'il trouve dans sa mission.³

Il nous semble toutefois nécessaire de préciser que même si la communication interne permet d'agir directement ou indirectement sur certains d'entre eux, elle n'est malheureusement pas la solution miracle à tous les problèmes de motivation au travail. Ils sont soumis à bien d'autres facteurs (personnels ou organisationnels) qui ont également une part d'influence sur elle.

¹ Patrice Roussel, « *Rémunération, motivation et satisfaction au travail* », 3^e éd, édition Economica, 1999, p.29.

² Claude Lévy-Leboyer, « *la motivation au travail La Modèles et stratégies* », édition Groupe Eyrolles, p 19.

³ Rémi JUËT, *Op.cit*, p 66

Chapitre II : Rôle de la communication interne sur la motivation du personnel

Comme toute autre entreprise, les facteurs prédominants dans la motivation au travail dépendent de la personne et de l'orientation de cette dernière.

4.1. Le bien-être au travail

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

Le bien-être au travail est quelque chose de très important, que ce soit pour les collaborateurs ou bien pour les dirigeants puisque ce sont ces derniers qui en bénéficieront. Il ne doit pas être mis de côté, sous peine de détériorer l'épanouissement ou même la santé du travailleur. Dans sa conception la plus stricte, le bien-être au travail se limite à la protection de la santé et de la sécurité du collaborateur sur son lieu de travail. (Dumont & Van Gehuchten, 2014).

4.2. La rémunération

La rémunération n'est pourtant pas la seule chose qui peut motiver, mais elle reste le premier élément qui motive plus les employés de. Pour cet effet, les entreprises essaient de déterminer des rémunérations équitables au fonctionnaire, en prenant en considération plusieurs paramètres suivants :

- Le grade du salarié au sein de l'entreprise ;
- Ses compétences personnelles et collectives ;
- La situation géographique ;
- Ainsi que la situation familiale ;
- Enfin, son ancienneté au sein de l'entreprise.

4.3. Les conditions de travail

La mise en place des conditions de travail qui répondent aux attentes des employés de l'entreprise est l'autre occupation de l'entreprise pour motiver son personnel, pour cela l'entreprise a mis en place un règlement intérieur qui renferme :

- Les règles d'hygiène et de sécurité au travail ;
- La discipline et relation sociales ;
- Les congés et repos hebdomadaires.

Chapitre II : Rôle de la communication interne sur la motivation du personnel

4.4. La communication et la coopération au travail

Motiver par le dialogue social est indéniable, c'est l'autre point essentiel sur quoi repose la gestion managériale de l'entreprise, elle veille sur l'air familial qui règne au sein de l'entreprise.

4.5. Les augmentations et les indemnités

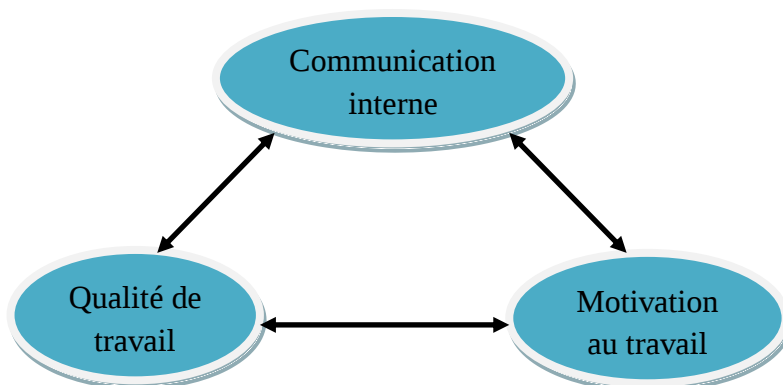
Tout employé qui travaille au sein de l'entreprise ouvre droit aux augmentations et aux indemnités, et cela selon les cas, et selon l'état financier de l'entreprise. Les indemnités sont versées aux travailleurs occupant les postes de travail comportant des tâches et des conditions de travail présentant des inconvénients de pénibilité, de salissure, d'insalubrité et de dangers qui dépassent exceptionnellement de seuil pris en compte dans la cotation des postes de travail.¹

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

4.6. Les normes culturelles

La motivation dépend aussi du contexte culturel. Ainsi, l'enrichissement des tâches, qui consiste à rendre le travail plus significatif, peut être adapté aux tâches individuelles, ou bien être géré au niveau du groupe, respectant ainsi aussi bien les cultures individualistes que collectivistes.²

Figure n° 01 : Relation communication et motivation



Source : Mayeur Adrien, Impact de la communication interne sur la motivation et la qualité du travail du collaborateur, Master en communication à finalité spécialisée en stratégies de communication et média, Université catholique de Louvain, 2016-2017, p48.

¹ FENOUILLET, fabien, « *la motivation* », 1er édition Dunod, France, 2003, p88- 90

² Claude LEVY-LEBOYER, *Op.cit*, P 95.

Chapitre II : Rôle de la communication interne sur la motivation du personnel

Il faut souligner que dans les cultures collectivistes comme au Japon, c'est l'appartenance au groupe, son approbation et tout ce qui fortifie l'insertion de l'individu dans son contexte socioprofessionnel qui motivent les comportements, alors que, dans les cultures individualistes, comme en Europe, c'est avant tout les paramètres individuels qui caractérisent la motivation.

Section 02 : Les théories de la motivation au travail

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 nombreux voies et moyens des analyses pertinentes pouvant 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.

La motivation au travail a fait l'objet de nombreux modèles théoriques :

1. Théorie de l'organisation Scientifique du Travail

L'Organisation Scientifique du Travail (O.S.T) mis au point par TAYLOR, avait comme objectif d'accroître la productivité à travers un découpage des tâches visant à faciliter la spécialisation des ouvriers, 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, 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.

Chapitre II : Rôle de la communication interne sur la motivation du personnel

2. La théorie des besoins de MASLOW

Selon Abraham MASLOW, la source de motivation des êtres humains se renouvelle dès que les besoins du type inférieur ont été satisfaits. C'est en ce sens qu'il dira « les êtres humains sont des organismes qui ont des besoins et qui sont motivés pour concrétiser et satisfaire un certain nombre de ces besoins dans leur vie.¹

Cette théorie fondée sur cinq (5) besoins qui constituent une hiérarchie qui va de bas vers le haut. En effet, lorsque les besoins du premier niveau ont été satisfaits, ils cessent immédiatement d'être des sources de motivation car l'Homme cherchera automatiquement à satisfaire ceux du second niveau, ainsi de suite. Cette réflexion poussa MASLOW à classifier ses besoins en proposant sous la forme d'une pyramide, une hiérarchie des besoins en cinq (5) niveaux :

Figure n°02 : La pyramide des besoins de Maslow



Source : Simon L. Doland, Éric Gosselin et Jules Carrière, Psychologie du travail et comportement organisationnel, 3e édition, Les Éditions de la Chenelièreinc., 2007, p. 79

Cette théorie précise également que « ces besoins ont une structure multidimensionnelle » c'est-à-dire que d'un sujet à un autre, le « niveau de satisfaction des besoins n'est pas le même. Ainsi, certaines « catégories » d'individus ignorant certains niveaux.²

¹ SOUTENAIN J.F, FARCET P, « Organisation et gestion de l'entreprise », Ed : Berti, Alger, 2007, p52.

² Simon L. Doland, Éric Gosselin et Jules Carrière, « Psychologie du travail et comportement organisationnel », 3e édition, Les Éditions de la Chenelièreinc., 2007, 119.

Chapitre II : Rôle de la communication interne sur la motivation du personnel

2.1. Les besoins de sécurité

Ces types de besoin rassurent l'individu en lui permettant de se protéger contre les différents dangers qui menacent sa vie. En d'autres mots, il s'agit d'assurer sa propre protection au niveau physique et également moral.

2.2. L'appartenance

Il s'agit entre autre des besoins d'appartenance, d'affiliation. Ce besoin vise à démontrer la dimension sociale de l'individu qui désire se sentir accepté par les groupes dans lesquels il évolue (travail, famille, association...). Dans le cadre de l'entreprise, le manager développera le collectif professionnel et si possible des activités qui auront pour but de renforcer la cohésion sociale.

2.3. Estime des autres

C'est une suite des besoins d'appartenance à un groupe. Le désir de l'individu à ce stade serait d'être reconnu en tant qu'entité propre au sein des groupes auxquels il appartient. Au sein d'une organisation, le personnel aura comme désir d'être accepté et reconnu et surtout considéré comme partie prenante. Les responsables auront à valoriser le travail accomplis, souligner la difficulté et reconnaître les mérites individuels.

2.4. Estime de soi

MASLOW nous démontre à travers sa pyramide, qu'il convient de procéder dans l'organisation du travail à un enrichissement des tâches qui rendront le travail plus intéressant et par la suite plus valorisant.

MASLOW considère ce besoin comme le sommet des aspirations humaines : l'Homme a besoin de s'épanouir, de s'accomplir personnellement et de rechercher le meilleur de soi. Il vise à sortir d'une condition purement matérielle afin d'atteindre l'épanouissement¹

2.5. Accomplissement personnel

Le besoin d'auto-accomplissement correspond au besoin de se réaliser, d'exploiter et de mettre en valeur son potentiel personnel dans tous les domaines de la vie. Ce besoin peut prendre des formes différentes selon les individus.

Pour certains ce sera le besoin d'étudier, d'en apprendre toujours plus, de développer ses compétences et ses connaissances personnelles ; pour d'autres ce sera le besoin de créer, d'inventer, de faire ; pour d'autres ce sera la création d'une vie intérieure... C'est aussi le sentiment qu'à une personne de faire quelque chose de sa vie.

¹ Plane S.L et Al, « *théorie des organisations* », 2eme Ed : Dunod, paris, 2002, p41.

Chapitre II : Rôle de la communication interne sur la motivation du personnel

3. Théorie de Herzberg

Cette théorie est aussi appelée théorie bi-factorielle car elle met en exergue deux (2) types de facteurs que sont :

- Les facteurs d'hygiène qui créent une motivation extrinsèque (*extérieure au travail*). Ils sont directement liés à l'environnement du travail notamment en termes de salaires, d'œuvres sociales, de communication, de système d'information ou encore le climat social ;
- Les facteurs de motivation ou intrinsèques qui sont relatifs au contenu du travail, de responsabilité, d'accomplissement et des possibilités d'avancement.

Selon HERZBERG⁸, leur présence peut procurer des états de satisfaction et leurs absences peuvent ainsi provoquer des états neutres. HERZBERG à travers sa théorie nous démontre que contrairement à ce que l'on pourrait penser, la rémunération n'est pas la source unique de la motivation au travail, autrement dit le travail ne constitue pas seulement l'objet d'un échange marchand entre le travailleur et son employeur.

4. Théories de McGregor

Douglas Mc Gregor formula deux théories, issus d'observations empiriques, à l'intention des dirigeants :

4.1. La théorie X

D'une part la théorie X consiste à démontrer que naturellement l'être humain est hostile au travail et fera tout pour l'éviter. En d'autres termes, les individus privilégient leur sécurité à la prise de responsabilité. Du fait à leur aversion à l'égard du travail, Mac GREGOR pense que la plupart des individus doivent être mis sous contrôles, voire sous menaces dans le but éventuellement de les inciter à travailler davantage. Cette théorie vise à démontrer que les travailleurs ne fournissent l'effort escompté que sous la contrainte ou contre une récompense espérée qui peut être bien évidemment le salaire.¹

4.2. La théorie Y

D'autre part la Théorie Y qui considère que l'Homme cherche dans le travail une certaine satisfaction, une manière pour lui de s'épanouir ou de se réaliser. Cette théorie montre que l'individu cherche à participer à la réalisation des objectifs de l'entreprise en développant ainsi sa créativité. Elle démontre aussi que le contrôle et la punition ne sont pas les seules manières de faire travailler des personnes car l'individu est capable de se réaliser si on l'associe aux buts de l'organisation.

¹Eric Cobut, Géraldine Bomal. « *Motiver, être motivé et réussir ensemble* », Liège : Edi.pro, cop. 2009, p 20.

Chapitre II : Rôle de la communication interne sur la motivation du personnel

La théorie X sous-tend un mode de management basé sur des sanctions et sur des récompenses essentiellement monétaires.

La théorie Y souligne l'importance de bonnes relations au sein des groupes de travail et implique la participation des salariés à l'élaboration des objectifs.

La théorie de Mc Gregor met l'accent sur la responsabilité du management. Si les salariés ne donnent pas le meilleur d'eux c'est par ce que ils dirigés d'une façon inadaptée, sur la base d'hypothèses erronées. Il revient à la direction de prendre conscience du potentiel que représentant les salariés et de faire en sorte que ce potentiel puisse s'exprimer

5. La théorie de l'équité d'Adams.

La théorie de l'équité a connu ses principaux développements au début des années 1960 avec les travaux d'Adams. Un nouvel écho lui est donné depuis le milieu des années 1980 sous l'impulsion des travaux de Greenberg sur le concept de justice organisationnelle.¹

Cette théorie explique la motivation au travail par la disposition de l'individu à comparer sa situation personnelle à celle d'autres personnes. Ainsi l'individu observe son environnement professionnel pour savoir s'il est traité avec équité dans son organisation. L'individu va donc être motivé s'il se sent traité équitablement.

Le sentiment d'équité se mesure par Rétribution (salaire, primes...) et Contribution (effort lié au travail, compétences, aptitudes personnelles...). L'individu compare ce ratio avec celui des autres et de cette comparaison subvient trois cas :²

- **Ratios égaux** : il y a un sentiment d'équité, l'individu est alors motivé ;
- **Ration inférieur à celui des autres** : Il y a un sentiment d'iniquité qui entraîne alors la non-motivation, ce qui va pousser par exemple l'individu à faire moins d'efforts s'il s'estime injustement moins rémunéré qu'autrui ;
- **Ratio supérieur à celui des autres** : Il y a alors un sentiment d'iniquité, l'individu va essayer de rééquilibrer la situation en faisant moins d'efforts ou en jouant sur d'autres caractéristiques de l'environnement ou de l'activité.

La théorie des attentes complétée par celle de l'équité explique comment un système de rémunération peut être motivant. L'hypothèse qu'on peut formuler c'est qu'un système de rémunération doit conduire à satisfaire les attentes des salariés. On parlera alors de deux types d'attentes des salariés : le premier type d'attente est lié aux besoins psychosociologiques du salarié, le deuxième type est lié à la politique de rémunération.

¹ El Akremi, 2000, p.183

² Fabien FENOUILLET, « La motivation », Ed Dunod. Paris. 2003. P 85.

Chapitre II : Rôle de la communication interne sur la motivation du personnel

La théorie de l'équité fait ressortir le fait qu'une récompense prend toute sa valeur aux yeux d'un individu lorsqu'il la voit comme un gain équivalant à ses contributions et comparable aux gains et aux contributions de son entourage.¹

Section 03 : Impact sur la communication interne

Pour beaucoup d'auteurs, le principal facteur de motivation des salariés porte beaucoup plus sur la communication au milieu du travail soit entre les salariés et les responsables ou entre les salariés eux même. Les techniques de management des différents services doivent expliquer de manière précise aux salariés ce que l'on attend d'eux et ce vers quoi on tend en fixant dès le départ des objectifs pour l'entreprise et en expliquant également pourquoi on a pris telles ou telles décisions plutôt que d'autres.

1. Effet de la communication interne sur la motivation

L'organisation des réunions d'information des salariés permet de cerner les problématiques de l'entreprise, les raisons pour lesquelles la direction générale peut être amenée à prendre telle décision ou telles types d'orientation. Certes, l'ensemble de ces actions n'agissent pas directement sur la motivation mais que cela permet au moins à l'ensemble de l'entreprise d'avancer dans le même sens.

Il est très important de communiquer de manière claire et régulière auprès des salariés, et ce, à tous les niveaux. En effet, les managers de proximité doivent communiquer les objectifs qui ont été fixés à leurs collaborateurs afin que toute l'équipe avance dans le même sens. Le manager doit également veiller à ce que l'ensemble du personnel ait compris leurs buts ainsi que leurs enjeux. La communication ne porte pas uniquement sur les objectifs mais aussi sur d'autres points, notamment sur les différentes orientations générales.

Une communication interne de qualité va permettre de motiver l'ensemble du personnel dans le sens où il saura quels sont les enjeux et les objectifs de ses tâches ainsi les salariés travailleront ensemble pour un but commun. En d'autres termes, il est important de donner du sens au travail demande à ses collaborateurs ce qui va leur permettre par la suite de se responsabiliser dans leur travail.

De plus, il faut que la communication interne vis-à-vis des collaborateurs soit plus transparente possible. Cette transparence va rendre légitime les différents choix et décisions

¹ SHIMON L Dolane et al., « *psychologies de travail et comportements organisationnels* », édition Gaetan Morin, Paris 1996, pp98- 99.

Chapitre II : Rôle de la communication interne sur la motivation du personnel

pris par la hiérarchie. A contrario, si la direction tient un discours hypocrite et flou, les salariés vont perdre toute confiance à l'égard de leurs supérieures et au fil du temps se de motiver.

Enfin une bonne communication interne passe également par un contact privilégié d'échange et d'écoute des salariés avec la direction, créant une dynamique positive pour l'entreprise. En effet, le salarié va se sentir reconnu et intégré à l'organisation.

2. La contribution de la communication interne dans la motivation du personnel.

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

La communication interne permet l'accès aux informations pertinentes qui offrent la possibilité aux salariés d'être mieux informés, plus impliqués et plus motivés au travail. Elle suscite chez eux une meilleure intégration aux objectifs de l'entreprise. Toutefois, pour développer la motivation des salariés au travail qui soit une source d'avantage concurrentiel, l'entreprise à tout intérêt de mettre en place une politique de communication et un investissement en moyens d'information. Cet investissement doit permettre aux salariés d'être plus performant, plus fidèle et fière d'appartenir à l'organisation c'est-à-dire motivés à déployés leurs compétences et énergies à la réussite de l'entreprise. Donc, informer le personnel veut dire les motivés dans leurs travail et cela un levier clé pour les entreprises qui veulent gagner leurs salariés et réussir leurs positionnement sur le marché.

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

Chapitre II : Rôle de la communication interne sur la motivation du personnel

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.

3. Communication interne et engagement

L'engagement de l'homme dans son emploi est conditionné par l'importance que porte le salarié à son métier et par l'intérêt que porte aux valeurs de ce travail, le salarié s'engagera d'autant plus qu'il valorise son emploi en tant qu'activité et expérience de vie, en l'associant à des valeurs comme le sens de la réalisation (*base de l'amélioration continue*) ou la reconnaissance sociale

La motivation du travailleur repose sur la qualité de la relation que son manager entretient avec lui de manière générale. Sa motivation pour son métier, pour son activité quotidienne repose plus précisément sur l'attention qu'il lui manifeste dans l'exercice de ce métier ou de cette activité.

C'est notamment pour cela que de nouvelles mesures et de nouveaux modèles organisationnels sont apparus depuis quelques années. Ces derniers devaient à priori avoir la capacité d'améliorer le bien-être des employés ainsi que leurs conditions de travail, et ce tout en réduisant les risques de problèmes de santé (physique ou psychologique).

4. La communication interne et l'implication du personnel

La communication interne permet l'accès aux informations pertinentes qui offrent la possibilité aux salariés d'être mieux informés, plus impliqués et plus motivés au travail. Elle suscite chez eux une meilleure intégration aux objectifs de l'entreprise. Toutefois, pour développer la motivation des salariés au travail qui soit une source d'avantage concurrentiel, l'entreprise à tout intérêt de mettre en place une politique de communication et un investissement en moyens d'information. Cet investissement doit permettre aux salariés d'être plus performant, plus fidèle et fier d'appartenir à l'organisation c'est-à-dire motivés à déployer leurs compétences et énergies à la réussite de l'entreprise. Donc, informer le

Chapitre II : Rôle de la communication interne sur la motivation du personnel

personnel veut dire les motivés dans leurs travail et cela un levier clé pour les entreprises qui veulent gagner leurs salariés et réussir leurs positionnement sur le marché.

5. L'adhésion au changement : un facteur de motivation

La conduite du changement est une technique de gestion qui est apparue il y a une quinzaine d'années avec les grands projets informatiques. Pour une bonne utilisation des nouveaux systèmes informatiques, les chefs de projets se sont intéressés aux actions de communication et de formation qui ont été regroupées sous l'appellation conduite du changement. Les deux leviers d'origine que sont la communication et la formation ont été complétés par des études d'impacts et des plans d'accompagnement des transformations.¹

L'adhésion des salariés au changement va être un levier de motivation lors de cette période. L'adhésion au changement signifie que les salariés vont l'accepter ainsi que ses conséquences sur l'entreprise, son organisation mais également dans leur travail au quotidien. Un lien entre l'adhésion et la motivation peut être établi au travers de la théorie des cibles de l'implication de C. Morrow.

Selon cette théorie, l'implication relie un individu, un collaborateur, à une cible. Le lien entre cette implication et la cible fonde la motivation. Ce lien, qui fonde la motivation, est de deux ordres. Il est affectif, comme par exemple la fierté de travailler pour une entreprise l'affect autour du dirigeant. Il est également cognitif, comme, par exemple, l'espoir d'avoir une promotion. D'après cette théorie, il existe différentes cibles de l'implication avec, par exemple, la valeur du travail, la carrière, le travail et son contenu ou encore le collectif et l'organisation. En d'autres termes, ces différentes cibles vont permettre, selon un lien, d'impliquer les salariés de l'entreprise. Si l'on transpose cette théorie à l'adhésion, cela signifie que l'adhésion au changement relie l'individu à une cible.

La communication interne contribue à la création d'un climat de confiance et de collaboration franche, deux éléments importants du processus de motivation. Si l'on veut comprendre et faire agir, il faut d'abord faire connaître et comprendre.

Par ailleurs, lorsqu'un collaborateur éprouve de la satisfaction au travail, il est plus enclin à faire partager son enthousiasme et sa passion pour son travail qu'une personne démotivée. Il devient alors un agent d'influence de l'organisation auprès de ses collaborateurs et des autres parties prenantes.²

¹ David Autissier, Jean-Michel Moutot, « *Méthode de conduite du changement* » – Dunod, 20016, p 1.

² COBUT.E et DONJEAN.C, « *La communication interne* », édition Pro, 2014, p 23.

Chapitre II : Rôle de la communication interne sur la motivation du personnel

6. La participation des employés dans les décisions

Concerne la communication ascendante qui montre le degré de confiance et de considération accordés aux membres et les fait sentir aux concernés pour le futur de l'entreprise. La participation peut prendre plusieurs formes : commenter les suggestions et les discuter, faire une présentation détaillée des problèmes et des contraintes, voire même rechercher le consensus, c'est la situation, et notamment les compétences des employés, qui poussent à adopter un style participatif.

En outre, la qualité des décisions de groupe est meilleure que la moyenne des décisions individuelles, même si elle n'est pas meilleure que la décision qu'aurait prise seul le membre le plus compétent.

D'une manière générale, la motivation au travail est liée à la qualité de communication existante dans l'entreprise. Ceci est l'aspect le plus important dans les sources non financières.

6.1. Définition de l'implication

L'implication du personnel décrit l'état d'esprit d'un salarié à l'égard de son entreprise en tant qu'environnement professionnel. Elle est définie par Mowday et al (1982) comme : *« L'attachement psychologique d'un individu envers son organisation. Cet attachement se traduirait par une forte croyance de l'individu dans les buts et les valeurs de l'organisation, par une volonté d'exercer des efforts significatifs au profit de celle-ci et par un fort désir d'en rester »*.¹

Sandra Bellier-Michel définit l'implication comme suit : *« L'attachement au travail, c'est l'importance que prend le travail par rapport aux autres sphères de la vie. La personne impliquée se définit elle-même au travers de son travail, et elle considère que ses activités professionnelles sont centrales pour elle »*.²

À travers l'implication du personnel, l'entreprise bénéficie des aptitudes et des performances de ses employés. A travers implication :

- Le personnel revoit son rendement ;
- Le personnel devient de plus en plus responsable et confronte les lacunes ;
- Le personnel s'évalue ses compétences ;
- Le personnel partage librement ses connaissances, son expérience et son savoir-faire ;

¹ CHAMINA Benjamin « RH & compétences dans une démarche qualité », Edition AFNOR 2005, P. 75.

² YAAKOUBI Khelifa, « L'implication du personnel dans une démarche qualité, Un moyen de garantir La compétitivité de l'entreprise, Mémoire de magister en management », université Abou BekrBelakaid, Tlemcen, 2007-2008, P.99.

Chapitre II : Rôle de la communication interne sur la motivation du personnel

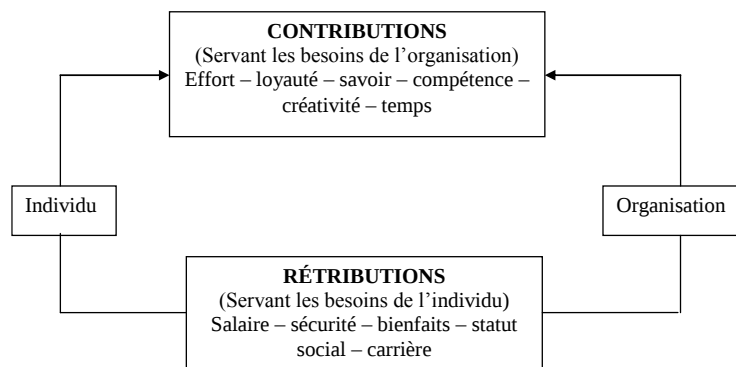
- Le personnel s'ouvre aux débats.¹

6.2. Motivation et sentiment d'appartenance

La survie de l'organisation est liée à la coopération de l'individu, lui-même considéré comme le facteur stratégique de l'organisation. Cette coopération n'est ni naturelle ni spontanée et doit, nécessairement, être activement sollicitée par l'organisation.²

L'un des objectifs principaux de la communication interne est la création d'une identité collective, un sentiment d'appartenance à un même groupe, une cohésion entre les différentes équipes, afin que toutes et tous travaillent ensemble à la réussite du projet commun d'entreprise. Barnard insiste également sur la communication des objectifs et la motivation de l'employé pour une intégration au travail réussie.³

Figure n°03 : Le processus d'échange interactif de contributions et de rétributions



Source : Mullenbach, A. « La responsabilité sociétale des entreprises », Les Cahiers du CERGOR, n°02/01, 2002, p. 1-19.

6.3. Les interactions sociales au travail

Les incitatifs peuvent être objectifs, comme les incitatifs matériels tels que l'argent et autre condition financières, des conditions physiques de travail intéressantes ; ou intangibles, comme le statut et le pouvoir, le soutien social et la camaraderie, l'appartenance à un groupe, la participation accrue dans l'organisation, la possibilité d'accomplir un idéal personnel, la communion.⁴

¹ SLAYMI Fayrouz, « Conditions et modes d'implication des ressources humaines dans un système de management de la qualité – étude de cas des entreprises : ARCELOR MITTAL- SAMA/El Hadjar, FERTIAL/Annaba, SAISAL/Annaba, ENAP Souk Ahras, MAHBOUBA/Berrahal », thèses de doctorat en Management des Organisations, Université de Tlemcen, 2015/2016, P. 25.

² Louise LEMIRE, GAETAN Martel. Préface de Laurent Bélanger, « L'approche systémique de la gestion des ressources humaines », Presses de l'Université du Québec, Canada, 2007, P83

³ HATCH M.J, « Théorie des organisations. De l'intérêt de perspectives multiples », De Boeck Université, Bruxelles 2000, p. 47.

⁴ LEMIRE Louise, GAETAN Martel, « L'approche systémique de la gestion des ressources humaines », Presses de l'Université du Québec, Canada, 2007, P82.

Chapitre II : Rôle de la communication interne sur la motivation du personnel

Un processus de socialisation efficient stimule la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel d'une recrue, ce qui, par ricochet, favorise sa motivation, sa performance et son maintien en emploi.¹

Donc, en résumé nous pouvons dire qu'il faut donc informer pour motiver, notamment donner des informations à chacun sur ses compétences et des indications précises sur ce qu'on attend de lui.

Conclusion

La communication interne est l'un des éléments qui contribue à la satisfaction des salariés. Malgré cela, elle peut devenir un puissant motif de démotivation. Il faut signaler que la politique de rémunération est un élément d'un système d'incitation.

Motiver les salariés est au cœur des préoccupations des dirigeants et managers. Pour autant, leur tâche n'est pas aisée, tant que la motivation relève d'un processus complexe, toutefois la rémunération semble être parmi les outils les plus utilisés. Un bon système de rémunération doit comporter des éléments d'assurance, de valeur et d'incitation afin de satisfaire les attentes et contributions des salariés. Une rémunération mal gérée peut par contre vite devenir un facteur de démotivation.

La communication interne permet l'accès aux informations pertinentes qui offrent la possibilité aux salariés d'être mieux informés, plus impliqués et plus motivés au travail. Elle suscite chez eux une meilleure intégration aux objectifs de l'entreprise. Toutefois, pour développer la motivation des salariés au travail qui soit une source d'avantage concurrentiel, l'entreprise à tout intérêt de mettre en place une politique de communication et un investissement en moyens d'information. Cet investissement doit permettre aux salariés d'être plus performant, plus fidèle et fière d'appartenir à l'organisation c'est-à-dire motivés à déployés leurs compétences et énergies à la réussite de l'entreprise. Donc, informer le personnel veut dire les motivés dans leurs travail et cela est un levier clé pour les entreprises qui veulent gagner leurs salariés et réussir leurs positionnement sur le marché.

¹ *Idem.* P223.

***Chapitre III : La contribution de la
communication interne à la motivation du
personnel de la CNR***

Chapitre III : La contribution de la communication interne à la motivation du personnel de la CNR

Introduction

Après avoir étudié la communication interne dans son aspect théorique dans un premier chapitre, et nous avons vu comment elle peut être une source de la motivation du personnel, dans le deuxième chapitre, nous allons vérifier dans ce troisième chapitre l'état des lieux de la communication interne au sein de la CNR et voir quel est son impact sur la motivation du personnel de la caisse.

L'objectif de ce chapitre III est de vérifier l'effet de la communication interne sur la politique de motivation des fonctionnaires de la caisse nationale des retraites (agence de Tizi-Ouzou) où nous avons effectué notre empirique.

Ce chapitre est scindé en trois sections

- Dans la première section, il sera question de présenter la caisse nationale de retraite de Tizi-Ouzou ;
- La deuxième section sera consacrée à la méthodologie de recherche appliquée dans notre étude pratique ;
- Dans la troisième et la dernière section on va analyser les moyens de communication interne, leur utilité et le niveau de motivation du personnel en poste de la caisse suite à leur implication dans la politique communicationnelle de la caisse.

Chapitre III : La contribution de la communication interne à la motivation du personnel de la CNR

Section 01 : Présentation de la CNR et Agence de T.O

Avant d'étudier l'état des lieux de la communication interne au sein de la CNR et son impact sur la motivation de son personnel, il est utile de donner une présentation de la caisse, ainsi qu'un aperçu sur son organisation, il y'a lieu aussi de parler sur les missions, et activités de l'organisme.

1.1. Présentation de la CNR

La caisse nationale des retraites (CNR) est un organisme de sécurité sociale créée par décret N° 85-223 du 20/08/1985, son statut juridique et son organisation administrative sont définis par le décret exécutif N° 92-07 du 04/01/1992.

La CNR a le même statut et la même organisation administrative et financière que les autres organismes créent par le même décret : la CNAS et la CASNOS.

Cette caisse est gérée par une direction générale sise à Alger, sous tutelle du ministère de travail et de la sécurité sociale. Elle dispose d'une agence dans chaque wilaya, qui la représente dans toutes les activités liées à sa mission ainsi que devant les tribunaux et les autorités locales.

1.2.L'histoire de la CNR

Durant la période coloniale, la sécurité sociale n'existe pas pour les « indigènes », ce n'est qu'après une grande lutte des travailleurs, notamment après la deuxième guerre mondiale que l'assemblée Algérienne, par une décision daté de 1949, consentir à instituer un système de sécurité sociale généralisé en Algérie. C'est ainsi que les assurances sociales naissent le 01/04/50 quant au système de régime générale, est ne sera instituer qu'à partir du 01/01/1953.

Avant, il existait presque autant d'organismes de retraites que des secteurs d'activité, nous retrouvons ainsi plusieurs caisses de retraites qui gère chacune les retraites pour un secteur d'activité donné à l'exemple :

- La CAAV : chargée de la gestion des pensionnés du régime général ;
- La CGR : chargée de la gestion des pensionnés fonctionnaires ;
- La CNMA : chargée de la gestion des pensionnés du régime agricole ;
- La CSSM : chargée de la gestion des pensionnés du secteur des mines ;
- La CASNOS : chargée de la gestion des pensionnés non-salariés ;
- L'EPSGM : chargée de la gestion des pensionnés gens de mer ;
- La CAPAS : chargée des pensionnés de la SONELGAZ ;
- La Caisse de Retraite des personnels de la SNTF.

Chapitre III : La contribution de la communication interne à la motivation du personnel de la CNR

Ce n'est qu'en 1983 que le système de la sécurité sociale en général et de retraite en particulier est bouleversé par une réforme radicale du secteur avec la parution d'un ensemble de lois sociales.

-N°83-11 : Assurances sociales

-N°83-12 : Retraite

-N°83-13 : Accident de travail

-N°83-14 : Cotisations

-N°83-15 : Contentieux

Ces lois, ont eu pour objet principal l'institution d'un régime unique pour chaque risque. C'est le cas des régimes de retraite qui sont unifiés par la loi N°83-12 de 02/07/1983 et dont la date d'effet est fixée au 01/01/1984, à partir de cette date, le nouveau système de retraite unifié entre en vigueur. L'unification des régimes de retraites a eu pour effet de dissoudre tous les organismes existants. Pour la gestion de nouveau système unifié de retraite, un nouvel organisme fut créé :

C'est la Caisse Nationale des Retraites (CNR).

1.3. Missions et objectifs de la CNR

Nous citons les missions et objectifs de la CNR comme suit ;

1.3.1. Missions

La CNR a pour principales missions de :

- Gérer les pensions et allocations de retraites, ainsi que les pensions et allocations des ayants droits ;
- Assurer le recouvrement, le contrôle et le contentieux du recouvrement des cotisations destinées au financement des prestations de retraite ;
- Mettre en application les dispositions relatives prévues par les conventions et accords internationaux de sécurité sociale ;
- Assurer l'information des bénéficiaires et des employeurs.

Donc c'est la caisse qui gère tous les aspects et éléments relatifs à la retraite du régime général en Algérie.

1.3.2. Objectifs

La CNR a deux (02) principaux objectifs ; traitement des demandes des pensions et prise en charge des dossiers des pensions.

Chapitre III : La contribution de la communication interne à la motivation du personnel de la CNR

1.3.3. Missions des agences locales de la CNR

Ces agences sont chargées ;

- D'assurer le service des pensions de retraite conformément aux lois et aux règlements en vigueur ;
- D'effectuer les opérations liées à la reconstitution de carrière des assurés sociaux, à l'instruction des demandes de pensions et à la liquidation des pensions ;
- De participer à l'élaboration du compte individuel de carrière des assurés sociaux ;
- De tenir la comptabilité, d'assurer l'exécution des opérations financières et leur coordination ;
- D'assurer la gestion courante des moyens matériels et humains de l'agence ;
- De veiller, la liaison avec les services de la caisse nationale des assurances sociales, au recouvrement des quotes-parts de cotisations affectées aux branches retraite et retraite anticipée.

1.4. L'organisation de la CNR

L'organisation de la CNR repose sur une large décentralisation (déconcentration en réalité), puisque les agences n'ont pas la personnalité juridique et ne sont pas dotées de l'autonomie financière.

1.4.1. Le conseil d'administration

C'est un organe chargé d'administrer, de contrôler et d'animer la caisse. Il est composé de 29 membres : 18 représentants des travailleurs par les organisations syndicales les plus représentatives, 9 représentants des employeurs dont 2 représentants de la fonction publique, 2 représentants du personnel de la Caisse nationale des retraites.

1.4.2. Service centraux (Le siège)

Le siège de la caisse nationale des retraites comprend plusieurs directions à savoir ;

- La direction des retraites ;
- La direction de la gestion des carrières des assurés sociaux ;
- La direction de l'informatique et de l'organisation ;
- La direction des finances ;
- La direction de l'administration générale ;
- Inspection générale.

1.4.3. Le service personnel.

Ce service a pour mission :

- L'exécution de la paie du personnel de l'agence ;

Chapitre III : La contribution de la communication interne à la motivation du personnel de la CNR

- Etablissement des pièces administratives ;
- La tenue des registres du personnel ;
- Tenue des dossiers administratifs du personnel ;
- Prise en charge des doléances des travailleurs.

1.4.4. Service des moyens généraux

- Les stocks ;
- Les parcs auto ;
- Mobilier du bureau ;
- La sécurité des locaux ;
- L'entretien des équipements.

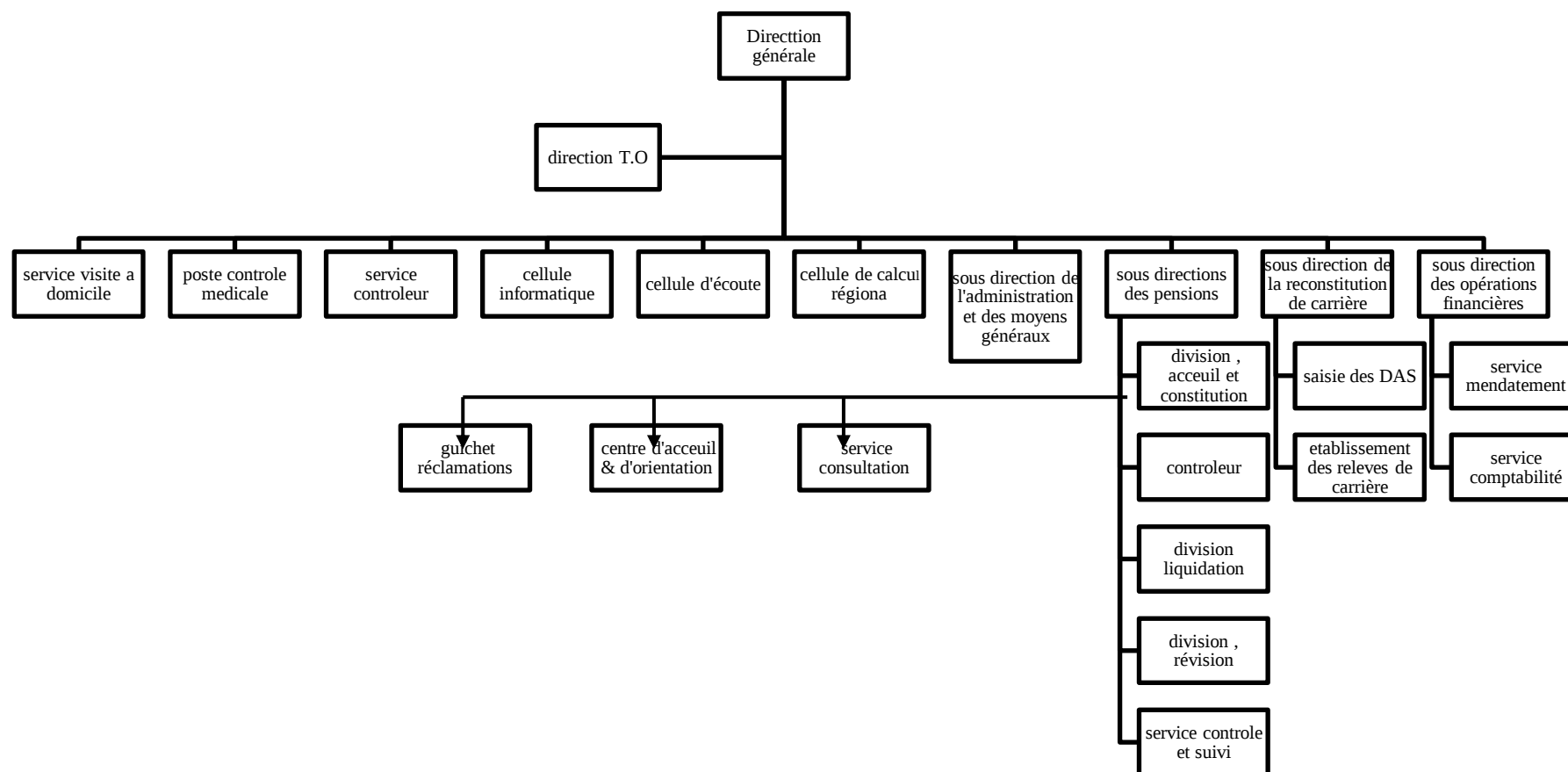
1.4.5. Le secrétariat de la sous-direction de l'administration

La sous-direction de l'administration est administrée par un sous-directeur de l'administration des moyens, dont elle est chargée des tâches suivantes :

- Suivi des mouvements du personnel ;
- La tenue des registres réglementaire ;
- Suivi des congés ;
- Suivi du pointage : les absences et les sorties du personnel ;
- Etablissement des ordres de mission et leur enregistrement.

Chapitre III : La contribution de la communication interne à la motivation Du personnel

Figure n° 04 : Organigramme de CNR T.O



Source : Document interne de la CNR 2022 (Direction de Tizi-Ouzou).

Chapitre III : La contribution de la communication interne à la motivation du personnel de la CNR

Section 2 : Présentation de la méthodologie de recherche

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

2.1 La présentation de l'étude

Notre travail de recherche se base sur l'impact de la communication interne au sein de l'entreprise sur la motivation de son personnel. Une étude quantitative qui consiste en la collecte de données quantifiable, basé sur une technique statistique et qui s'appuie sur le questionnaire comme outil de collecte de données. Une étude qualitative qui vise la compréhension en profondeur de la communication interne au sein de la CNR et son rôle dans la motivation du personnel. Les informations recueillies seront analysées de manière interprétative.

2.2 La structure du questionnaire et le déroulement de l'enquête

Notre enquête par questionnaire a été élaborée auprès d'un échantillon de 100 employés au sein de la caisse nationale des retraités avec leur accord. Le questionnaire a été distribué sur la totalité des salariés qui était en poste pendant la période juillet et août.

Pour atteindre notre objectif et percevoir l'idée sur l'efficacité de la communication interne, nous avons opté pour le questionnaire contenant des questions fermées, à choix multiples dans le but de maximiser les détails sur notre objet de recherche. Pour se faire nous avons structuré le questionnaire sous forme d'axes comme suit :

- **Axe 1** : Fiche signalétique du répondant ;
- **Axe 2** : L'évaluation de la communication interne au sein de la CNR ;
- **Axe 3** : La motivation du personnel ;
- **Axe 4** : Corrélation entre communication interne au sein de la CNR et la motivation de son personnel.

2.3 La méthode d'analyse des résultats par questionnaire

Pour analyser des données obtenus de notre enquête par questionnaire aux côtés des clients de l'entreprise, nous avons opté pour la technique d'analyse en procédant question par question tout en présentant un tableau récapitulatif des résultats accompagné par un schéma et un commentaire de lecture pour interpréter les résultats.

Chapitre III : La contribution de la communication interne à la motivation du personnel de la CNR

Section 3 : Analyse des résultats de l'enquête

Notre analyse de la communication interne au sein de la CNR vise un double objectif d'une part, déterminer les moyens de communication et le niveau de satisfaction et la motivation des employés, c'est-à-dire, vérifier si la communication interne est un facteur motivant du personnel ou pas.

Dans cette troisième section, nous entamons l'analyse des données du questionnaire effectué auprès des employés de la CNR

3.1. Résultats du questionnaire

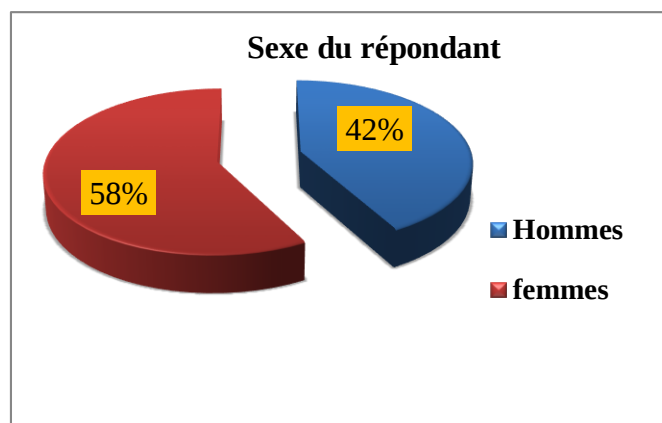
Axe n° 01 : Fiche signalétique du personnel de la CNR

Tableau n°03 : Sexe du répondant

Réponse	Pourcentage
Masculin	42%
Féminin	58%

Source : Elaboré par nous-même

Figure n° 05 : Sexe du répondant



Source : Elaboré par nous-même

Commentaire : Comme il est indiqué dans les résultats du questionnaire, plus de la moitié des interrogés sont des hommes avec un taux de 58%.

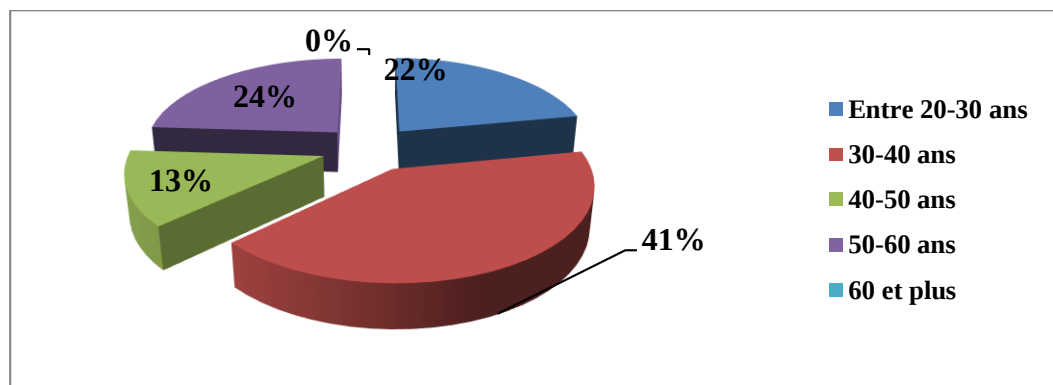
Chapitre III : La contribution de la communication interne à la motivation du personnel de la CNR

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

Réponse	Nombre	Pourcentage
Entre 20-30 ans	22	22%
30-40 ans	41	41%
40-50 ans	13	13%
50-60 ans	24	24%
60 et plus	0	0%
Total	100	100%

Source : Elaboré par nous-même

Figure N° 06 : La répartition de l'échantillon selon leur âge



Source : Elaboré par nous-même

La majorité des employés questionnés ont l'âge qui varie entre 20 et 50 avec un pourcentage de 76% et le reste sont de la catégorie de 50 à 60 ans, ce qui explique que l'entreprise renferme des salariés jeunes.

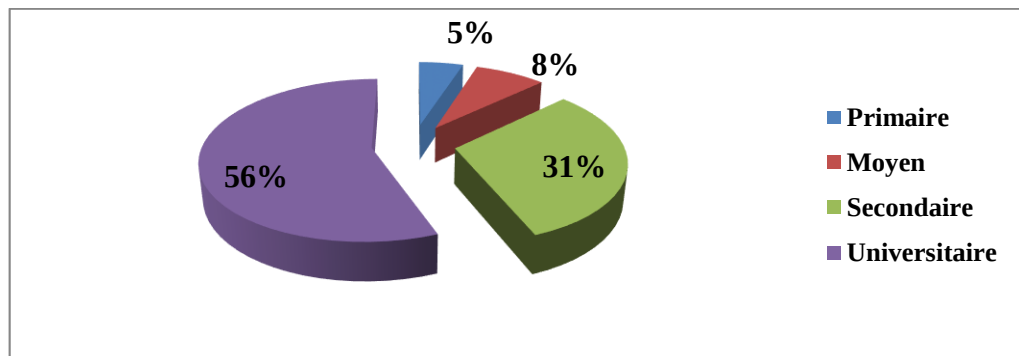
Tableau n°05 : Niveau intellectuel des répondants

Niveau d'instruction	Fréquences	pourcentages
Primaire	5	5%
Moyen	8	8%
Secondaire	31	31%
Universitaire	56	56%
Total	100	100 %

Source : Elaboré par nous-même.

Chapitre III : La contribution de la communication interne à la motivation du personnel de la CNR

Figure N° 07 : Niveau intellectuel des répondants



Source : Elaboré par nous-même

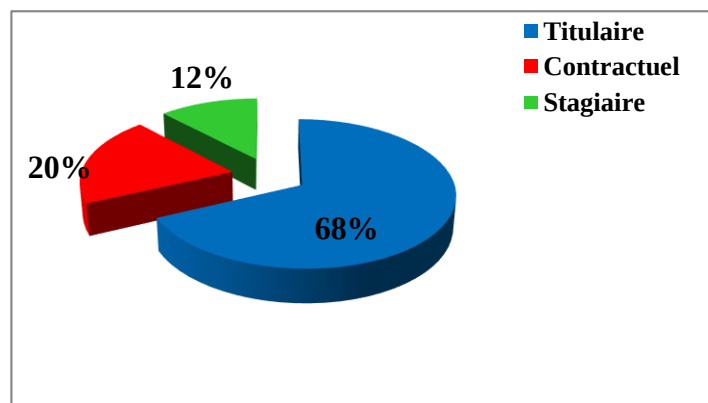
On constate que 56 salariés soit 56% ont un niveau universitaire, suivie par des salariés avec un niveau secondaire (31%), puis 8 salariés de niveau moyen, le niveau primaire représente 5% des réponses ce qui signifie que la caisse exige une main d'œuvre qualifiée vu la nature du travail qui nécessite un niveau d'étude élevé.

Tableau n° 06 : La répartition des enquêtés selon le statut socioprofessionnel

Statut professionnel	Fréquences	pourcentage
Titulaire	68	68%
Contractuel	20	20%
Stagiaire	12	12%
Total	50	100 %

Source : Elaboré par nous-même

Figure n°08 : La répartition des enquêtés selon le statut socioprofessionnel



Source : Elaboré par nous-même

On constate que 68 salariés de la population choisie soit 68%% sont des travailleurs titulaires, suivie par les contractuels avec une proportion de 20%, et enfin la catégorie des apprentis et stagiaires avec un taux de 12%.

Chapitre III : La contribution de la communication interne à la motivation du personnel de la CNR

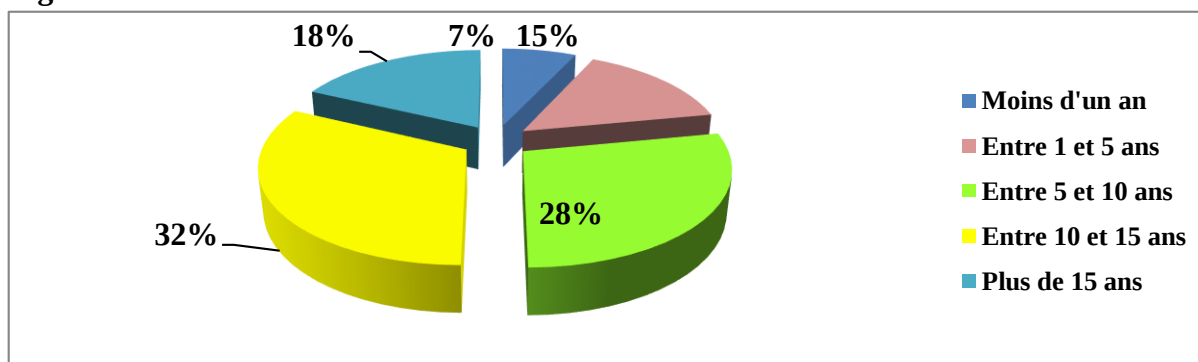
La répartition de l'échantillon selon l'expérience professionnelle. L'expérience de notre échantillon représente les années de travail au sein de l'entreprise et se traduit par leur ancienneté.

Tableau N° 07 : L'ancienneté au sein de la CNR

Réponse	Nombre	Pourcentage
Moins d'un an	7	7%
Entre 1 et 5 ans	15	15%
Entre 5 et 10 ans	28	28%
Entre 10 et 15 ans	32	18%
Plus de 15 ans	18	32%
Total	100	100%

Source : Elaboré par nous-même

Figure n° 09 : L'ancienneté au sein de La CNR



Source : Elaboré par nous-même

60% de nos interrogés ont enregistré une durée de travail valant de 10 à 15 ans au sein de la caisse des retraites de Tizi-Ouzou sujet de notre étude, ce qui explique qu'elle a réussi à maintenir son personnel en son sein, ensuite on trouve 18% ont travaillés plus de 15 ans, et ceux qui ont déjà une expérience de 1 à 5 ans est de 15%.

Chapitre III : La contribution de la communication interne à la motivation du personnel de la CNR

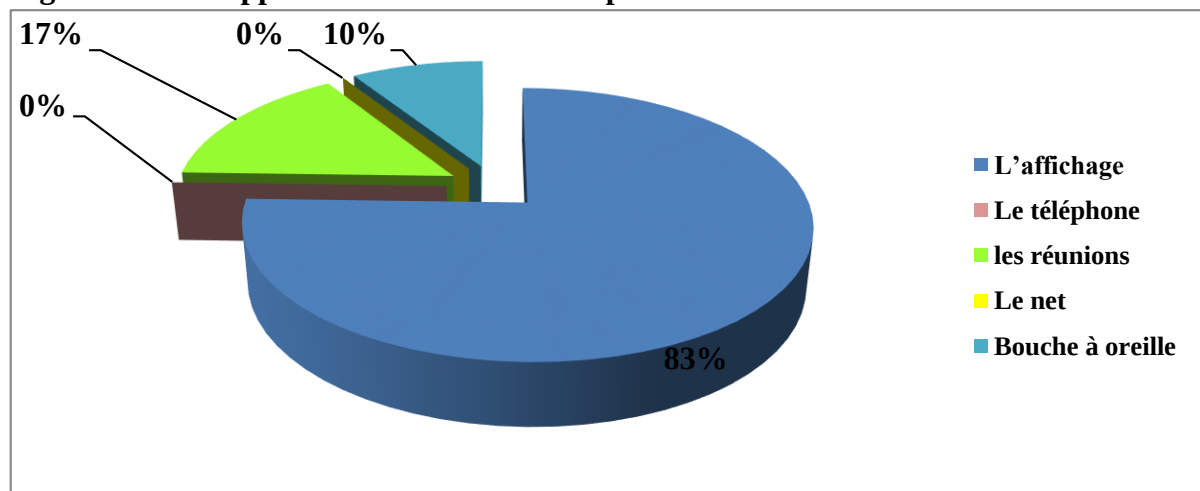
Axe 2 : La communication interne au sein de l'entreprise

Tableau N° 08 : Supports informationnels les plus utilisés au sein de la CNR

Réponse	Nombre	Pourcentage
L'affichage	73	73%
Le téléphone	/	0%
Les réunions	17	17%
Le net	/	0%
Bouche à oreille	10	10%
Total	100	100%

Source : Elaboré par nous-même

Figure n° 10 : Supports informationnels les plus utilisés au sein de la CNR



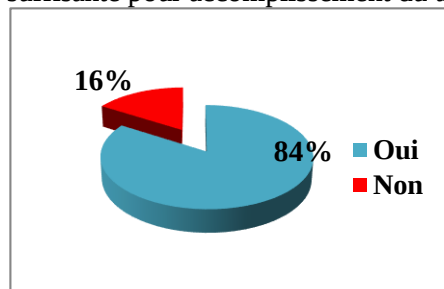
D'après les résultats de notre enquête, la majorité des employés de la CNR (73%) sont informé par des affichages collées au niveau des étages des services de la caisse et même au niveau de la réception (l'entrée principale), le reste des enquêtés avouent qu'ils sont informés par les réunions tenues ou de bouche à l'oreille avec successivement 17% et 10%.

Chapitre III : La contribution de la communication interne à la motivation du personnel de la CNR

Tableau n° 09 : Disponibilités de l'information suffisante pour accomplissement du travail

Réponse	Nombre	Pourcentage
Oui	84	84%
Non	16	16%
Total	100	100%

Figure n°11 : Disponibilités de l'information suffisante pour accomplissement du travail



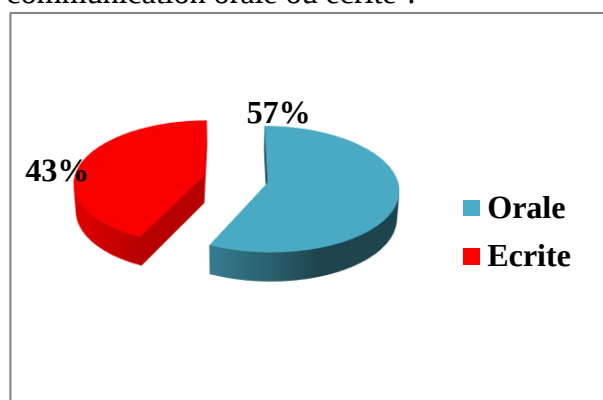
Source : Elaboré par nous-même

La majorité des salariés questionnés (84%) voient que les supports d'information utilisés sont satisfaisants pour accomplir leurs tâches, cependant 16% des employés estiment que c'est insuffisants.

Tableau N° 10 : Préférez-vous une communication écrite ou orale ?

Réponse	Nombre	Pourcentage
Orale	57	57%
Ecrite	43	43%
Total	100	100%

Figure N° 12 : Préférez-vous une communication orale ou écrite ?



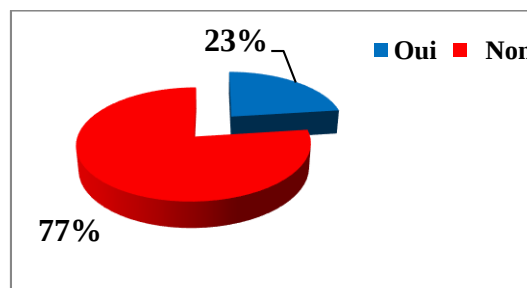
Source : Elaboré par nous-même

Plus de la moitié des salariés questionnés (57%) préfèrent une communication orale et 43% de l'échantillon préfèrent celle écrite.

Tableau n° 11 : implication dans la formulation
Des objectifs

Statut professionnel	Fréquences	%
Oui	23	11%
Non	77	89%
Total	100	100 %

Figure n° 13 : implication dans la formulation
des objectifs



Source : Elaboré par nous-même

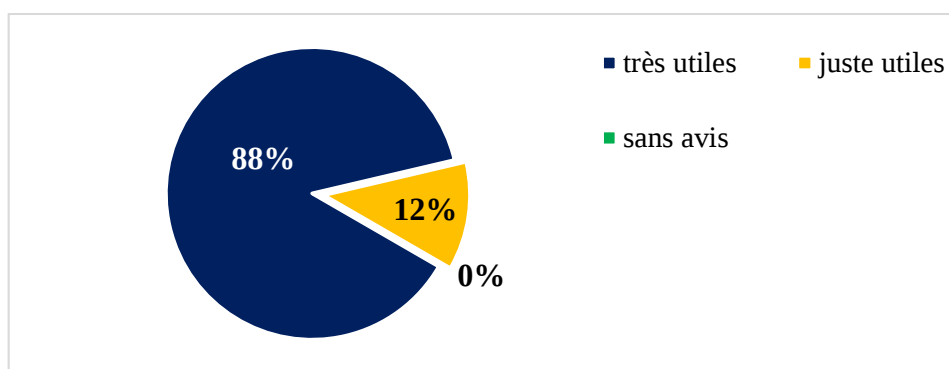
Chapitre III : La contribution de la communication interne à la motivation du personnel de la CNR

77% de l'effectif questionnés affirment qu'ils ne sont pas impliqué dans la formulation des objectifs contre seulement 23% qui disent le contraire, il faut noter que ceux qui ont répondu affirmativement sont en haut de la hiérarchie.

Tableau n° 12 : L'utilité des réunions au travail

Réponse	Effectifs	%
Très utiles	88	88 %
Juste utiles	12	12 %
Sans avis	0	7,14%
Total	10	100,00 %

Figure n° 14 : L'utilité des réunions de travail



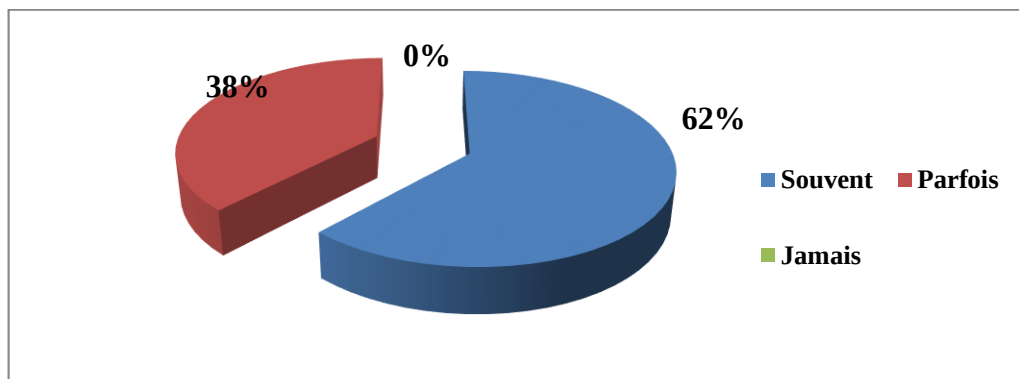
Presque la totalité de l'échantillon trouvent les réunions très utiles. En effet, la multiplication de réunions mensuelles de travail permettra d'améliorer le niveau de communication à l'intérieur de la caisse.

Tableau N° 13 : La prise en charge des préoccupations communiquées aux responsables

Réponse	Nombre	Pourcentage
Souvent	62	62%
Parfois	38	38%
Jamais	0	0%
Total	100	100%

Chapitre III : La contribution de la communication interne à la motivation du personnel de la CNR

Figure N° 15 : La prise en charge des préoccupations communiquées aux responsables



Tous les salariés de l'entreprise interrogés sur la prise en charge de leurs préoccupations communiquées à leur responsable prouvent une satisfaction par rapport à cet élément dans le cas où 62% déclarent que leurs préoccupations sont souvent prises par la hiérarchie.

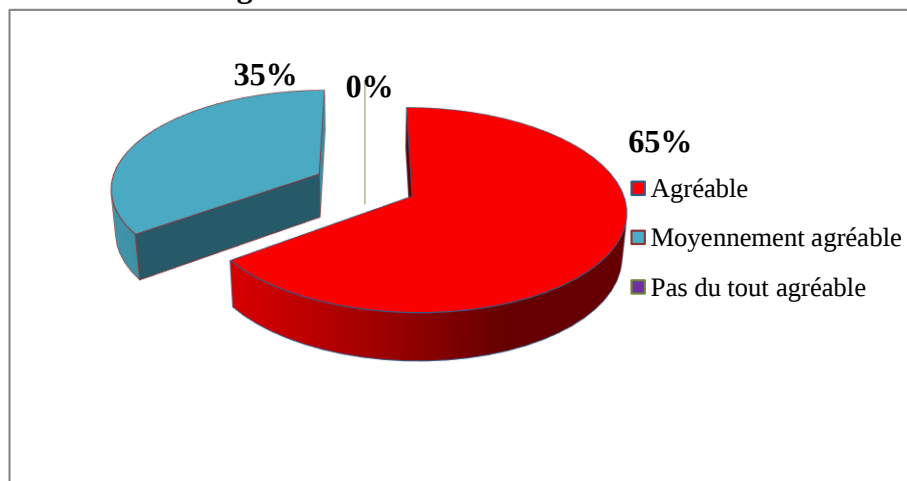
Axe n° 03 : La motivation du personnel

Tableau N° 14 : Les conditions de travail

Réponse	Nombre	Pourcentage
Agréable	65	65%
Moyennement agréable	35	35%
Pas du tout agréable	0	0%
Total	100	100%

Source : Elaboré par nous-même

Figure N° 16 : Les conditions de travail



Source : Elaboré par nous-même

Chapitre III : La contribution de la communication interne à la motivation du personnel de la CNR

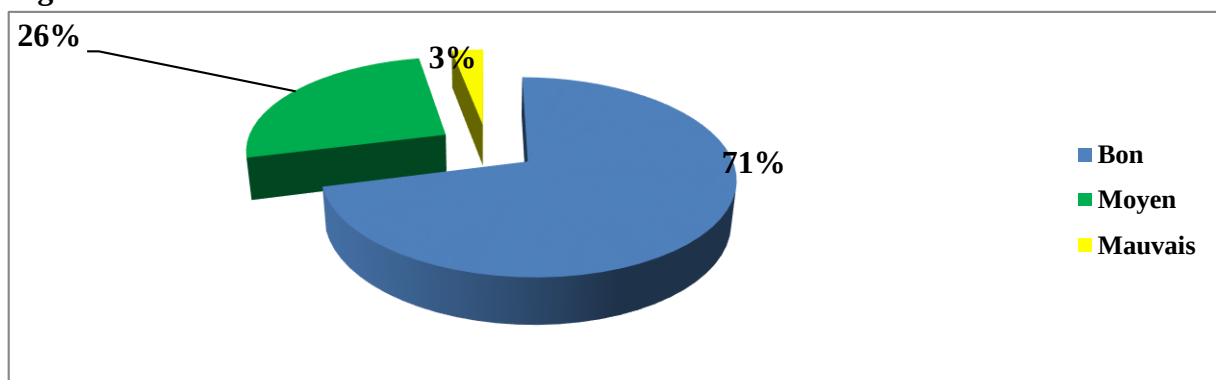
Selon le résultat 65% de nos interrogés sont satisfait des conditions de travail au sein de la firme, 35% de notre échantillon ont répondu qu'il y'a des insuffisances concernant les conditions de travail.

Tableau N° 15 : Le climat social

Réponse	Nombre	Pourcentage
Bon	71	71%
Moyen	26	26%
Mauvais	3	3%
Total	100	100%

Source : Elaboré par nous-même

Figure N° 17 : Le climat social



Source : Elaboré par nous-même

La majorité des salariés interrogés sur climat social régnant au sein de la CNR éprouvant une satisfaction avec un taux de 71%, et 26% de l'échantillon l'estiment juste moyen, et nous avons enregistré quelques mécontentements en termes de climat social (3%).

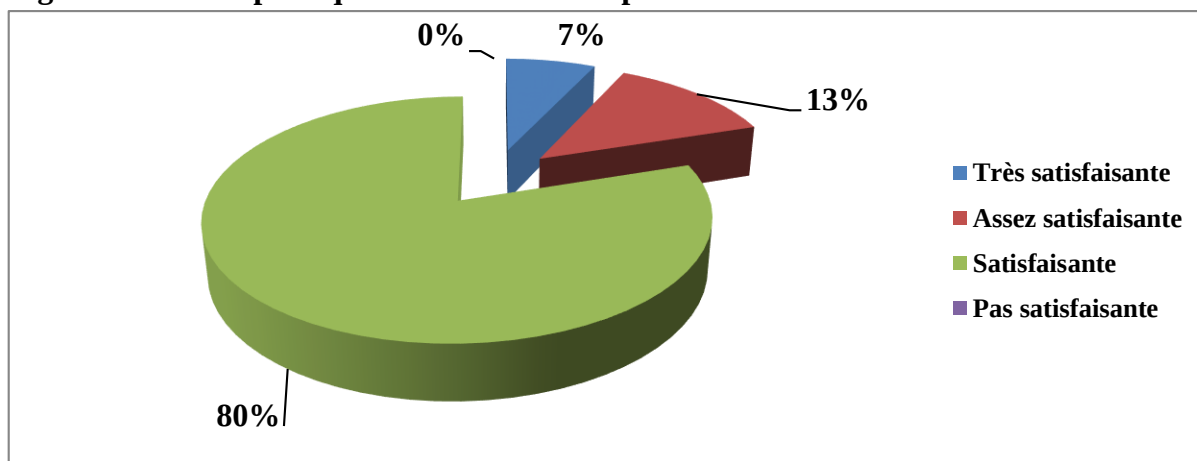
Tableau N° 16 : La politique de motivation du personnel au sein de la CNR

Réponse	Nombre	Pourcentage
Très satisfaisante	7	7%
Assez satisfaisante	13	13%
Satisfaisante	80	80%
Pas satisfaisante	0	0%
Total	100	100%

Source : Elaboré par nous-même

Chapitre III : La contribution de la communication interne à la motivation du personnel de la CNR

Figure N° 18 : La politique de motivation du personnel au sein de la CNR



Source : Elaboré par nous-même

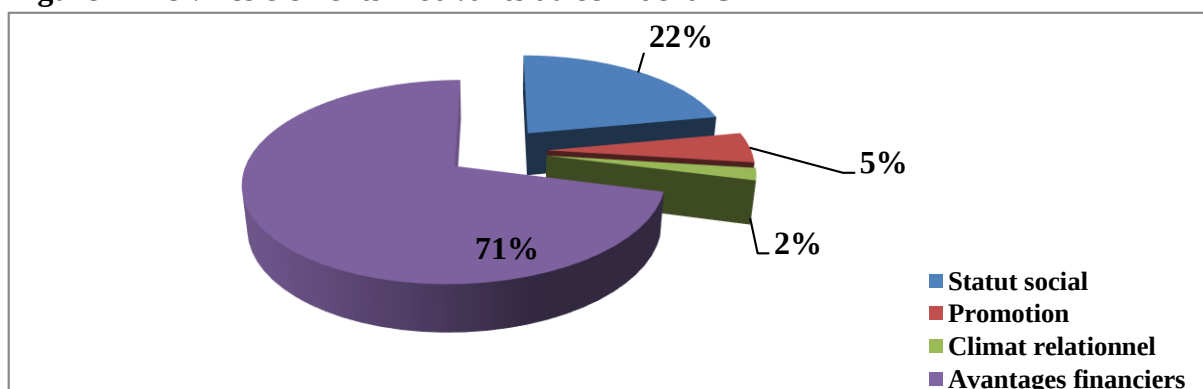
La totalité des salariés questionnés estiment que la motivation est satisfaisante au sein de la CNR.

Tableau N° 17 : Les éléments motivants au sein de la CNR

Réponse	Nombre	Pourcentage
Statut social	22	22%
Promotion	5	5%
Climat relationnel	2	2%
Avantages financiers	71	71%
Total	100	100%

Source : Elaboré par nous-même

Figure N° 19 : Les éléments motivants au sein de la CNR



Selon le résultat de notre enquête les éléments motivants diffèrent d'un fonctionnaire à un autre, et selon les résultats de l'enquête 71% sont motivés par l'aspect financier en premier degré, et statut social (avoir un poste stable au sein d'un organisme étatique) en deuxième lieu

Chapitre III : La contribution de la communication interne à la motivation du personnel de la CNR

avec un taux de 22% et avec un degré moins ce qui concerne le climat relationnel et les promotions.

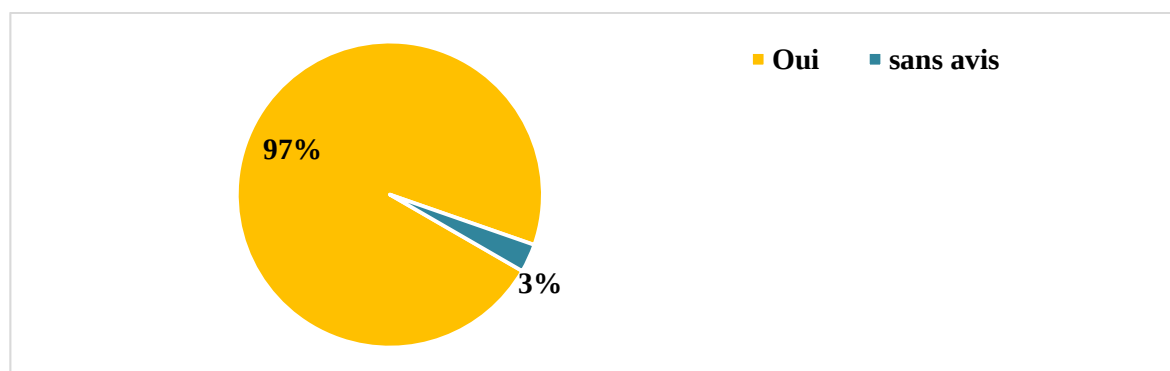
Axe n°04 : La communication interne source de motivation ou non

Tableau n° 18 : Pensez-vous qu'une meilleure communication vous ferez plus apprécier votre travail ?

Réponse	Effectifs	%
Oui	97	97 %
Sans avis	3	3 %
Total	28	100%

Source : Elaboré par nous-même

Figure n°20 : Pensez-vous qu'une meilleure communication vous ferez plus apprécier votre travail ?



Source : Elaboré par nous-même

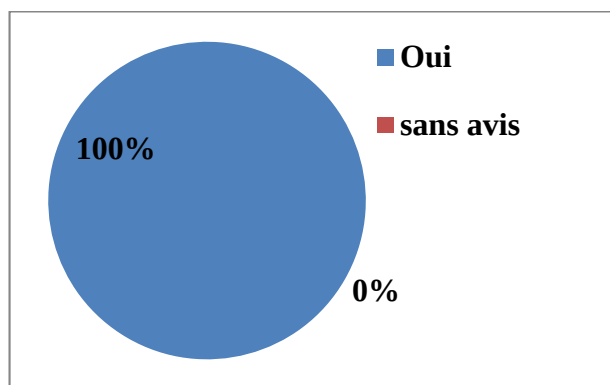
Plus de 90% estiment qu'une meilleure communication est très utile pour les aider à mieux apprécier leur travail. La communication peut servir de moyen de l'élévation de l'effort de convergence des buts et d'empêchement des déviations.

Tableau n° 19 : Pensez-vous que le fait de s'exprimer et faire part de vos jugements, vous vous motiverait pour accomplir vos tâches ?

Réponse	Effectifs	%
Oui	100	100 %
Sans avis	0	0 %
Total	100	100 %

Chapitre III : La contribution de la communication interne à la motivation du personnel de la CNR

Figure n°21 : Pensez-vous que le fait de s'exprimer et faire part de vos jugements, vous vous motiverait pour accomplir vos tâches ?



Source : Elaboré par nous-même

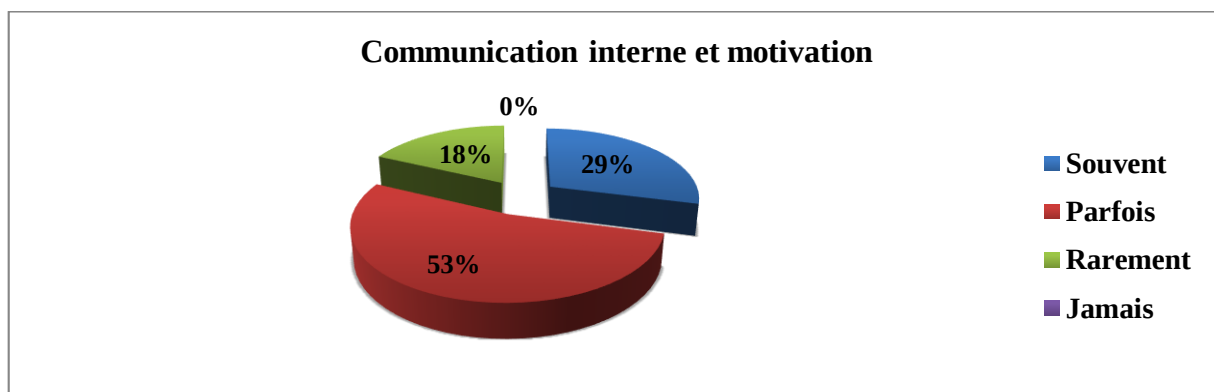
La majorité des enquêtés pense que le fait de s'exprimer les aides à être plus motivé .

Tableau N°20 : La communication entre collègues est-elle une source de motivation ?

Réponse	Nombre	Pourcentage
Souvent	29	29%
Parfois	53	53%
Rarement	18	18%
Jamais	0	0%
Total	100	100%

Source : Elaboré par nous-même

Figure N°22 : la communication entre collègues est-elle une source de motivation ?



Source : Conception personnelle

Chapitre III : La contribution de la communication interne à la motivation du personnel de la CNR

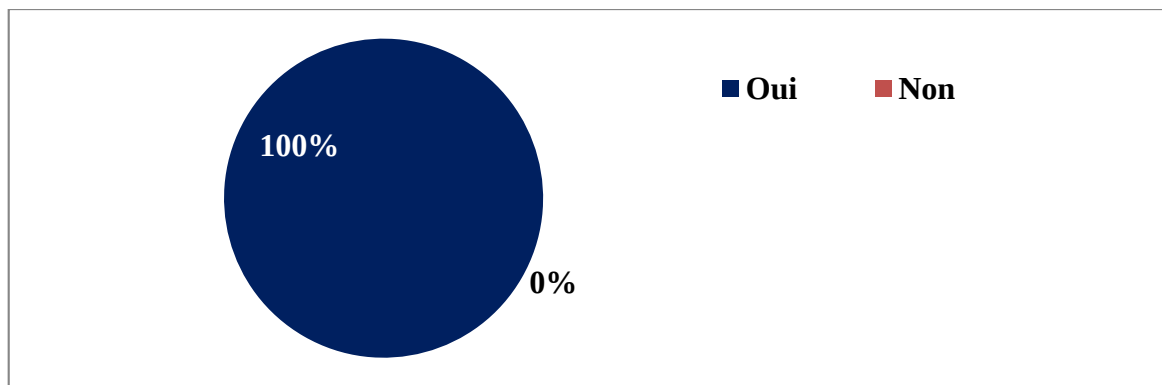
Le résultat montre que la communication interne est une source de motivation, 53% de l'effectif pensent que la communication interne favorise parfois la motivation. 29% confirment que la communication interne est souvent facteur de motivation contre 18% qui disent que c'est rarement que la communication interne les motive.

Tableau n°21 : Selon vous, la communication interne favoriserait-elle la motivation ?

Réponse	Effectifs	%
Oui	100	100 %
Non	0	0 %
Total	100	100 %

Source : Elaboré par nous-même

Figure n°23 : Selon vous, la communication interne favoriserait-elle la motivation ?



Source : Elaboré par nous-même

Comme le montre les résultats de l'enquête, la totalité des fonctionnaires interrogés affirment qu'une bonne communication interne et efficace les motive.

3.2. Résultats de l'analyse

Notre enquête sur l'effet de la communication interne sur la motivation du personnel, que nous avons effectuée au sein de la caisse nationale des retraites (agence de Tizi-Ouzou) nous a permis d'arriver aux résultats suivants :

La première constatation s'articule autour de l'axe étudié sur la communication interne, pour ce qui est des supports utilisés pour la communication et l'information l'affichage reste l'outil principal et les notes de services, et c'est ce que nous avons vérifié pendant notre stage au sein de la caisse, où nous avons constaté plusieurs affiches dans les couloirs des services visités. (voir annexe n° 02).

Chapitre III : La contribution de la communication interne à la motivation du personnel de la CNR

Nous avons constaté ainsi que la communication écrite est plus utilisée, parallèlement, les moyens utilisés sont plutôt classique, les moyen modernes sont de nombre négligeable.

A la question portant sur l'appréciation de la communication au sein la CNR, 75% des personnes sondées affirment qu'elles trouvent satisfaisante, donc actuellement elle ne répond pas aux attentes du personnel.

Le rôle de la communication est appréciée par la totalité des questionnés et voient en réunions un élément très utile dans l'implication du personnel et sa participation dans les objectifs de la CNR.

La totalité estime que la politique de motivation est satisfaisante, mais ce n'est guère seule la communication en interne qui les motive mais plusieurs autres facteurs sont conclus comme les avantages financiers (augmentations, primes, ...), mais le rôle d'un meilleur système de communication dans la motivation et l'épanouissement dans le travail est perçu comme capital.

Tous les répondants s'accordent pour reconnaître le lien entre motivation et communication et soulignent toute l'importance d'une bonne communication au travail, tant avec les responsables hiérarchiques qu'au sein de l'équipe, comme affirmé par la totalité des fonctionnaires interrogés : une bonne communication interne et efficace les motivent .

Donc, la communication interne constitue un élément clé de la motivation et l'implication au travail.

Chapitre III : La contribution de la communication interne à la motivation du personnel de la CNR

Conclusion

Comme nous l'avons vu dans ce chapitre, qui traite le rôle de la communication interne et son impact sur la motivation du personnel de la caisse nationale des retraites, la direction de Tizi-Ouzou, un organisme étatique qui renferme plus d'une centaine de fonctionnaires de différents grades et responsabilités où l'information et la communication est capitale pour une gestion efficace de la CNR.

Pour ce qui est de moyens de communication interne les plus utilisés, reste les affichages et les notes de services les moyens les plus appropriés.

Mais quel que soit l'outil ou support utilisé, la communication joue le rôle capital à l'intérieure de la caisse des retraites, c'est grâce à la communication que les fonctionnaires et les différents services composant la CNR peuvent collaborer, se transmettre l'information, prendre des décisions, se motiver et faire en sorte que chacun adopte le comportement requis pour réaliser une vision, une mission et des objectifs communs.

Conclusion générale

Conclusion générale

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

Sa particularité réside dans les techniques de communication utilisées et la cible visée, soit l'ensemble des salariés d'une entreprise, et dans les objectifs particuliers qui sont poursuivis.

Nous avons constaté que la communication interne consiste à gérer d'une manière optimale les informations dans l'organisation, mais aussi de mettre en commun un langage, une culture, un ensemble de valeur afin de souder le personnel et de le motiver.

La motivation du personnel, est en effet la clé de la réussite des organisations, petites ou grandes. La motivation des RH doit être au centre de préoccupation de tout responsable.

Toutefois, pour développer la motivation des salariés au travail qui soit une source d'avantage concurrentiel, l'entreprise à tout intérêt de mettre en place une politique de communication et un investissement en moyens d'information. Cet investissement doit permettre aux salariés d'être plus performant, plus fidèle et fière d'appartenir à l'organisation c'est-à-dire motivés à déployés leurs compétences et énergies à la réussite de l'entreprise. Donc, informer le personnel veut dire les motivés dans leurs travaux et cela un levier clé pour les entreprises qui veulent gagner leurs salariés et réussir leurs positionnements sur le marché.

D'après notre étude au sein de la CNR de Tizi-Ouzou qui nous a permis de voir et de connaître l'importance de la communication interne avec ses différents moyens au sein de l'entreprise et son impact sur la motivation de son personnel et de répondre à la problématique de recherche, nous avons constaté que la motivation doit être la préoccupation majeure des responsables de la CNR. La motivation est en effet la clé de la réussite et l'accomplissement des tâches convenablement, tout en focalisant sur l'entente et le partage d'information.

Aujourd'hui la communication interne devient de plus en plus importante dans le parcours de l'entreprise, elle est un élément indispensable qui assure la liaison entre la direction et les salariés, elle est l'outil efficace pour informer, fédérer et motiver ce qui engendre la participation, à la réalisation des projets et à l'échange d'information entre collègues.

Notre étude montre que la caisse nationale des retraites a mis en place des moyens et des outils très efficaces concernant la communication interne qui sont nombreux et variés entre l'écrit, l'oral, et l'électronique, qui ont pour objectif de faciliter la circulation et

Conclusion générale

transmission de l'information, l'entreprise utilise beaucoup plus les moyens écrits pour garantir une certaine durabilité à l'information afin de toucher le maximum de salariés, parmi ces moyens écrits, l'affichage est l'outil le plus utilisé selon le témoignage de la majorité des salariés par sa rapidité et sa facilité de faire comprendre et diffuser l'information.

Au terme de notre enquête sur le terrain, les résultats obtenus témoignent que la majorité des salariés de la CNR de Tizi-Ouzou sont satisfaits de la stratégie de la communication adoptée par leur entreprise, ils sont conscients de l'importance de la communication interne par son développement du sentiment d'appartenance, de valorisation et d'intégration des salariés de la CNR de Tizi-Ouzou qui se fait par la réalisation des projets d'entreprise et la prise en considération des opinions des salariés.

D'après les résultats obtenus de notre enquête au niveau de la CNR de Tizi-Ouzou la communication interne, on peut dire que la communication interne est l'un des moyens les plus importants qui mènent vers le développement et la bonne gestion de l'entreprise, on a constaté que la communication interne avec ses différents moyens est considérée comme un facteur motivationnel pour les salariés au sein la CNR de Tizi-Ouzou.

En définitive, la communication interne joue un rôle important dans la vie de l'entreprise. Elle est nécessaire dans le quotidien des salariés d'un point de vue opérationnel mais également en tant que levier de motivation. Au quotidien, elle va avoir un rôle de cohésion, un rôle fédérateur qui sera l'un des leviers de la motivation des salariés. Cependant, elle joue également un rôle important en période de changement. En effet, face aux incertitudes et inquiétudes des salariés, il est nécessaire de communiquer sur les impacts, négatifs et positifs, du changement ainsi que sur ses enjeux.

Ainsi, les communicants entrent aujourd'hui dans une stratégie d'entreprise et représentent un réel intermédiaire entre les dirigeants et les salariés. En d'autres termes, la communication interne fait partie d'une des plus importantes évolutions des entreprises et elle permet une certaine cohésion entre les différents acteurs de l'entreprises qui influence leur motivation.

Bibliographie

Bibliographie

Ouvrages

1. AURIAC J.M, « Economie d'entreprise », 1^e édition, Ed Techniplus 1995.
2. AUTISSIER David, MOUTOT Jean-Michel, Méthode de conduite du changement – Dunod, 2016.
3. BALMA Andria, « Stratégie et plan de communication », 2011.
4. BARTOLI Annie, « Communication et organisation : pour une politique générale cohérente », Éditions d'Organisation, 1991, Paris.
5. BATESON, « Communication et organisation pour une politique générale optimale », Edition d'organisation, Paris, 1990.
6. BEAU Dominique, DAUDEL Sylvain, « Stratégie d'entreprise et communication », DUNOD, paris, 1992.
7. BENABOU Charles, « La communication interne : fonction stratégique », Éd. Montréal, 1993.
8. CHAMINA Benjamin « RH & compétences dans une démarche qualité », Edition AFNOR 2005.
9. COBUT Eric, BOMAL Géraldine, « Motiver, être motivé et réussir ensemble », Liège : Edi.pro, cop. 2009.
10. COBUT. E et DONJEAN.C, « La communication interne », édition Pro, 2014.
11. D'ALMEIDA Nicole, LIBAERT Thierry, « La communication interne des entreprises », 7^e édition, Dunod, 2014.
12. DECAUDIN Jean-Marc, IGALENS Jacques, « La communication interne : Stratégies et techniques », DONUD, 3^e édition, 2013.
13. DECAUPIN Jean - Marc, « La communication marketing : Concepts, techniques, stratégies », 2^e édition Economica, Paris.
14. DEMEURE Claude, « Marketing », 5^{ème} édition, Dalloz, 2005.
15. DEMONT. L, KEMPF. A, RAPIDEL. M, et SCIBETTA. C, « la communication des entreprises : stratégie et pratique », Edition Nathan, Paris.
16. DEUTSH J.J., communication interne et management, les éditions Foucher, paris, 1990.
17. DEVERS Thomas, DUPUY Emmanuel, RAYNAUD Isabelle, « La communication interne : vers l'entreprise transparente », les éditions d'organisations, Paris, 2012.
18. FENOUILLET Fabien, « La motivation », 1^{er} édition Dunod, France, 2003.
19. HATCH M.J, « Théorie des organisations. De l'intérêt de perspectives multiples », De Boeck Université, , Bruxelles 2000.

Bibliographie

20. LEMIRE Louise, GAETAN Martel, « L'approche systémique de la gestion des ressources humaines », Presses de l'Université du Québec, Canada, 2007.
21. LEVY-LEBOYER Claude, « Re-motiver au travail. Développer l'implication de ses collaborateurs », Éditions d'Organisation Groupe Eyrolles, Paris.
22. LEVY-LEBOYER Claude, la motivation au travail La Modèles et stratégies, édition Groupe Eyrolles.
23. Levy-Leboyer, « La motivation au travail », Dunod, Paris, 2019.
24. LOHISSE. J, (« La communication de la transmission », édition De Boeck-université, Bruxelles, 2011.
25. MAUGERI S « *Théories de la motivation au travail* », 2^e édition, édDunod, Paris, 2013.
26. MAUGERI Salvatore, « Théories de la motivation au travail », 2e édition, Dunod, Paris, 2013.
27. MOYSON Roger, « Le Coaching - Développer le potentiel de ses collaborateurs », 2^e édition, De Boeck Université, 2004.
28. NGUYEN-THANH Fanelly, La communication : une stratégie au service de l'entreprise, economica, paris, 1995.
29. PHELFER. J et ORSNI. J « Marketing », 5^{ème} éd. Vuibert 1998.
30. PLANE S.L et Al, « Théorie des organisations », 2eme Ed : Dunod, paris, 2002.
31. Rémi JUËT, « La Boîte à outils du manager », 2e éd, broché, Paris, 2014.
32. ROUSSEL Patrice, « Rémunération, motivation et satisfaction au travail », 3^e éd, édition Économica, 1999.
33. SHIMON L Dolane et all, « Psychologies de travail et comportements organisationnels », édition Gaetan Morin, Paris 1996,
34. SIMON. L. Doland, GOSSELIN Éric et Jules, « Carrière, Psychologie du travail et comportement organisationnel », 3e édition, Les Éditions de la Chenelièreinc, 2007.
35. SOUTENAIN J.F, FARCET P, Organisation et gestion de l'entreprise, Ed : Berti, Alger, 2007.

Revue

1. Chekib Zedini, &al, « Les facteurs de motivation au travail chez les cadres paramédicaux dans un hôpital tunisien », *Santé Publique* 2016/5 Vol. 28, 2016.
2. Elaborer un plan de communication stratégique pour une organisation publique, Comm Collection N°19éd Jacky Leroy, Bruxelles, Juin 2010.

Bibliographie

3. IPRA (International Public Relations Association), « Quality Customer satisfaction, public relations new directions for organisational communication », Gold Paper n°10, P&P Gmbh, Allemagne.
4. MULLENBACH, A. « La responsabilité sociétale des entreprises », Les Cahiers du CERGOR, n°02/01, 2002.
5. NOTEBAERT Jean-François et CARINE LUANGSAY CATELIN, « TIC et communication interne: Le rôle des agents virtuels dans la création de connaissances », revue Décisions Marketing N° 56 du Octobre-Décembre 2009.
6. Rolland Viau, Introduction à la psychologie de la motivation, Éditions Études Vivantes, Revue des sciences de l'éducation, Volume 20, numéro 2, 1994.

Thèses et mémoires

1. SLAYMI Fayrouz, Conditions et modes d'implication des ressources humaines dans un système de management de la qualité – étude de cas des entreprises : ARCELOR MITTAL- SAMA/El Hadjar, FERTIAL/Annaba, SAISAL/Annaba, ENAP Souk Ahras, MAHBOUBA/Berrahal, thèses de doctorat en Management des Organisations, Université de Tlemcen, 2015/2016.
2. TAIEBI Khadidja, « La rémunération : Un facteur de motivation au travail dans les entreprises Algériennes. Cas de l'E.NA.P et E.P.O », thèse pour l'obtention du diplôme de doctorat en Sciences Commerciales option : Management des entreprises, Université d'Oran 2, 2019.
3. YAAKOUBI Khelifa, L'implication du personnel dans une démarche qualité, Un moyen de garantir La compétitivité de l'entreprise, Mémoire de magister en management, université Abou BekrBelakaid, Tlemcen, 2007-2008

Table des figures et tableaux

Liste des tableaux :

Tableau	Page
Figure n° 01 : Relation communication et motivation	36
Figure n°02 : La pyramide des besoins de Maslow	38
Figure n°3 : Le processus d'échange interactif de contribution et de rétributions	47
Figure n° 04 : Organigramme de CNR T.O	55
Figure n° 05 : Sexe du répondant	57
Figure N° 06 : La répartition de l'échantillon selon leur âge	58
Figure N° 07 : Niveau intellectuel des répondants	59
Figure n°08 : La répartition des enquêtés selon le statut socioprofessionnel	59
Figure n° 09 : L'ancienneté au sein de la CNR	60
Figure n° 10 : Supports informationnels les plus utilisés au sein de la CNR	61
Figure N° 11 : Disponibilité de l'information suffisante pour accomplissement du travail	62
Figure n° 12 : Préférez-vous une communication orale ou écrite ?	62
Figure n° 13 : implication dans la formulation des objectifs	62
Figure n° 14 : L'utilité des réunions de travail	63
Figure N° 15 : La prise en charge des préoccupations communiquées aux responsables	64
Figure N° 16 : Les conditions de travail	64
Figure N° 17 : Le climat social	65
Figure N° 18 : La politique de motivation du personnel au sein de la CNR	66
Figure N° 19 : Les éléments motivants au sein de la CNR	66
Figure n°20 : Pensez-vous qu'une meilleure communication vous ferez plus apprécier votre travail ?	67
Figure N° 21 : Pensez-vous que le fait de s'exprimer et faire part de vos jugements, vous vous motiverez pour accomplir vos tâches ?	68
Figure n°22 : La communication entre collègues est-elle une source de motivation ?	68
Figure n°23 : Selon vous, la communication interne favoriserait-elle la motivation ?	69

Liste des tableaux :

Tableau	Page
Tableau n ° 01 : Les usages de la communication interne	10
Tableau n°02 : la communication par le schéma des 5W	21
Tableau n°03 : Sexe du répondant	57
Tableau N° 04 : La répartition de l'échantillon selon leur âge	58
Tableau n°05 : Niveau intellectuel des répondants	58
Tableau n° 06 : La répartition des enquêtés selon le statut socioprofessionnel	59
Tableau N° 07 : L'ancienneté au sein de la CNR	60
Tableau N° 08 : Supports informationnels les plus utilisés au sein de la CNR	61
Tableau n° 09 : Disponibilité de l'information suffisante pour accomplissement du travail	62
Tableau N° 10 : Préférez-vous une communication écrite ou orale ?	62
Tableau n° 11 : implication dans la formulation des objectifs	62
Tableau n° 12 : L'utilité des réunions au travail	63
Tableau N° 13 : La prise en charge des préoccupations communiquées aux responsables	63
Tableau N° 14 : Les conditions de travail	64
Tableau N° 15 : Le climat social	65
Tableau N° 16 : La politique de motivation du personnel au sein de la CNR	65
Tableau N° 17 : Les éléments motivants au sein de la CNR	66
Tableau n° 18 : Pensez-vous qu'une meilleure communication vous ferait plus apprécier votre travail ?	67
Tableau n° 19 : Pensez-vous que le fait de s'exprimer et faire part de vos jugements, vous vous motiverait pour accomplir vos tâches ?	67
Tableau N° 20 : la communication entre collègues est-elle une source de motivation ?	68
Tableau N° 21 : Selon vous, la communication interne favoriserait-elle la motivation ?	69

Annexes

Le questionnaire

La finalisation de nos études en Master en Gestion des Ressources Humaines suscite la réalisation d'un mémoire de fin d'étude intitulé «***la contribution de la communication interne à la communication interne à la motivation du personnel***», nous vous prions de répondre aux questions ci-après :

Question 01 : Vous êtes :

Un homme ☐

Une femme ☐

Question 02 : Quel âge avez-vous ?

Entre 20-30 ans ☐

30-40 ans ☐

40-50 ans ☐

50-60 ans ☐

60 et plus ☐

Question N°03 : Quel est votre niveau intellectuel

Primaire ☐

Moyen ☐

Secondaire ☐

Universitaire ☐

Question 04 : Quel est votre statut (catégorie socioprofessionnelle) ?

Titulaire ☐

Contractuel ☐

Travail à mi-temps ☐

Question N°05 : Quelle est votre ancienneté au sein de l'entreprise ?

Moins d'un an

Entre 1 et 5 ans

Entre 5 et 10 ans

Entre 10 et 15 ans

Plus de 15 ans

Quel sont les supports informationnels les plus utilisés dans votre établissement ?

L'affichage

Le téléphone

Le net

Bouche à oreille

Autres

Disposez-vous d'informations suffisantes pour accomplir votre travail ?

Oui ☐

Nom ☐

Comment estimez-vous l'information :

Satisfaisante ☐

Peu satisfaisante ☐

Non satisfaisante ☐

Préférez-vous une communication :

Orale ☐

Ecrite ☐

Etes-vous informez et impliquer dans la formulation des objectifs ?

Oui ☐

Non ☐

Question 06 : Comment trouvez-vous la politique de motivation du personnel au sein de organisation ?

Très satisfaisante ☐

Assez satisfaisante ☐

Satisfaisante ☐

Pas satisfaisante ☐

Question 07 : Qu'est-ce qui vous motive le plus dans l'exercice de votre profession au sein de votre entreprise ?

Statut social ☐

Promotion ☐

Travail épanouissant ☐

Avantages financiers ☐

Question 10 : Quels sont les facteurs d'insatisfaction que vous rencontrez dans votre travail ?

- | | |
|------------------------------|--------------------------|
| Rémunération et avantages | ☐ |
| Sécurité au travail | ☐ |
| Élément relationnel | ☐ |
| Stress, surcharge de travail | ☐ |
| Aucune insatisfaction | ☐ |
| Autre réponse | ☐ |

Question 12 : Comment jugez-vous les conditions de travail au sein de votre organisation ?

- | | |
|-------------|--------------------------|
| Excellentes | ☐ |
| Bonnes | ☐ |
| Moyenne | ☐ |
| Mauvaises | ☐ |

Comment est-il le climat social ?

- | | |
|---------|--------------------------|
| Bon | ☐ |
| Moyen | ☐ |
| Mauvais | ☐ |

Les réunions de travail vous paraissent-elles :

- | | |
|--------------|--------------------------|
| Très utiles | ☐ |
| Juste utiles | ☐ |
| Sans avis | ☐ |

Pensez-vous qu'une meilleure communication vous ferait plus apprécier votre travail

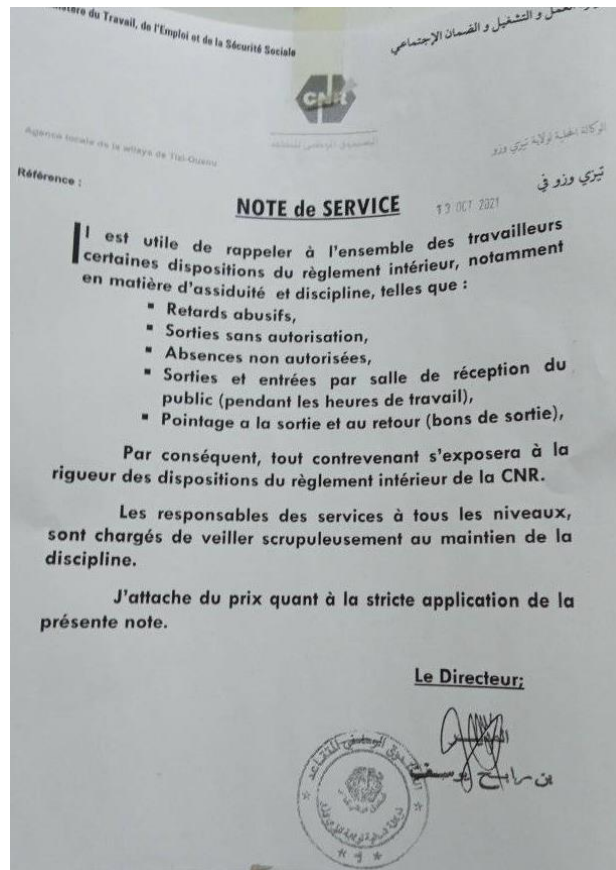
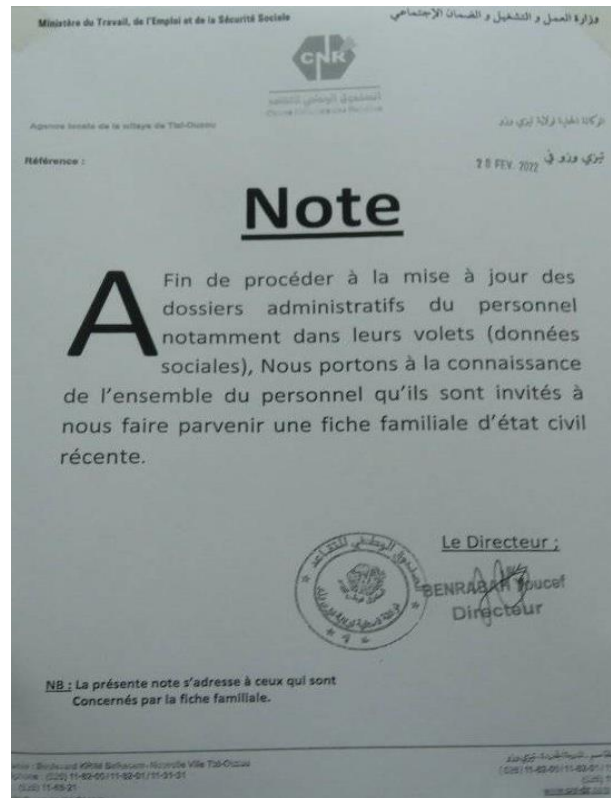
- | | |
|-----|--------------------------|
| Oui | ☐ |
| Non | ☐ |

Annexes

Pensez-vous que le fait de s'exprimer et faire part de vos jugements, vous vous motiverait pour accomplir vos taches ?

Oui ☐

Non ☐



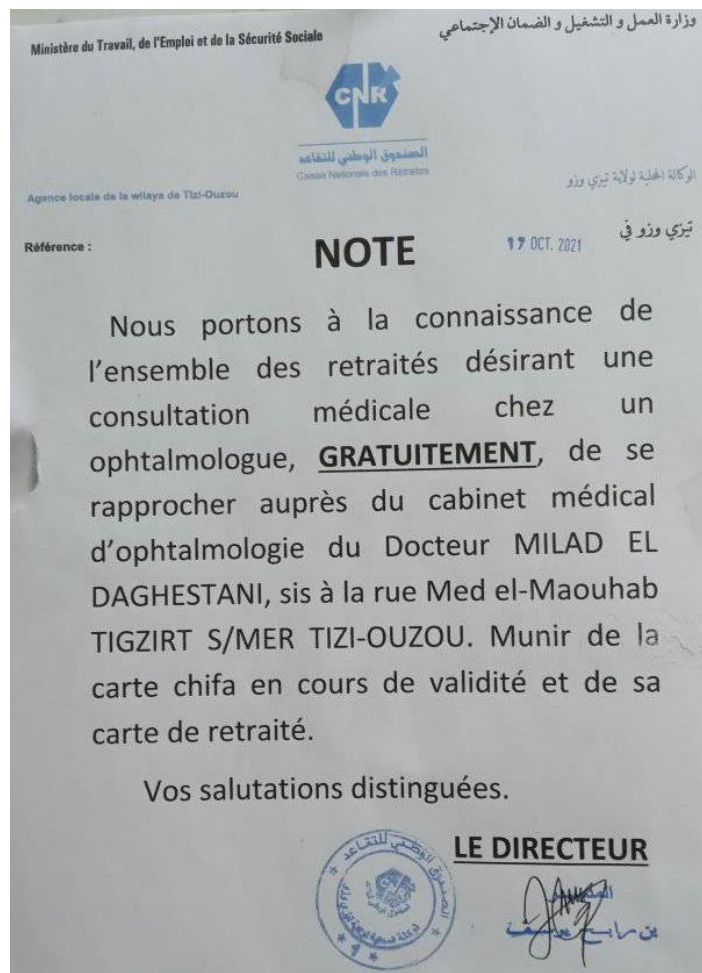


Table des matières

Table des matières

Liste des abréviations.....	6
<i>Introduction générale</i>	8
- Le chapitre II : traite l'aspect pratique de notre sujet auprès de la caisse nationale des retraites de Tizi-Ouzou	3
<i>Chapitre I : Généralité sur la communication interne</i>	3
Introduction.....	4
- Section 02 : Les moyens de la communication interne ;	4
1. Définition de la communication interne	5
2. Histoire et évolution de la communication interne	5
2.1. Naissance de la communication interne.....	6
3. Les objectifs et le rôle de la communication interne.....	8
3.1. Le rôle de la communication interne	9
3.1.1. Au niveau stratégique	9
3.1.2. Au niveau organisationnel	9
3.1.3. Au niveau culturel	9
3.2. Objectifs de la communication interne	9
3.2.1. La communication interne service du projet d'entreprise	10
3.2.2. Accompagner le management.....	10
3.2.3. Relier et améliorer	11
4 Les différents types de communication interne	11
4.1. La communication ascendante ou salariale.....	11
4.2. La communication horizontale ou transversale.....	12
4.2.1. Formelle	12
4.2.2. Informelle.....	12
Section 02 : Les moyens de la communication interne	13
1. Les moyens écrits	13
1.1. Le journal d'entreprise	13
1.3. La boîte à idées.....	14
1.4. Le panneau d'affichage	14
1.6. La lettre au personnel	14
1.7. Le compte rendu de réunion	14
1.8. Le rapport annuel d'activité.....	15
1.9. Le journal électronique.....	15
1.10. Les communications électroniques	15
2.2. Les moyens oraux.....	15

Table des matières

2.2.1	Le séminaire	15
2.2.2	La conférence	15
2.2.3	L'entretien individuel	16
2.2.4	L'entretien informel.....	16
2.2.5	Les réunions de service	16
2.2.6	Le journal téléphonique.....	16
2.2.1	Les groupes de concertation	16
2.3	Les moyens informatiques et audiovisuels	17
2.3.1	L'intranet.....	17
2.3.2	La téléconférence	17
2.3.3	Le film d'information	17
1.	Les outils de la communication interne	18
1.1.	Les moyens écrits	18
1.1.1.	Le journal d'entreprise	18
1.1.2.	La revue de presse	18
1.1.3.	La note de service.....	18
1.1.4.	La documentation	19
2.	TIC et communication interne	19
3.	Stratégie de la communication interne.....	19
3.1.	Plan de communication interne	20
3.1.	La définition du plan de communication	20
3.2.	L'objet de la stratégie communication interne.....	22
3.3.	Le domaine de la communication interne	22
3.4.	La cible de la communication interne.....	22
3.5.	Les principes fondamentaux d'un plan de communication interne	23
3.5.1.	L'existence	23
3.5.2.	La continuité.....	23
3.5.3.	La différenciation	23
3.5.6.	La déclinaison	24
3.5.7.	La cohérence	24
3.5.8.	L'acceptabilité interne	24
3.5.9.	Segmentation et ciblage.....	24
A.	L'étape qualitative.....	24
B.	L'étape quantitative.....	25
C.	L'étape managériale	25
3.6.	L'évaluation du plan de communication.....	25

Table des matières

3.6.1.	L'analyse de la valeur du plan de la communication interne	25
3.6.2.	L'analyse de la valeur de persuasion de plan de communication interne	25
3.6.3.	Mesure de l'efficacité d'une communication interne	26
A.	Les outils de mesure de l'efficacité d'une communication interne	26
A.1.	Les pré-tests	26
A.2.	Les post-tests	26
A.3.	Le bilan de compagne.....	27
3.6.4.	Typologies et indicateurs de mesure d'efficacité en communication.....	27
4.	Les freins et les obstacles de la communication interne	27
4.1.	Les obstacles d'ordre individuel.....	27
4.1.1.	La perception.....	28
4.1.2.	Les attitudes	28
4.2.	Les obstacles d'ordre sémantique.....	28
4.3.	Les obstacles d'ordre organisationnel.....	28
4.4.	Les obstacles psychosociologiques.....	29
	Conclusion	30
	<i>Chapitre II : Rôle de la communication interne sur la motivation du personnel</i>	<i>30</i>
	Introduction.....	31
	Section 01 : Aspects théorique sur la motivation.....	32
1.	Définition de la motivation.....	32
2.	Emergence et évolution de la motivation au travail.....	33
3.	Les formes de motivation	34
3.1.	La motivation intrinsèque.....	34
3.2.	La motivation extrinsèque	34
4.	Facteurs influence de la motivation.....	34
4.1.	Le bien-être au travail.....	35
4.2.	La rémunération	35
4.3.	Les conditions de travail.....	35
4.4.	La communication et la coopération au travail	36
4.5.	Les augmentations et les indemnités	36
4.6.	Les normes culturelles.....	36
	Section 02 : Les théories de la motivation au travail	37
1.	Théorie de l'organisation Scientifique du Travail	37
2.	La théorie des besoins de MASLOW	38
2.1.	Les besoins de sécurité	39
2.2.	L'appartenance	39

Table des matières

2.3. Estime des autres	39
2.4. Estime de soi	39
2.5. Accomplissement personnel	39
3. Théorie de Herzberg	40
4. Théories de McGregor	40
4.1. La théorie X	40
4.2. La théorie Y	40
5. La théorie de l'équité d'Adams	41
Section 03 : Impact sur la communication interne	42
1. Effet de la communication interne sur la motivation	42
2. La contribution de la communication interne dans la motivation du personnel	43
3. Communication interne et engagement	44
5. L'adhésion au changement : un facteur de motivation	45
6.1. Définition de l'implication	46
6.2. Motivation et sentiment d'appartenance	47
Conclusion	48
<i>Chapitre III : La contribution de la communication interne à la motivation du personnel de la CNR</i>	49
Introduction	50
Section 01 : Présentation de la CNR et Agence de T.O.	51
1.1. Présentation de la CNR	51
1.2. L'histoire de la CNR	51
1.3. Missions et objectifs de la CNR	52
1.3.1. Missions	52
1.3.2. Objectifs	52
1.3.3. Missions des agences locales de la CNR	53
1.4. L'organisation de la CNR	53
Section 2 : Présentation de la méthodologie de recherche	56
2.1 La présentation de l'étude	56
2.2 La structure du questionnaire et le déroulement de l'enquête	56
2.3 La méthode d'analyse des résultats par questionnaire	56
Section 3 : Analyse des résultats de l'enquête	57
3.1. Résultats du questionnaire	57
3.2. Résultats de l'analyse	69
Conclusion	71
Conclusion générale	72
Bibliographie	75

Table des matières

<i>Table des figures et tableaux</i>	79
Liste des tableaux.....	80
Liste des tableaux.....	81
<i>Annexes</i>	82
<i>Table des matières</i>	90
Résumé.....	96

Résumé :

Pour atteindre ses objectifs, toute entreprise doit obtenir de ses salariés une productivité et une qualité de travail importante. Dans cette optique, il est nécessaire de rassembler les compétences adéquates et d'adopter une organisation adaptée mais surtout de développer et d'entretenir la motivation de l'ensemble du personnel à vouloir adhérer à tous les changements qui la concernent.

Pour ce faire, il convient donc de s'interroger sur les méthodes adéquates pour créer l'implication de chacun, sur les moyens de mettre en œuvre le contenu de l'entreprise et des salariés ou encore sur l'efficacité de celle-ci.