

Ecole Des Hautes Etudes Commerciales D'Alger

EHEC

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en
sciences commerciales**

Option : Management des Ressources Humaines

THEME :

**La communication motivationnelle dans le processus de
la motivation des ressources humaines**

**ETUDE DE CAS : Caisse Nationale des Assurances
Sociales CNAS –Kolea- Tipaza**

Présenté par :

Mlle Zahra MÂATALLAH

Encadré par :

M. Mohamed Cherif

MADAGH

Maitre de conférences à EHEC

03^{ème} promotion

Septembre 2016

Ecole Des Hautes Etudes Commerciales D'Alger

EHEC

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en
sciences commerciales**

Option : Management des Ressources Humaines

THEME :

**La communication motivationnelle dans le processus de
la motivation des ressources humaines**

**ETUDE DE CAS : Caisse Nationale des Assurances
Sociales CNAS –Kolea- Tipaza**

Présenté par :

Mlle Zahra MÂATALLAH

Encadré par :

M. Mohamed Cherif

MADAGH

Maitre de conférences à EHEC

03^{ème} promotion

Septembre 2016

ملخص

ان الهدف من هذه الدراسة هو اثبات كيف ان الاتصال التحفيزي يستطيع ان يؤثر ايجابيا على تحفيز الموارد البشرية من اجل هذا قمنا بإجراء دراسة تجريبية قائمة على العديد من ادوات البحث والتحقيق مثل التحليل الوثائقي , استبيان على عينة الاستطلاع و ذلك داخل الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي (ص و ض ا).

ان تحليل نتائج الدراسة اثبتت عدم اكتفاء فيما يتعلق بالاتصال التحفيزي وكذلك فجوة بين ديناميكية دورة تدفق المعلومات , التبادل والتعاون و مهارات التعامل مع الآخرين.

الكلمات المفتاحية: الاتصال التحفيزي , التحفيز , الموارد البشرية , تدفق المعلومات , التعاون .

Résumé :

L'objectif général de cette recherche est de montrer comment une communication motivationnelle peut influencer positivement sur la motivation des ressources humaines. Pour ce faire une recherche empirique basée sur plusieurs outils d'investigation de recherche comme le traitement et l'analyse documentaire, et le questionnaire destiné à un échantillon d'enquêtés a été menée au sein de la caisse nationale d'assurance sociale (CNAS).

L'analyse des résultats de l'enquête révèle une insuffisance en matière de communication motivationnelle, ainsi qu'un écart entre la dynamique de circulation du flux d'information, le partage et la collaboration et le sens des relations humaines.

Les mots-clés : Communication motivationnelle, motivation, ressources humaines, flux d'information, collaboration.

Abstract :

The aims of this research is to show how a motivational communication can positively influence on human resources motivation. In order to do this so, an empirical research based on several search tools such as processing and document analysis, and the questionnaire destined for a sample Survey was conducted within the national social insurance fund.

The analysis of the survey results reveals a failure in terms of motivational communication, and a gap between the dynamic circulation of information flow, sharing and collaboration and interpersonal skills

Key words : motivational communication, motivation, human resources, information flow, collaboration.

Dédicace

Je dédie ce modeste travail à :

- *À mes chers parents qui m'ont toujours aidé et soutenu dans mes études.*
- *À mes sœurs adorées Wafa et Nabila.*
- *À mes beaux frères Mohamed et Fouad.*
- *À mon cousin Fayçal.*
- *À mes petits anges Adem et Anes, Que j'adore et qui font ma joie.*
- *À tous mes amis : Rafik, Kahina, Sara, Siham, Katia, Sid Ali, Sabrina, Imen, Rawya, Dalila, Zahra, Yasmine, Hind, Mouna.*
- *À tous ceux qui me connaît de près ou de loin.*

Remerciements

Je tiens à remercier le bon dieu tout puissant, de m'avoir donné la force et la volonté pour mener à bien ce modeste travail.

Je tiens à exprimer toute ma gratitude envers mon encadreur monsieur MADAGH Mohamed Cherif d'avoir accepté de m'encadrer et qui m'a beaucoup aidé dans le cadre de ma réflexion avec ses orientations, sa grande disponibilité et son grand savoir.

Je remercie tous les enseignants de LEHEC, qui ont assuré ma formation durant mon cursus universitaire.

Un grand merci aussi aux responsables de la caisse nationale des assurances sociales CNAS -Kolea- willaya de TIPAZA particulièrement Madame AZZOUNI, Madame DJEBALI Yasmine, Madame Nassima.

Enfin, il m'a été agréable d'exprimer ma reconnaissance envers tous ceux et celles qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail de recherche.

Liste des figures

Chapitre II	
Figure II-01 : La pyramide des besoins D'Abraham Maslow.....	35
Figure II-02: La pyramide des besoins de MAC Clelland.....	41
Figure II-03 : La théorie des attentes de VROOM (Expectancy Theory).....	43
Figure II-04 : Schéma de l'échange Individu / Organisation de Adams.....	44
 Chapitre III	
Figure III-01: Répartition de l'échantillon par sexe.....	70
Figure III-02 : Répartition de l'échantillon par tranche d'âge.....	71
Figure III-03 : Répartition par situation familiale.....	72
Figure III-04 : Répartition de l'échantillon par catégorie socioprofessionnelle.....	73
Figure III-05 : Répartition par ancienneté.....	74
Figure III-06 : Répartition par niveau d'instruction.....	75
Figure III-07 : La communication au sein de la CNAS.....	86
Figure III-08 : Les relations avec le responsable.....	87
Figure III-09: Les relations professionnelles avec les collègues.....	88
Figure III-10 : LA communication interne aux yeux des interrogés.....	89
Figure III-11 : Le circuit du flux d'information.....	80
Figure III-12 : La proximité avec le supérieur hiérarchique.....	82
Figure III-13 : Les sources d'écoute interne au sein de la CNAS.....	83
Figure III-14 : L'influence de la reconnaissance et l'estime sur la motivation.....	84
Figure III-15 : L'influence du style de management sur la motivation et la dynamique au travail.....	85
Figure III-16 : L'évolution de la communication interne au sein de la CNAS.....	86

Figure III-17 : l'apport de la communication motivationnelle dans la production du sens et le renforcement du lien avec le projet de l'entreprise.....	88
Figure III-18 : Satisfaction du cadre de la communication motivationnelle.....	89
Figure III-19 : Améliorer les pratiques de la communication motivationnelle.....	90

Liste des tableaux

Chapitre I	
Tableau I-01 : Principes d'une communication efficace.....	13
Tableau I-02: Les cinq fonctions d'un journal d'entreprise.....	16
Tableau I-03: Les caractéristiques d'un bon manager/leader.....	21
Chapitre II	
Tableau II-01 : Présentation du modèle bi-factoriel de HERZBERG.....	38
Chapitre III	
Tableau III-01 : Répartition de l'échantillon par sexe.....	70
Tableau III-02 : Répartition de l'échantillon par tranche d'âge	71
Tableau III-03 : Répartition de l'échantillon par situation familiale.....	72
Tableau III-04 : Répartition de l'échantillon par catégorie socioprofessionnelle.....	73
Tableau III-05 : Répartition par ancienneté.....	74
Tableau III-06 : Répartition par niveau d'instruction.....	75
Tableau III-07 : La communication au sein de la CNAS.....	76
Tableau III-08 : Les relations avec le responsable.....	77
Tableau III-09 : Les relations professionnelles avec les collègues.....	78
Tableau III-10 : La communication interne aux yeux des interrogés.....	79
Tableau III-11: Le circuit du flux d'information au sein de la CNAS.....	80
Tableau III-12 : La proximité avec le supérieur hiérarchique.....	81
Tableau III-13 : Les sources d'écoute interne au sein de la CNAS.....	83
Tableau III-14 : L'influence de la reconnaissance et l'estime sur la motivation.....	84
Tableau III-15 : L'influence du style de management sur la motivation et la dynamique au travail.....	85
Tableau III-16 : L'évolution de la communication interne au sein de la CNAS.....	86
Tableau III-17 : l'apport de la communication motivationnelle dans la production du sens et le renforcement du lien avec le projet de l'entreprise.....	87

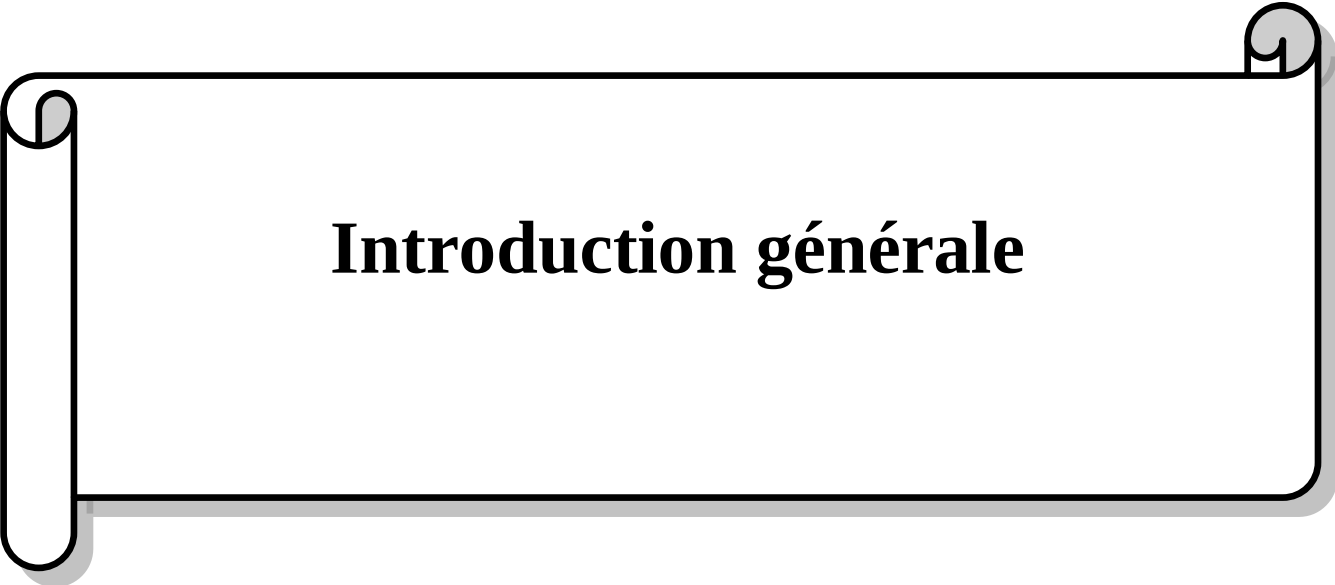
Tableau III-18 : Satisfaction du cadre de la communication motivationnelle.....	89
Tableau III-19 : améliorer les pratiques de la communication au sein de la CNAS.....	90

Liste des abréviations

Abréviation	Signification
ANEM	Agence Nationale de L'Emploi
CNAS	Caisse Nationale des assurances sociales
DAS	Direction de l'Action Sociale
DRH	Directeur des Ressources Humaines
ENA	Ecole Supérieure d'Administration
ERG	Existence, Relatedness, Growth
ESC	Ecole Supérieure de Commerce
ESB	Ecole Supérieure des banques
GRH	Gestion Des Ressources Humaines
IBM	International Business Machines
PA	Petites Annonces
PDG	Président Directeur Général
RH	Ressource Humaine
SDAM	La Sous-direction de l'Administration et des Moyens
SDCM	La Sous-direction de Contrôle Médicale
SDGCC	La Sous-direction de gestion du Centre des Calculs
SDP	La Sous-direction des Prestations
SDR	La Sous-direction de Recouvrement
TPE	Très Petite Entreprise
TPS	Toyota Production System
VIE	Valence, Instrumentality, Expectation

SOMMAIRE

Introduction générale.....	1
Chapitre I : Approche Conceptuelle de la communication motivationnelle.....	6
Section 01 : Concepts de base de la communication motivationnelle.....	7
Section 02 : Les nouveaux rôles du manager comme communicateur, motivateur, animateur.....	21
Chapitre II : Le lien entre la communication et la motivation.....	31
Section 01 : Approche par la motivation.....	32
Section 02 : L'impact de la communication sur la motivation des ressources Humaines.....	54
Chapitre III : Etude d'un cas pratique.....	58
Section01 : présentation de l'organisme d'accueil.....	59
Section02 : Etude de cas par questionnaire au sein de la CNAS.....	67
Conclusion générale.....	95



Introduction générale

L'entreprise étant une organisation, un ensemble des systèmes en interaction structurés dont l'objectif premier est la recherche du profil, lequel conditionne sa survie dans un environnement complexe, turbulent et marqué par l'accroissement de la concurrence. Dans ce contexte, les entreprises sont obligées de disposer d'une écoute interne allant dans le sens de la communication motivationnelle, dont l'objectif attendu est de produire de la valeur ajoutée et de la pleine contribution de l'humain.

En outre, les entreprises doivent adopter une bonne stratégie de communication et de motivation afin de favoriser le développement et la fidélisation et une efficace et efficiente rentabilisation de ses ressources humaines.

Pour cela, les managers de l'entreprise doivent être des motivateurs dans le sens de la recherche de l'harmonie, de la motivation et de l'équilibre entre les attentes des salariés et les objectifs économiques et financiers de l'entreprise. Dans le cas contraire, le déficit en communication par les managers engendre des états de frustration et de déséquilibre même dans la gestion des ressources humaines. La communication motivationnelle devient désormais un acte managérial d'intérêt capital, car la richesse des hommes est inestimable. Ce concept d'actualité constituer désormais un des leviers du management et de la conduite des hommes de l'entreprise de la nouvelle génération.

La communication motivationnelle est un atout majeur dans le bon fonctionnement d'une entreprise et un levier stratégique pour accroître la motivation des ressources humaines, elle constitue ainsi un facteur clé du succès de l'entreprise et elle permet de créer un sentiment d'appartenance des collaborateurs en les aidant à comprendre la situation générale de l'entreprise pour favoriser l'atteinte des objectifs globaux et aussi d'accompagner le changement. Et minimiser les coûts du risque humain.

La communication motivationnelle permet dans ce cadre de minimiser les coûts des risques humains et constitue aujourd'hui un enjeu stratégique.

La majorité des chefs d'entreprise partagent désormais le sentiment que sans motivation du personnel il ne peut y avoir ni cohérence des actions initiées, ni compétitivité, ni évolution de l'entreprise, si la motivation est déficitaire, il appartient à l'entreprise de créer toutes les conditions propices à son épanouissement et à son développement, la condition essentielle à l'existence de la motivation des ressources humaines, est la mise en valeur du capital humain qui devient désormais inestimable.

Dans cet ordre d'idées il nous paraît nécessaire de mettre en évidence l'interrelation entre la communication motivationnelle et la motivation au travail, c'est pourquoi le thème choisi pour notre travail de recherche s'intitule :

« La communication motivationnelle dans le processus de la motivation des ressources humaines »

Parmi les raisons ayant motivées notre choix à étudier le cas de la CNAS nous retenons d'avantage l'intérêt du thème de recherche et celui même investi par les acteurs de la CNAS dans ce domaine.

Le choix de notre thème n'est pas le produit de hasard, il a été motivé par les trois points suivants :

- Connaitre si vraiment il ya une communication motivationnelle au sein de l'entreprise algérienne.
- Examiner l'articulation qui existe entre les deux concepts de la communication et la motivation.
- Savoir si la communication a un rôle sur la motivation des ressources humaines.
- La relation étroite qui existe entre ce thème et notre spécialité GRH.

L'objectif général de notre recherche consistera à montrer la relation étroite qui existe entre la communication motivationnelle et la motivation des ressources humaines au sein de la CNAS.

Dans ce cadre nous tenterons de mettre en relief les axes de problématique à savoir :

Quelle-est l'apport de la communication motivationnelle dans le processus d'équilibre et de stabilité même des ressources humaines ?

Cette problématique centrale, nous permet de faire des questions secondaires à savoir :

- 1) Comment Les managers de la CNAS investissent-ils la communication motivationnelle dans la conduite des ressources humaines sur le terrain ?
- 2) Comment la communication motivationnelle peut constituer un rôle crucial dans la motivation des ressources humaines ?

Pour répondre à cette problématique centrale et les questions qui en découlent, nous proposons les hypothèses suivantes :

H1 : La communication motivationnelle constitue un acte managérial permettant la production du sens et le renforcement du lien avec le projet d'entreprise.

H2 : Les managers de la dite entreprise déploient des efforts en matière de communication motivationnelle.

H3 : Les ressources humaines de la CNAS observées par nous soins demeurent satisfaites du cadre de la communication motivationnelle investi par les managers de la CNAS.

Pour réaliser notre travail de recherche nous ferons appel à une démarche méthodologique et scientifique adapté à notre thème de recherche. Cette démarche s'articule autour de choix à des outils d'investigation de recherche, et de traitement d'information comme le questionnaire destiné à un échantillon d'enquêtés. L'observation participante par nous soins tout au long de la réalisation de cette étude, le traitement et l'analyse documentaire, les entretiens avec les responsables, s'ajoute à cela l'effort par nous soins de lecture des ouvrages et des articles traitant de la matière étudiée.

L'ensemble de ces efforts de recherche nous en permet en amont et en aval de mieux situer notre terrain de recherche et plus particulièrement analyser et comprendre la réalité du terrain en mettant en valeur les écarts enregistrés à partir de cette étude.

En ce qui concerne le plan de notre mémoire nous l'avons subdivisé en trois chapitres le premier à porté sur : **Approche Conceptuelle de la communication motivationnelle**. Il contient deux sections, la première à portée sur la pratique de la communication motivationnelle, la deuxième section est consacrée aux nouveaux rôles du manager comme communicateur, motivateur et animateur.

S'agissant du second chapitre il a porté essentiellement sur : **Le lien entre la communication et la motivation**. Il se subdivise en deux sections. La première section à portée sur une approche par la motivation, la deuxième section est consacrée à l'analyse de l'impact de la communication sur la motivation des ressources humaines.

Le troisième chapitre a été consacré à notre étude de cas sur le terrain et il se subdivise quant à lui à trois sections :

Chapitre I : Approche Conceptuelle de la communication motivationnelle.

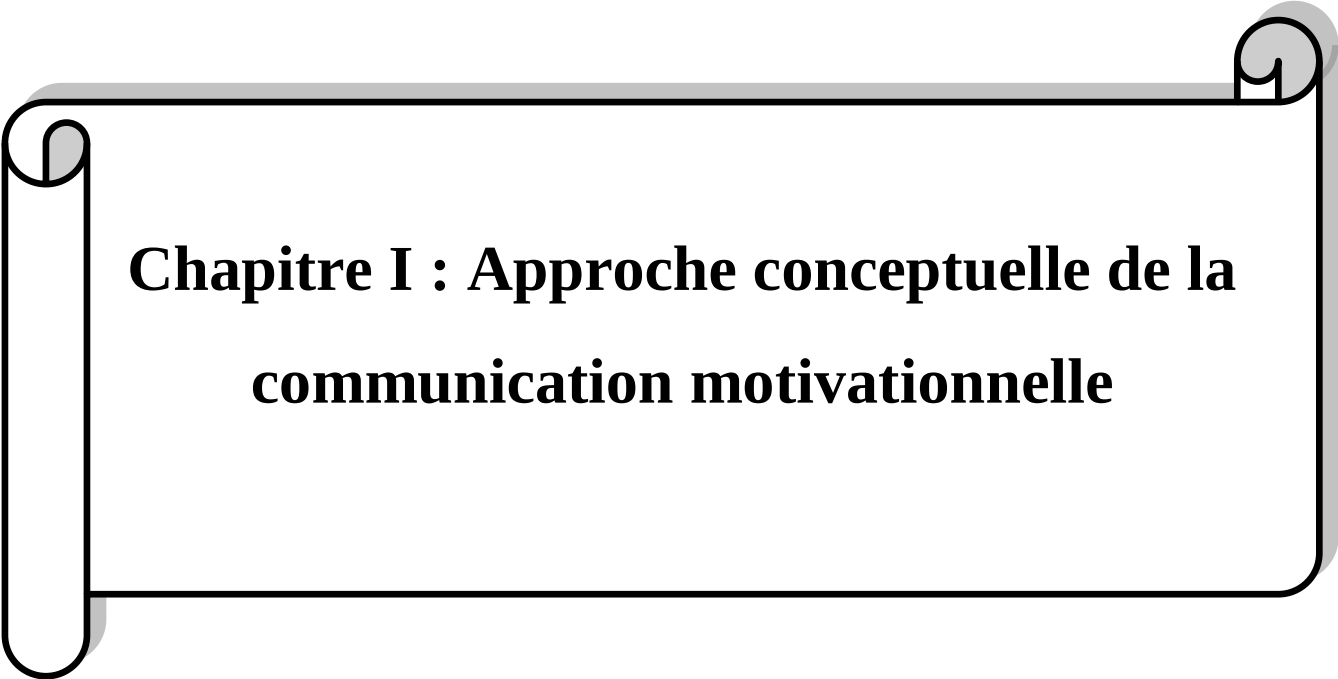
Le présent chapitre se divise en deux sections : la première porte sur les concepts de base de la communication motivationnelle, la deuxième est consacrée aux nouveaux rôles du manager comme communicateur, motivateur et animateur.

Chapitre II : Le lien entre la communication et la motivation.

Ce deuxième chapitre est consacré à une approche par la motivation dans une première section, suivis, dans la deuxième section à l'analyse de l'impact de la communication sur la motivation des ressources humaines.

Chapitre III : Etude d'un cas pratique

Ce chapitre est consacré à la présentation de la partie pratique, il s'articule autour de deux sections. La première section concerne la présentation de l'organisme d'accueil et la présentation de la direction des ressources humaines ainsi que les moyens de communication interne mise en place par la CNAS, tandis que la deuxième section est consacrée à l'étude de cas par questionnaire au sein de la CNAS, elle concerne le traitement des données et l'interprétation des résultats, synthèse, et nos suggestions.



Chapitre I : Approche conceptuelle de la communication motivationnelle

CHAPITRE I:Approche conceptuelle de la communication motivationnelle :

Dans le cadre du présent chapitre, nous tenterons de définir et analyser le concept de communication avec ses différents types, ainsi que ses règles et ses principes. Ensuite on va définir la notion de la communication motivationnelle et citer les différents supports de la communication interne et ses objectifs, ensuite on va montrer le rôle de la communication motivationnelle. La dernière section sera consacrée aux nouveaux rôles du manager comme communicateur, motivateur, animateur.

SECTION 1 : Concepts de Base de la communication motivationnelle

1. Initiation sur la communication

Face à l'évolution constante des organisations qui ne cessent de se filialiser et de se diversifier, la communication devient un facteur inévitable pour maintenir l'adhésion des ressources humaines, ainsi que leur motivation. Cependant il est nécessaire de savoir les différents concepts de la communication ainsi que ses différents types, règles et principes.

1.1. Définition de la communication

La communication a été définie de diverses manières. On en a retenu celles qui nous paraissent comme étant les plus significatives.

Pour **PASTOR** et **BREAD**, « *la communication est un échange de messages entre plusieurs individus ou groupes* »¹

Selon **REIX ROBERT**, Dans son livre **REIX ROBERT** exprime que c'est un « *Système d'information et management des organisations* » : « *la communication, c'est établir une relation en transmettant de l'information : Cette transmission d'information a pour objectif : de convaincre, former, séduire, coordonner...etc.* »²

Selon **HIENOT ALAIN**, « *On dit qu'il ya communication quand une source de message transmet des signaux par l'intermédiaire du canal à un récepteur destinataire* »³

Selon **LIBAERT.THIERRY**, «*Nous définissons la communication comme un processus d'écoute et d'émissions de signes et de messages destinés à des publics particuliers*

¹PASTOR, (p) et BREAD (R) : *Les treize clés du manager*, Edition Liaison, Paris, 2003, P.135.

²REIX, (R) : *Système d'information et management des organisations*, Edition VUIBERT, 3^{ème} édition, Paris, 2000, P.125.

³HIENOT, (A) : *Processus de communication*, Edition GUERIN, Montréal, 1978, P.125.

et visant l'amélioration de l'image et des relations de l'organisation, la promotion de ses produits et services et la défense de ses intérêts.»⁴

La communication est un cycle de transmission d'une information (le message), d'un émetteur à un récepteur, par le biais d'un canal. Selon cette approche, le message doit être clair et l'information doit passer vers l'auditeur attentif. Il ne doit pas y avoir d'interférence dans le canal de transmission. Le cycle de la communication est complet lorsque l'émetteur reçoit de la rétroaction de la part du récepteur qui lui confirme que ce dernier a bien saisi l'information (le message).⁵

«La communication fait partie intégrante de la stratégie, étant un des moyens les plus puissants dont le management dispose pour influencer sur le cours des événements».⁶

«De même qu'entre l'émetteur et les récepteurs d'information, il existe une évidente dissymétrie entre le maître et les élèves, mais il n'y a plus sens unique : le premier ayant pour objectif de transmettre son savoir aux seconds, il doit vérifier en bon pédagogue les connaissances acquises par ceux-ci. Pour cela, il les interroge, il écoute leurs réponses, en un mot il communique avec eux».⁷

Donc on peut constater que la communication est un échange d'information pratiquée volontairement par l'émetteur pour qu'elle soit mieux accueillie par le récepteur. La communication consiste indépendamment du temps et des modes, à mettre en commun des informations, des messages, des pratiques. Pour cela l'homme mit au point des signes compréhensibles, d'ordre verbal (constitué de mots, de paroles...) ou non verbal (gestes, comportements traduisant nos humeurs, nos intentions, nos valeurs...) tout était bon pour véhiculer le message.

1.2. Les différents types de la communication

Au sein d'entreprise on peut distinguer quatre types fondamentaux de la communication, on trouve notamment la communication interne, communication externe (communication de produit), globale, et la communication institutionnelle

⁴LIBAERT, (T) : *Introduction à la communication*, Edition DUNOD, Paris, 2009, P 27.

⁵ http://www.caoutchouc.qc.ca/pdf/Module_11_Communiquer_employes.pdf, Consulté le 31-08-2016, à 17h28.

⁶ DUHAMEL, (Henry) : *Stratégie et Direction de l'entreprise*, Edition CLET, Paris, P.176.

⁷ Ibid., P.177.

1.2.1. La communication interne

«La communication interne englobe l'ensemble des actes de communication qui se produisent à l'intérieur d'une entreprise. Ses modalités varient d'une organisation à l'autre»⁸.

«La communication interne a un double rôle : Informer les salariés pour leur travail et les motiver afin qu'ils adhèrent à la stratégie de l'entreprise»⁹.

La communication interne est une déclinaison de la communication d'entreprise, sa particularité tient à la cible quelle vise-soit l'ensemble des clients internes d'une entreprise, sa mission ne s'arrête pas à la simple diffusion de l'information entre les différents niveaux hiérarchiques, mais aussi à la production du sens, à la création de l'identité d'entreprise afin de favoriser la motivation des ressources humaines au sein de l'entreprise.

«La communication interne prend toute sa part du management : elle informe sur le cadre stratégique, elle facilite les échanges, accompagne les changements humains et professionnels»¹⁰.

«Les salariés forment le public central de cette communication qui poursuit des objectifs de motivation et de décloisonnement»¹¹. Trois types de communication interne sont généralement distingués : descendante, ascendante et latérale. Elle utilise des moyens qui lui sont spécifiques

Donc on peut distinguer trois types de communication interne :

1.2.1.1. La communication descendante

«C'est l'information la plus communément mise en œuvre, la plus naturellement pratiquée. Les messages partent d'un certain niveau hiérarchique et sont destinés aux échelons inférieurs»¹².

Les supports utilisés sont variés, on trouve le journal interne, affichage, réunion, note de service, information téléphonique, vidéo...

La communication descendante est celle qui part du haut de la pyramide vers les clients internes des autres niveaux hiérarchiques inférieurs, elle est pour but de diffuser les informations et informer l'ensemble des ressources humaines sur le projet de l'entreprise.

⁸ WESTPHALEN, (Marie-Hélène) et LIBAERT (Thierry) : *communicator* 5^{ème} édition, Edition DUNOD, Paris, 2009, P.175.

⁹ BOISTEL, (P): *Gestion de la communication d'entreprise*, Edition LA VOISIER, Paris, 2007, P.50.

¹⁰ Ibid., P.22.

¹¹ WESTPHALEN, (Marie-Hélène) et LIBAERT (Thierry), Op.cit, P.21.

¹² Ibid., P.177.

1.2.1.2. La communication ascendante

«Elle prend le chemin inverse, c'est-à-dire part du « bas » et remonte la hiérarchie. Les supports formalisés sont limités : boîte à idées, sondage, affichage, tribune libre dans le journal d'entreprise...»¹³

La communication ascendante part des clients internes pour remonter vers le sommet stratégique, c'est la communication « haut vers le bas ».

1.2.1.3. La communication horizontale

Il n'y a ici aucune notion hiérarchique, « *C'est un échange d'égal à égal, entre différents secteurs, services ou départements* »¹⁴.

La communication horizontale passe par un échange d'information entre les personnes d'un même service ou des services différents existants dans un même niveau hiérarchique, La communication horizontale permet d'établir des ateliers de discussions et de résolution des problèmes qui peuvent rencontrer l'entreprise.

«L'information latérale se fait naturellement dans les petites structures : tout le monde se connaît, les occasions de dialogue sont fréquentes. Elle doit, en revanche, s'appuyer sur une organisation plus lourde dans les moyennes et grandes structures : rencontres interservices, tribunes libres ouvertes dans différents supports d'information (magazine, tableau d'affichage...)»¹⁵.

1.2.2. La communication externe

«*Il s'agit de la communication marketing destinée au consommateur dans un objectif de vente du produit. Le public est généralement parfaitement délimité et le message unique* »¹⁶.

La communication externe est considérée comme un véritable dialogue entre l'entreprise et son public externe, elle joue un rôle fondamental dans la commercialisation des produits et la diffusion d'une identité distinctive; qui constitue une des forces d'attractivité pour le consommateur.

1.2.3. La communication globale

«*La communication globale d'une organisation définit son territoire de communication et a pour vocation d'assurer la cohérence des messages, à l'externe et en interne, ainsi que leur efficacité. Elle nécessite une démarche rigoureuse et une mise en œuvre exemplaire. Chaque prise de parole doit être l'occasion de décliner le message essentiel*»¹⁷.

¹³WESTPHALEN, (Marie-Hélène) et LIBAERT (Thierry), Op.cit, P.177.

¹⁴Ibid., P.178.

¹⁵Ibid., P.178.

¹⁶WESTPHALEN, (Marie-Hélène) et LIBAERT (Thierry), Op.cit, P.172.

¹⁷ BIZOT, (Eric) et CHIMISANAS, (Marie-Hélène): *communication*, Edition DUNOD, Paris, 2014, P 26.

En déduit, que la communication globale est un ensemble d'actes que doit mener l'entreprise en interne ou bien en externe, afin de fédérer et impliquer le client interne et pour transformer le public externe en client ou partenaire de l'entreprise.

1.2.4. La communication institutionnelle

« La communication institutionnelle s'appuie sur les valeurs de l'entreprise et non pas sur les spécificités du produit ou de la marque. De ce fait, la communication institutionnelle intervient autant en interne qu'en externe. La communication institutionnelle traite de sujets très divers puisqu'elle prendra en compte toutes les attentes de tous les publics »¹⁸.

La communication globale regroupe l'ensemble des actions qui visent à l'amélioration de l'image de l'organisation vis-à-vis ses différents partenaires, elle est considérée comme un vecteur de l'image de l'entreprise.

1.3. Les règles générales de la communication¹⁹

La qualité de la communication entre les différents acteurs qui agissent et interagissent lors de la transmission des informations est primordiale. Donc Assurer une communication efficace et harmonieuse conditionne le respect des règles suivantes :

➤ Veiller à la cohérence des messages

Il faut veiller à la cohérence des messages. Tout doit partir du business plan : adopter un mode et un ton différent selon la cible mais à condition de vérifier constamment que le positionnement et les thématiques sont bien concordantes. A l'heure de la communication totale, il est impératif que chacun puisse se retrouver dans le discours tenu.

➤ Ecoute active

*«C'est un art qui demande une concentration et une attention à l'autre. Elle met le silence, la disponibilité, l'ouverture à l'autre au cœur de la relation. Elle filtre le bruit, l'agitation, la dispersion. Elle n'est pas, contrairement aux apparences, passive. Elle est l'action à part entière car c'est dans l'écoute autant que dans les mots que le sens se construit»*²⁰.

L'écoute c'est une aptitude fondamentale en matière de communication, elle est pour bute de comprendre, marquer l'attention, dialoguer, identifier un besoin, elle demande de la réflexion

¹⁸ MOREL, (P) : *La communication d'entreprise* 2^e édition, Edition Vuibert, P 21.

¹⁹ <http://www.leparisien.fr/laparisienne/femmes-entrepreneurs/les-5-regles-d-or-de-la-communication-17-05-2011-1454389.php>. Consulté, le 25-04 à 23h08.

²⁰ AUBERT, (Nicole) : *Diriger et motiver*, Editions d'organisation, Paris, 1999, P86.

et la vigilance, il faut être concentré et à l'aise. Dans l'écoute il faut favoriser la parole et adopter une attitude bienveillante c.à.d. rester neutre et bienveillant, et ne pas juger l'autre et laisser autrui s'exprimer sans l'interrompre.

➤ **L'empathie**

«L'empathie est un élément important de toute action de communication. *C'est une attitude qui consiste à se centrer sur l'autre, à tenter de ressentir le réel comme il le ressent sans pour autant perdre sa propre vision des choses*»²¹.

Donc on déduit que l'empathie est une compétence relationnelle correspond à la capacité de ressentir une émotion appropriée en réponse à celle exprimée par autrui. Pour renforcer l'empathie il faut pratiquer l'écoute active en accordant l'attention à l'autre et se mettre à sa place afin de percevoir le monde par les autres.

➤ **La reformulation**

«*C'est un art délicat sans être comme on le croit souvent, répétition, conduisant à des reprises clarifiées et clarifiantes de ce qui a été dit par l'autre*»²².

La reformulation est la seule preuve d'écoute pour l'émetteur et un signe fort de l'écoute active, elle permet d'apporter de la clarté dans l'échange et dans la problématique exposée et de Vérifier qu'on s'est bien compris.

²¹Ibid., P.86.

²²Ibid., p.87.

1.4. Les principes de la communication

Chaque personne désire communiquer de façon efficace, mais cela semble parfois difficile à réaliser concrètement. Voici les grands principes à respecter pour avoir des communications efficaces.

Tableau I-01: Principes d'une communication efficace

Principe	Définition	Cela permet...
Principe de focalisation	Reconnaître mes besoins et accepter de suspendre ceux qui ne servent pas la situation	• De se centrer sur des bonnes intentions. • De rester lucide dans les situations difficiles.
Principe de distanciation	Garder une « distance émotive » dans mes relations avec les personnes que j'encadre	• De prendre du recul plus facilement en regard de notre rôle. • Une certaine neutralité lors de situations problématiques.
Principe de transparence	Rendre explicites mes intentions et préciser ma marge de manœuvre	• D'éliminer la perception d'être manipulé. • D'établir ou maintenir le lien de confiance.
Principe de Cohérence	Adopter des comportements et des attitudes qui sont alignés sur les intentions	• Que « les bottines suivent les babines ». • De rendre crédible nos messages.
Principe de réciprocité	Garder vivants les échanges entre les personnes.	• De faire circuler l'information dans les deux sens. • De créer le mouvement.
Principe de Respect	Reconnaître la personne derrière l'employé	• De se soucier de ce qu'il vit. • De le considérer comme une personne. • De l'apprécier avec justesse.

Source : Guide de gestion des ressources humaines, communiqué Efficacement avec ses employés, page 5

Le tableau ci-dessus présente les principes fondamentaux de la communication. On trouve le principe de focalisation, le principe de distanciation, le principe de transparence, le principe de cohérence, le principe de réciprocité, le principe de respect.

2. La pratique de la communication motivationnelle

« Toute entreprise a besoin d'une énergie. Il ne peut y avoir atteinte du but collectif sans ce que l'on appelle la motivation, c'est -à- dire la volonté constante de faire, ou encore ; sans qu'il y ait de l'énergie apportée au travail. A l'intérieur de l'entreprise, La motivation devient alors l'ensemble des activités qui concernent la mobilisation des énergies. La communication est aussi le processus principal par lequel s'effectue cette dynamisation»²³.

2.1. Définition de la notion de la communication motivationnelle

C'est est une forme de communication interne, Ce type de communication est destiné à favoriser l'implication et la motivation des ressources humaines. C'est une communication descendante, dont l'information est motivante. Le message dans la communication motivationnelle vise à mobiliser les troupes. Elle part du haut de la pyramide de la hiérarchie pour atteindre les salariés en passant par les relais des cadres ou par des outils écrits diffusés globalement, Comme le journal interne par exemple.

2.2. Communiquer en interne

2.2.1. Outils et supports de la communication interne

La communication interne constitue un rôle crucial dans la diffusion de l'information entre les clients internes, ainsi que dans la motivation de ces derniers.

Pour accomplir ces missions, la communication interne dispose de moyens et des supports adaptés au contenu du message, au profit des destinataires et à l'impact recherché.

Donc on va citer les supports de communication interne comme suit :

2.2.1.1. L'écrit, le pivot de la communication interne

Les moyens écrits constituent tout à la fois un des éléments centraux des difficultés de la communication interne et en même temps un des facteurs de la réussite, «beaucoup de

²³MUCCHIELLI, (Alex): *Communication interne &Management de crise*, Les Édition D'organisation, Paris, 1993, P.27.

messages internes de l'entreprise passent encore par des supports selon le type d'information»²⁴. Les moyens écrits diffusent une information courante. On trouve :

- **La note de service**

C'est le premier support de communication interne, elle a pour but de fixer les règles du fonctionnement interne et indique les règles à suivre. Donc la note de service est considérée comme un moyen de communication descendante où le sommet stratégique assure la transmission des ordres aux clients internes des différents échelons inférieurs.

- **Le rapport écrit**

Le rapport écrit a pour finalité de récapituler un sujet ou bien une réunion afin de contribuer à la prise de décision en présentant toute la démarche de cette dernière.

- **Tableau d'affichage**

Le tableau d'affichage est un support peu coûteux, qui permet d'informer, de sensibiliser et prévenir les ressources humaines de l'entreprise. Les affiches peuvent être relatives aux informations sociales, consignes de sécurité, résultats, photos, coupures de presse, etc.) .

- **La boîte à idées**

La boîte à idée est un moyen de communication ascendante qui permet de faire participer les clients internes à la vie de l'entreprise. L'objectif de ce support est de remonter anonymement des suggestions visant l'amélioration du fonctionnement de l'entreprise ainsi que la favorisation du climat interne. Cet anonymat permet aux salariés de s'exprimer librement sans savoir peurs des conséquences de leurs propos.

Elle contribue à l'amélioration du processus de production et favorise un bon climat interne.

- **Le journal d'entreprise**

Le journal d'entreprise est le support le plus répandu aujourd'hui par la majorité des entreprises, il sert à relier les membres de l'entreprise à et crée chez eux un sentiment d'appartenance à l'entreprise, en les garantissant une information fiable et permanente sur la vie de l'entreprise

²⁴WESTPHALEN, (M-H) et LIBAERT (T), Op.cit, P191.

Tableau I-02 : Les cinq fonctions d'un journal d'entreprise

Missions	Thèmes à aborder
Informations	La stratégie de l'entreprise ; La situation du marché et de la concurrence ; L'actualité des contrats signés ; Les perspectives de l'entreprise, du secteur.
Ouverture	Panoramas économiques généraux ; Thèmes d'intérêt général ; Échos sur l'actualité ; Distractions : sport, cuisine, culture, mots croisés, tests...
Décloisonnement	Présentation des différents services, métiers, unités ; Activités secondaires de l'entreprise (mécénat, formation...) ; Carnet du personnel.
Dialogue	Tribune libre entre salariés (ex : page « courrier des lecteurs », petites annonces (PA) ; Confrontation d'opinions.
Reconnaissance	La vie quotidienne dans l'entreprise ; Les différents métiers et leurs développements ; Les «exploits» des services ou des salariés ; Gros plan sur un homme, sur une fonction.

Source : WESTPHALEN (Hélène Marie) ; op cit P.205.

Le tableau ci-dessus, aborde les activités qu'assure le journal d'entreprise au sein d'entreprise, ainsi que les différents thèmes à aborder dans chaque action. La première action du journal d'entreprise est : informer les ressources humaines sur la stratégie d'entreprise, les forces et les faiblesses de cette dernière....etc. La deuxième fonction permet aux clients internes d'être ouverts sur les différents aspects. La troisième activité est celle de décloisonnement, cette activité consiste dans la circulation et la transition de l'information dans les différents services. La quatrième action permet d'instaurer le dialogue entre les salariés. Et enfin on trouve l'action de reconnaissance qui permet aux salariés de reconnaître la vie de leur entreprise.

- **Le flash d'information**

«Le flash d'information est une variété particulière de journal d'entreprise C'est un support remarquable par sa souplesse»²⁵.

Le flash d'information est une rédaction simple destinée à informer les ressources humaines rapidement sur un résultat ou bien une décision, elle tient le client interne au fait de la " vie " de l'entreprise.

- **La revue de presse**

«C'est un élément d'information plus ou moins efficace qui permet d'informer le public interne des articles publiés dans la presse concernant l'entreprise et son environnement»²⁶.

La revue de presse est un moyen qui permet la diffusion organisée en interne de l'ensemble des articles parus dans la presse externe concernant l'entreprise. Elle assure une ouverture sur l'environnement externe de l'entreprise.

.

2.2.1.2. L'Oral support de communication interne

L'oral est le moyen le plus immédiat. La communication orale se fait de manière informelle (transmission et échange d'information entre deux personnes ou plus). Mais elle se fait aussi d'une manière formelle : réunion, instances de dialogue. L'échange oral permet de développer la cohésion et la diffusion de la culture d'entreprise.

- **Le téléphone**

Le téléphone est un acteur omniprésent considéré comme un outil de communication ascendante, latérale ou descendante. «Il existe trois sortes de communication par téléphone qui sont»²⁷ :

- La ligne ouverte au personnel
- Le journal téléphoné
- Réunion par téléphone et la visioconférence

- **La réunion**

La réunion est considérée comme un lieu d'échange d'information technique en vue d'atteindre les objectifs, ainsi qu'un lieu de reconnaissance.

²⁵ WESTPHALEN, (M-H) et LIBAERT (T), Op.cit, P.206.

²⁶ Ibid., P.206.

²⁷ Ibid., P.207.

- **Les rencontres**

Se sont des réunions inter-services ; visites d'atelier organisées par l'entreprise pour les membres du personnels, afin de faire mieux connaitre aux salariés leur entreprise, et notamment, les autres services. Les rencontres ont pour but de renforcer la cohésion entre les membres du personnel, et favoriser le décloisonnement entre les services.

2.2.1.3. Les moyens modernes

Film, diaporama, vidéo, vidéoconférence, intranet...sont de nouveaux médias, mis à la disposition des communications d'entreprise. Ces outils se caractérisent par l'efficacité, car ils garantissent la bonne transmission de l'information.

- **La visioconférence**

«Cette technologie permet de recréer les conditions d'une réunion entre plusieurs personnes géographiquement éloignées et reliées entre elles par un système de télécommunication»²⁸.

La visioconférence est une technique qui facilite la participation à une conférence via internet, et crée les conditions d'une réunion entre plusieurs personnes qui ne sont pas dans la même pièce.

- **Le film d'information**

Le film d'information est court-métrage présentant l'entreprise ou l'un de ses aspects aux clients internes, il permet à chacun de situer son propre travail dans l'ensemble.

- **L'intranet**

«Qui dit intranet dit réseau privé d'entreprise, utilisant les technologies de l'internet tel que le courrier électronique et la messagerie instantanée»²⁹.

Donc l'intranet est un réseau privé d'entreprise qui permet la diffusion de l'information entre les salariés en interne. Cet outil est moins coûteux et sécurisé.

²⁸WESTPHALEN, (M-H) et LIBAERT (T), Op.cit, P.223.

²⁹Ibid., P.225.

2.2.2. Les objectifs de la communication interne

La communication interne devient désormais un levier stratégique qui permet de renforcer la motivation des ressources humaines au sein de l'entreprise. Elle permet de créer un sentiment d'appartenance chez les clients internes en leur donnant du sens, et les aide à participer à la vie quotidienne de leur entreprise.

Les grands objectifs de la communication interne au sein de l'entreprise sont :

2.2.2.1. Informer

La communication interne a pour objectif d'informer les clients internes de l'entreprise sur tout ce qui se passe dans cette dernière. Donc tout doit être expliqué, afin qu'il n'y ait pas de quiproquos ni de rumeurs qui puissent avoir des conséquences néfastes sur le fonctionnement et l'image de l'entreprise.

2.2.2.2. Expliquer

Pour que l'entreprise puisse mobiliser ses ressources humaines, il faut qu'elle les tienne informés des objectifs économiques, financiers, sociaux, politiques, éthiques et culturels. La communication interne est en charge de mettre en œuvre les différents supports pertinents pour véhiculer la stratégie et expliquer le projet de l'entreprise.

2.2.2.3. Motiver

La communication interne a pour finalité de motiver les acteurs de l'entreprise à travers la valorisation de leur travail fourni, l'estime et la reconnaissance ainsi que les remobiliser en période difficile.

2.2.2.4. Relier et unifier

Un autre grand objectif de la communication interne, «est de mettre en commun un langage, une culture, écouter et comprendre le corps social, élaborer de faire circuler l'information, stimuler la remontée de l'information»³⁰.

La communication interne permet d'unifier l'ensemble des clients internes de l'entreprise et créer un langage commun, en diffusant les mêmes valeurs, la même culture entre tous les ressources humaines.

³⁰<https://jememooc.files.wordpress.com/2014/03/leader5.pdf> , Consulté, le 25/04/2016 à 23h10.

3. Le rôle de la communication motivationnelle :

La communication motivationnelle devient une impérative pour le travail du manager car elle lui permet d'assurer la stabilité dynamique de l'ensemble des partenaires et ressources humaines de l'entreprise. Pour cela le manager doit investir un certain nombre de concepts à savoir : le manager collaboratif et celui lié au situationnel, car manager est avant tout un art et c'est l'art des arts. Les hommes et les femmes n'ont pas la même faculté, ils sont différents ils n'agissent pas de la même manière sauf que le manager efficace à travers son savoir et son expérience il permet aux gens ordinaires de devenir extraordinaires et il encourage à cet effet la production du sens, la recherche de l'éthique dans le travail, le renforcement de la culture du championnat à travers la mise en valeur de l'esprit de compétition.

«Sans la possibilité de l'attribution d'une signification à son activité, l'individu est donc démotivé, sans la possibilité de l'attribution d'une signification à son activité, l'individu est aussi désemparé, Ainsi, la perte de sens est la base essentielle de la démoralisation et de la motivation»³¹.

C'est là que la communication motivationnelle du manager doit jouer son rôle crucial dans la production du sens, en mettant en place les différents éléments qui servent à donner une signification au travail.

³¹MUCCHIELLI, (Alex), Op.cit, P74.

SECTION 2 : Les nouveaux rôles du manager comme communicateur, motivateur, animateur

1. Les qualités fondamentales du manager

Être manager n'est pas une tâche facile. Il ne suffit pas d'être un expert dans son domaine, encore faut-il avoir les traits personnels nécessaires pour diriger une équipe³².

Pour manager efficacement et gagner le respect de ses employés, il faut ainsi posséder un faisceau de qualités. Voici les différentes qualités nécessaires pour être un bon manager :

Tableau I-03 : Les caractéristiques d'un bon manager/leader

Etre :	Faire :	Avoir :
Créatif	Etre capable de gérer le stress.	De l'ambition
Ferme		L'aptitude à bien communiquer
Charismatique	Motiver les autres.	Le flair pour les affaires
Prévenant	Bien s'entendre avec les autres.	Une bonne compréhension des autres.
Compétitif	Prendre responsabilité.	Du savoir faire.
Audacieux	Tirer le meilleur parti des autres.	Un désir de réussir.
Passionné	Prendre des risques calculés	Un esprit d'entreprise.
Souple	Persévérer	Des idées innovantes.
Dynamique	Etre capable de déléguer.	De l'expertise dans de nombreux domaines.
Déterminé	Penser différemment.	
Ouvert	Prendre des décisions stratégiques.	
Pragmatique		
Un négociateur		
Un visionnaire		
Un bon organisateur		
Un décisionnaire		

Source : http://www.englishspeakit.fr/pages/elearning/supports/T1_fr.pdf.

³²http://www.englishspeakit.fr/pages/elearning/supports/T1_fr.pdf, Consulté le 25/04/2016 à 23h12.

Il est à noter dans ce cadre que le vrai manager est d'abord un producteur du sens et d'énergie humaine, il a pour mission principale de conduire l'humain dans le projet dans l'entreprise il doit dans ce sens aussi être en mesure de motiver l'ensemble des ressources humaines dans l'atteinte de l'entreprise.

L'ensemble des auteurs qu'on a retenu dans le cadre de cette étude nous permettent de renforcer le concept de communication motivationnelle et de dire que le manager vrai n'est pas celui qui donne des ordres ou instruire le travail par d'autres il doit par conséquent communiquer sans cesse et en intense. La communication aide le manager à développer ce qu'on appelle le leadership et la capacité d'influence positive. La communication dans le sens managérial du terme conditionne la recherche d'efficacité, de moindre coût, de l'harmonie, de la sérénité et des valeurs communes.

L'entreprise n'est pas simplement une collection d'individus mais d'avantage un espace de communication qui va dans tous les sens et qui nécessite la présence de manager artiste ayant les prédispositions et les compétences utiles pour réussir l'action collective.

Enfin, ce qu'il faut noter avec beaucoup d'intérêt à notre avis que le management n'est pas simplement un ensemble de recettes magiques qui peuvent se copier ou s'adapter mais d'avantage il s'agit d'un art, c'est l'art des arts et l'art de faire des talents. Pour réussir dans le monde professionnel le manager doit à notre avis combiner rigueur et souplesse, humanisme et rationalité, culture locale et celle appartenant à l'universel.....etc. Le manager doit parler vrai et avoir de la franchise, l'esprit collaboratif ainsi qu'il doit être authentique où tout le monde le connaît, en un mot il doit être lui-même.

2. Les compétences clés du manager :

Le manager joue un rôle fondamental dans la motivation de ses collaborateurs, c'est le pivot de l'organisation, c'est pourquoi il est nécessaire de s'investir dans ses compétences.

2.1. Les compétences relationnelles³³**2.1.1. La qualité des relations**

- Il sait construire des relations pérennes, fondées sur le respect mutuel et une attention bienveillante à l'autre
- Il garantit un savoir-vivre collectif fondé sur l'attention aux autres, la courtoisie et le respect des règles communes.
- Il garde en mémoire les moments et échanges clés des relations.

2.1.2. La facilité de contacte

- Se lie facilement avec tous types de personnalité et à tous niveaux.
- Veille à rendre ses relations interpersonnelles constructives et mutuellement enrichissantes.
- Il tisse des liens de confiance avec un réseau qu'il constitue avec conviction et qui lui permet d'être informé en continu.

2.1.3. L'écoute

- Sait se taire et écouter patiemment autrui sans l'interrompre.
- Il questionne d'une façon constructive, il est attentif à ce qu'est dit et non dit, aux mots et aux attitudes.
- Il distingue la part émotionnelle et relationnelle des propos de son interlocuteur

2.1.4. L'empathie

- Il est attentif à ce que ressentent les autres. Se préoccupe sincèrement des problèmes, professionnels ou non, qui peuvent les affecter, et se montre disponible en proposant son aide, le cas échéant.
- Il préserve des moments propices à l'écoute et à l'échange lorsque surviennent des situations difficiles, et il compatit aux préoccupations qui en découlent.
- Son empathie, sincère et spontanée, participe à la qualité des relations humaines au sein de l'équipe.

³³CARPE, (J) et autres : *Les talents du manager : 70 clés pour progresser*, Édition ESF éditeur, P.1-25.

2.1.5. L'adaptation comportementale

- Il est attentif aux perceptions et aux réactions d'autrui, sait adapter son comportement et sa communication en conséquence. Il a conscience que ce qui est évident ou important pour lui ne l'est pas nécessairement pour autrui.
- Sait être directif, persuasif, participatif en fonction du niveau d'autonomie de son interlocuteur, des situations, des enjeux et des risques.

2.1.6. La négociation

- Prend en considération l'intérêt et l'émotion de l'autre dans ses négociations, tout en exprimant et en défendant ses propres enjeux.
- Il considère l'autre comme un partenaire, non comme un adversaire. Adopte son style de négociation au contexte, aux enjeux et au comportement de son interlocuteur.
- Veille à ce que le résultat de la négociation ne nuise pas à la qualité des relations.

2.2. L'esprit d'équipe ³⁴**2.2.1. L'art de bien s'entourer**

- L'analyse précisément le besoin en compétences et redéfinit à cette occasion la répartition et le contenu des rôles au sein de l'équipe.
- Il fait connaître son besoin en décrivant objectivement les postes à pourvoir. Il recherche les talents, en interne ou en externe, en veillant à leur diversité. Il ose s'entourer de profils à haute potentiel.
- Il favorise la bonne intégration des nouveaux arrivants.
- Il constitue ainsi des équipes soudées dont la valeur collective dépasse la somme des talents individuels.

2.2.2. La cohésion de l'équipe

- Veille à ce que les membres de l'équipe partagent un même socle de valeurs, et comprennent le sens des actions et les buts à atteindre.
- Conscient du niveau de maturité de son équipe, il stimule le dialogue, l'analyse partagée et la recherche de consensus. Les compétences et les contributions de chacun sont reconnues et valorisées.

³⁴CARPE, (J) et autres, Op.cit, P.29-41.

2.2.3. La transmission de l'information

- Transmet à ses collaborateurs les informations dont ils ont besoin pour accomplir leur mission et prendre les décisions qui leur incombent en connaissance des causes.
- Il adapte son message, ainsi que le moment, les modalités et les canaux de sa diffusion, en fonction du contexte et des destinataires. Il cultive le principe d'une information régulière et sincère.

2.2.4. Le management à distance

- Privilégie des pratiques, des processus et des modes opératoires qui rendent le travail possible hors sa présence.
- Sa connaissance des capacités des personnes, et les relations de confiance qu'il a instaurées lui permettent de manager à distance et d'avoir de l'impact sur les situations et les résultats.

2.3. Les compétences organisationnelles³⁵**2.3.1. La capacité d'organisation**

- Sait identifier les ressources nécessaires à la conduite d'une activité ou d'un projet.
- Il définit les différentes tâches à accomplir et les étapes à franchir, Évalue la charge de travail associée. Il coordonne l'action des parties prenantes, dans le respect des objectifs de qualité, de coût et de délais.
- Il met en place les outils de suivi et de pilotage ; il anticipe les risques et les difficultés, ainsi que les éventuels impacts sur les autres services.

2.3.2. L'amélioration continue

- Mobilise son équipe sur les enjeux de l'amélioration continue en terme de satisfaction des clients, de fonctionnement interne, de bien être en travail ou de relations avec l'environnement.
- Il définit le niveau de qualité visé, analyse les écarts entre résultats et objectifs et revisite régulièrement les processus.
- Il crée au sein de l'équipe un environnement favorable aux échanges, à l'apprentissage et à la résolution de problèmes.

³⁵CARPE, (J) et autres, Op.cit, P.77-79.

2.3.3. La connaissance du contexte et des enjeux des acteurs

- Connait les missions, enjeux et objectifs de l'organisation et de ses différentes composantes, ainsi que les faits marquants qui ont jalonné son histoire.
- Identifie et analyse les facteurs extérieurs, tant économiques que sociaux, politiques et culturels, susceptibles d'impacter le fonctionnement et l'activité de l'organisation.
- Décrypte les enjeux des principales parties prenantes et anticipe leurs mouvements stratégiques ; il sait qui fait quoi, qui prend les décisions et qui les influence.

2.4. Le leadership ³⁶**2.4.1. La capacité à diriger**

- Conscient des enjeux stratégiques, il fixe des objectifs ambitieux et réalistes.
- Il dose son autorité en fonction de l'autonomie des ses collaborateurs.
- Grace à un dialogue permanent avec ses collaborateurs sur leur travail et leurs résultats, il les aide à donner le meilleur d'eux-mêmes.

2.4.2. La capacité à mobiliser

- Mobiliser ses équipes au quotidien, en partageant l'utilité du travail et le sens des objectifs.
- Il recherche les leviers pour obtenir le meilleur de chacun et de l'équipe, et maintien un niveau élevé de motivation.
- Il entretient un environnement de travail propice à l'expression des talents. Il reconnaît l'implication et les résultats obtenus.

2.4.3. L'art de communiquer

- Il adapte son discours sur le fond et sur la forme à ses interlocuteurs, quels qu'ils soient, pour qu'ils le comprennent. Il favorise les échanges, anticipe les questions et les objections et ne craint d'y répondre.
- Il garde la maîtrise du groupe pendant son intervention et peut gérer les différents types de comportements.
- Il capte l'attention et s'appuie sur sa force de conviction pour susciter l'adhésion.

³⁶CARPE, (J) et autres, Op.cit, p.103-108.

2.4.4. La confrontation avec ses collaborateurs

- S'entretient régulièrement avec ses collaborateurs pour apprécier leurs performances et traiter les sujets sensibles au moment opportun.
- Il facilite l'échange des points de vue, même en cas de désaccords.
- Si besoin, il prend les mesures de recadrage individuelles ou collectives nécessaires pour faire progresser le fonctionnement de l'équipe et ajuster les comportements.

Donc on constate, qu'être un manager, c'est d'abord planifier, organiser, animer et contrôler. Ces pratiques traditionnelles ne sont plus suffisantes et parfois remises en cause, parce que le rôle du manager ne s'arrête pas ici, mais aussi il doit comprendre ses collaborateurs, les valoriser, développer leurs compétences, insuffler de l'énergie dans une équipe. Les compétences en communication deviennent alors essentielles. Il doit avoir de compétences relationnelles qui lui permettent d'assurer une relation de confiance avec ses collaborateurs en veillant de l'état émotionnel de son interlocuteur, il doit pratiquer l'écoute active et l'empathie pour faire preuve de respect des autres. Le manager doit également développer l'esprit d'équipe et l'esprit éthique.

3. Le manager comme producteur du sens et diffuseur de la culture d'entreprise

3.1. Le manager comme producteur du sens

La motivation des ressources humaines nécessite la quête du sens et de cohérence, pour ce faire le manager doit développer du sens en lien avec les attentes de ses principales parties prenantes et sa propre compréhension de sa fonction et de sa position au sein de l'entreprise. L'être humain cherche à comprendre le sens de son existence, pour cela Le manager doit répondre aux besoins de ses collaborateurs en produisant du sens par le biais de la communication.

3.1.1. La crise du sens

« La crise du sens affecte à degrés divers une partie du salariat et notamment les premiers niveaux d'encadrement depuis une bonne dizaine d'années. Les symptômes en sont à la fois nombreux et divers, mais quels que soient les entreprises et les secteurs, le constat est à peu près toujours le même. Un nombre croissant de gens ne savent plus pourquoi ils travaillent, trop de réformes engagées dans les organisations depuis vingt ans sont passées à côté de leur véritable enjeu. Et lorsque cela touche de façon généralisée des milliers de personnes, ce qui

n'était que l'enjeu de quelques organisations devient un problème de société. Ce qui est important pour conférer du sens au travail, C'est le travail vécu. Et le travail vécu c'est tout à la fois une affaire de principes d'organisation et de climat»³⁷.

Il est à noter dans ce cadre que la crise du sens affecte depuis une dizaine d'années, les gens qui perdent la signification de leur existence, qui ne savent pas quelle est leur valeur ajoutée dans l'entreprise, à cause de l'incohérence des actes, des politiques. Donc pour produire du sens il faut faire appel au management participatif où tout le monde travail sur un pied d'égalité et contribuer à la fixation des objectifs. «Donner du sens c'est permettre aux gens de relier les faits et les choses, C'est leur donner la clé pour saisir la dimension cachée de nos actes»³⁸.

3.1.2. La communication donne les référents du sens³⁹

Tous les spécialistes s'accordent pour dire que le manager doit communiquer, Mais ces spécialistes ne formulent pas les raisons fondamentales de cette nécessité de la communication du chef. On pense qu'il faut communiquer « parce que les temps ont changé », Parce que de nos jours, « Les personnes sont habitués à débattre de tout », parce que « Leur niveau est plus élevé »...autant de raisons qui montrent que communiquer est nécessaire pour répondre à des « besoins », besoins eux-mêmes liés à la culture ambiante des pays occidentaux.

Mais, il y a une raison plus fondamentale pour laquelle le manager doit communiquer : sa communication sert de référence dans toute l'entreprise, elle est la source du « sens », à la base de toutes les interprétations et compréhensions de ce qui se passe dans l'entreprise.

Certes, la communication et les divers échanges d'informations constituent le flux vital de l'entreprise. On ne peut pas imaginer d'entreprise dans laquelle il n'y aurait pas, à tous les niveaux, concernant tous les problèmes, des échanges d'informations et des relations de diverses natures. Sans communication, il n'y a pas de système vivant, car il n'y a pas de régulations nécessaires, pas de perception de ce qui se passe et pas davantage de partage des objectifs et des finalités nécessaire à l'action cohérente. Les interactions, les finalités partagées... ne sont possible que par la communication. La communication construit le « micros-monde » dans lequel toutes les choses vont trouver leur place et donc un sens.

³⁷VASSAL, (O) : *Crise du sens, DÉFIS du management*, Édition Village mondial, Paris, 2005, P. 174-175.

³⁸Ibid., P.175.

³⁹MUCCHIELLI, (A), Op.cit, P.71-72.

Donc on peut constater que le manager avec son communication efficace donne les référents du sens et assure la cohérence des actes. Le vrai manager n'est pas le simple manager qui donne les ordres mais c'est celui qui produit le sens, à travers les explications de ses choix, et de la démarche de réalisation du projet d'entreprise.

3.1.2.1. La communication du leader donne les référents du sens⁴⁰

De par sa position le chef est au centre de la « structure d'attention » de l'entreprise. Tout ce que fait et dit le manager a aussitôt le statut d'élément de référence. Tout ce qu'il fait et dit participe donc naturellement et automatiquement à la constitution et à la production du sens de tout ce qui se fait et se dit dans l'entreprise.

Fort de cette position clé, il pourra, bien entendu s'en servir et faire des communications fortement référentielles en elles-mêmes. Par exemple, en donnant sa vision de ce que doit être l'avenir de l'entreprise, il donnera du sens à toutes les situations qui pourront s'évaluer par rapport à cette référence, en donnant ses avis et ses jugements, il donnera du sens à toutes les actions présentes et à venir qui pourront se référer aux valeurs contenues dans ses opinions ; en se comportant de telle ou telle manière, il établira des normes par rapport auxquels les autres comportements des membres de l'entreprise seront forcément évalués....

Donc on peut tirer que, le manager constitue la référence de base pour leurs collaborateurs, c'est le pivot de l'entreprise. Donc il doit produire le sens en partant des choses simples et très modestes à savoir : la communication, reconnaissance du service rendu...etc. Donc les gens ont besoin de se sentir utile.

3.2. Le manager comme diffuseur de la culture d'entreprise

3.2.1. Quel est le rôle du manager par rapport à la culture d'entreprise⁴¹ ?

Le manager doit absolument connaître et maîtriser la culture afin de la diffuser, de la mettre en œuvre et d'utiliser ses points forts. Il doit aussi assurer la cohérence entre la culture d'entreprise et le fonctionnement de l'organisation.

Il faut prendre une meilleure connaissance de la culture et repérer et expliciter au sein de l'entreprise les traits spécifiques de la culture, les points forts qu'elle présente pour l'avenir, sur lesquels on peut s'appuyer, et ceux qui doivent être adaptés. Elle fait émerger les points

⁴⁰Ibid., P.73-74.

⁴¹ DEVILLARD, (O) et REY (D) : *culture d'entreprise : un actif stratégique*, Edition DUNOD, Paris, 2008 P.232.

problématiques en vue d'une fusion ou d'une acquisition. Elle met au jour le point aveugle qui brouille la vision et limite la lucidité collective de l'entreprise face à son devenir.

Donc on constate que, le manager joue un rôle primordial dans le parage d'un langage commun entre les salariés, il assure que leurs collaborateurs échangent les mêmes valeurs, les mêmes symboles.

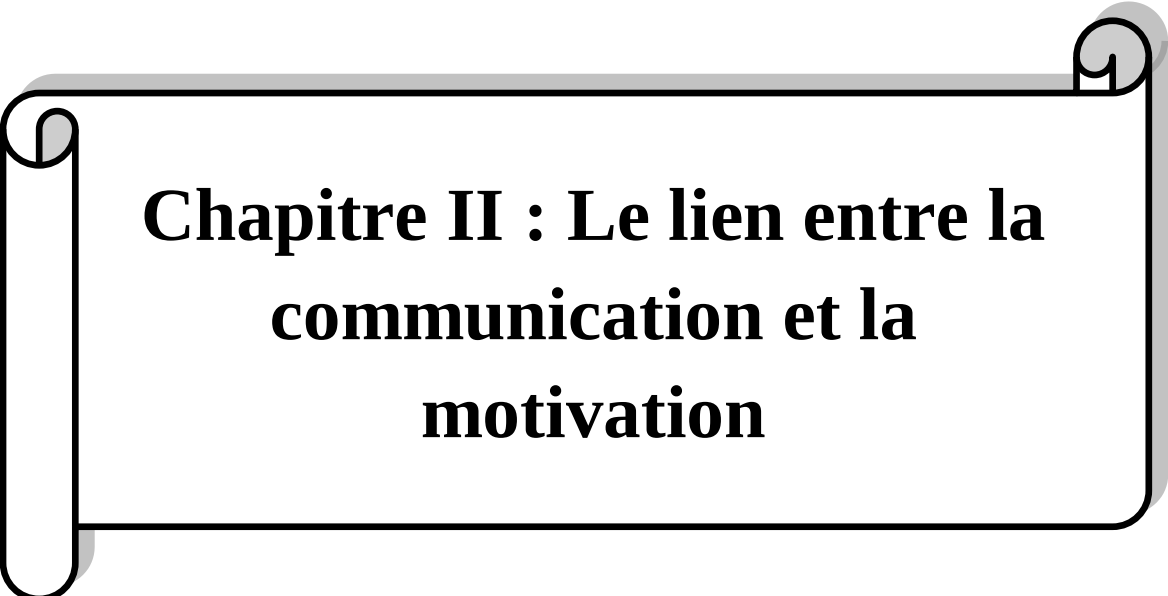
3.2.1.1. Diffuser la culture ⁴²

La diffusion de la culture d'entreprise s'effectue de façon descendante. La culture est choisie par la direction (même si elle peut être influencée ou modifiée par les salariés) et elle est relayée aux différents acteurs. Notamment, elle est propagée via les éléments mêmes qui la composent. En effet, elle est induite dans les comportements, les normes, les règles (le règlement intérieur), les chartes, le langage, les discours en interne, la communication institutionnelle... La culture de l'entreprise est dévoilée en parallèle à son image. L'entreprise communique sur son idéal et ses valeurs.

De nos jours, la communication dans une entreprise est une fonction incontournable pour toute organisation qui aspire à une survie dans l'environnement de plus en plus très concurrentiel et instable. Pour avoir des ressources distinctives sur lesquelles l'entreprise compte, ceci oblige cette dernière à disposer de bonnes stratégies de communication qui peuvent favoriser sa réussite.

Aussi, afin de développer les compétences distinctives par le biais de la motivation, les managers se doivent impérativement de communiquer avec ses équipes. Savoir les informer de sujets cruciaux qui leur permettront de se sentir investis dans les projets de l'entreprise/l'équipe, il est de plus en plus évident que le manager doit tenir compte des sources d'énergie, des envies, des motivations de ceux qui fournissent les efforts nécessaires pour l'atteinte des objectifs.

⁴² BRANVIN, (Karine) et CABY, (Cédric) et ELASSRIOUI, (Yasmina) et PEHOOU-MAYS, (Nicolas) et VIGNA, (Cinzia) : Comment la direction des ressources humaines peut-Elle être un des acteurs majeurs de la compétitivité et de la différenciation de l'entreprise, mémoire de fin de cycle, université de DAUPHINE, Paris, (Option MRH), 2006, P.31.



Chapitre II : Le lien entre la communication et la motivation

CHAPITRE II: Le lien entre la communication et la motivation

Le présent chapitre se propose d'étudier le lien entre la communication et la motivation, dans la première section de ce chapitre, nous allons entamer la notion de la motivation avec ses différentes théories. Le dernier point dans cette section porte sur la recherche de l'excellence des talents des ressources humaines, nous allons examiner ce point en donnant un exemple sur le modèle Toyota, ensuite dans la deuxième section, nous tenterons d'analyser l'impact de la communication sur la motivation des ressources humaines, nous allons étudier la communication interne comme facteur de motivation, ainsi que les facteurs qui peuvent motiver ou démotiver les ressources humaines, et à la fin nous verrons son rôle dans l'entreprise.

SECTION 1 : Approche par la motivation

1. Définition de la motivation :

Si l'on se réfère au dictionnaire NOBEL : « *ensemble des motifs qui expliquent un acte* » ou encore « *Facteur conscient ou inconscient qui incite l'individu à agir de telle ou telle façon* »⁴³.

Selon NICOLE AUBERT, « *Motivation vient du mot **Motif**, lui-même emprunté au latin **motivus** : mobile et **movere** : mouvoir, et qui signifiait en ancien français « qui met en mouvement »* »⁴⁴.

« La motivation concerne donc l'approfondissement des motifs qui nous « poussent à agir » et l'étude du processus qui nous « met en mouvement » »⁴⁵.

K.LEWIN explique : « *La motivation que peut ressentir un individu au travail, sur la base de ses besoins. Il apporte des explications additionnelles, il soutient que le processus motivationnel prend forme lorsque l'individu identifie un but qui, à ses yeux, est important* »⁴⁶.

La motivation se définit selon JEAN-FRANÇOIS DECKER Comme suit : « *La motivation c'est la recherche préférentielle de certains types de satisfaction. Le terme préférentiel signifie que la motivation revêt incontestablement un caractère individuel et*

⁴³ Dictionnaire NOBEL, Paris, 1990, P.643

⁴⁴ AUBERT, (Nicole), Op.cit, P.16.

⁴⁵ Ibid., P.16.

⁴⁶ BREAD, (Michel) et MILLER (Roger) : *La gestion des organisations*, Édition Cheneliere/McGraw-Hill, Canada, 1995, P.673.

sélectif (...) chacun de nous cherche la satisfaction qu'il apprécie le plus ; des préférences étant subjectives »⁴⁷.

Donc on constate que, la motivation est un ensemble de forces qui agissent sur une personne pour l'inciter à se conduire d'une façon orientées vers un objectif, sur la base des différents besoins ressentis.

1.1. Définition de : Stimulation, Performance, Satisfaction

Nous allons définir les termes avec lesquels la motivation est souvent confondue :

➤ La stimulation

«Ce concept fait référence au stimulus externe qui pousse à agir et s'inscrit d'emblée dans une perspective behavioriste stimulus-réponse, le comportement étant analysée comme la réponse apportée par un individu soumis à certains stimulus»⁴⁸.

La stimulation correspond à l'excitation externe qui incite la personne à faire une réaction pour répondre au ce stimulus. Donc on peut considérer la stimulation comme étant une sous catégorie de la motivation

➤ La performance

«La performance fait référence au résultat de l'action engagée et notamment au succès de cette action. Elle se situe donc en aval de la motivation qui concerne, elle, l'ensemble du processus engagé pouvant conduire à la performance. Une personne « motivée » n'est pas obligatoirement « performante », mais une personne « performante » est souvent minimum « motivée »⁴⁹.

Donc on déduit, que la motivation constitue une condition générale nécessaire pour avoir de la performance, mais ne constitue pas une condition suffisante et que beaucoup d'autres facteurs entrent en jeu pour aboutir au succès des actions de l'entreprise.

➤ La satisfaction :

«La satisfaction fait référence aux sentiments éprouvés par l'individu dans une situation concrète de travail, elle est un indicateur de motivation et ne constitue en aucun cas une cause de la motivation. Le sentiment de satisfaction au travail tient à la présence, dans la situation de travail, d'un certain nombre de facteurs source de satisfaction. Certains de ces facteurs sont communs avec ceux qui président la motivation, d'où la confusion fréquente entre les deux termes. Mais, là encore, il n'y a pas de corrélation directe entre les deux termes, la satisfaction

⁴⁷ DECKER, (Jean-François) : *Diriger et motiver secrets et pratiques*, Édition d'Organisation, 1997, P15.

⁴⁸ AUBERT, (Nicole), op.cit. P16.

⁴⁹ Ibid., P16.

constituant d'ailleurs plutôt un sentiment, tandis que la motivation constitue, elle, plutôt un processus. Pour résumer les choses, disons que l'on peut être satisfait sans être pour autant extrêmement motivé mais que, en revanche, il est plus rare que l'on soit motivé sans éprouver, corrélativement, un certain sentiment de satisfaction : d'où cette idée que la satisfaction constitue surtout un indicateur de la motivation»⁵⁰.

La satisfaction est une attitude mentale qui résulte d'une comparaison entre la situation actuelle et la situation désirée. La satisfaction est nécessaire pour assurer la motivation mais elle reste un indicateur de la motivation mais n'ont pas une obligation.

2. Les théories de la motivation

Nous allons présenter les grandes théories de la motivation parmi lesquels nous pouvons distinguer les théories de contenu (s'intéressant à la satisfaction des besoins), Les théories du processus (Centrées sur les attentes), Les théories interactionnistes.

2.1. Les théories de contenu, basées sur la satisfaction des besoins

Les théories de la motivation appartenant aux théories de contenu s'intéressent aux besoins ressentis par les individus et aux conditions qui les incitent à satisfaire ces besoins. Ces théories sont donc axées sur le déclenchement et l'intensité de la motivation.

2.1.1. La pyramide des besoins de MASLOW

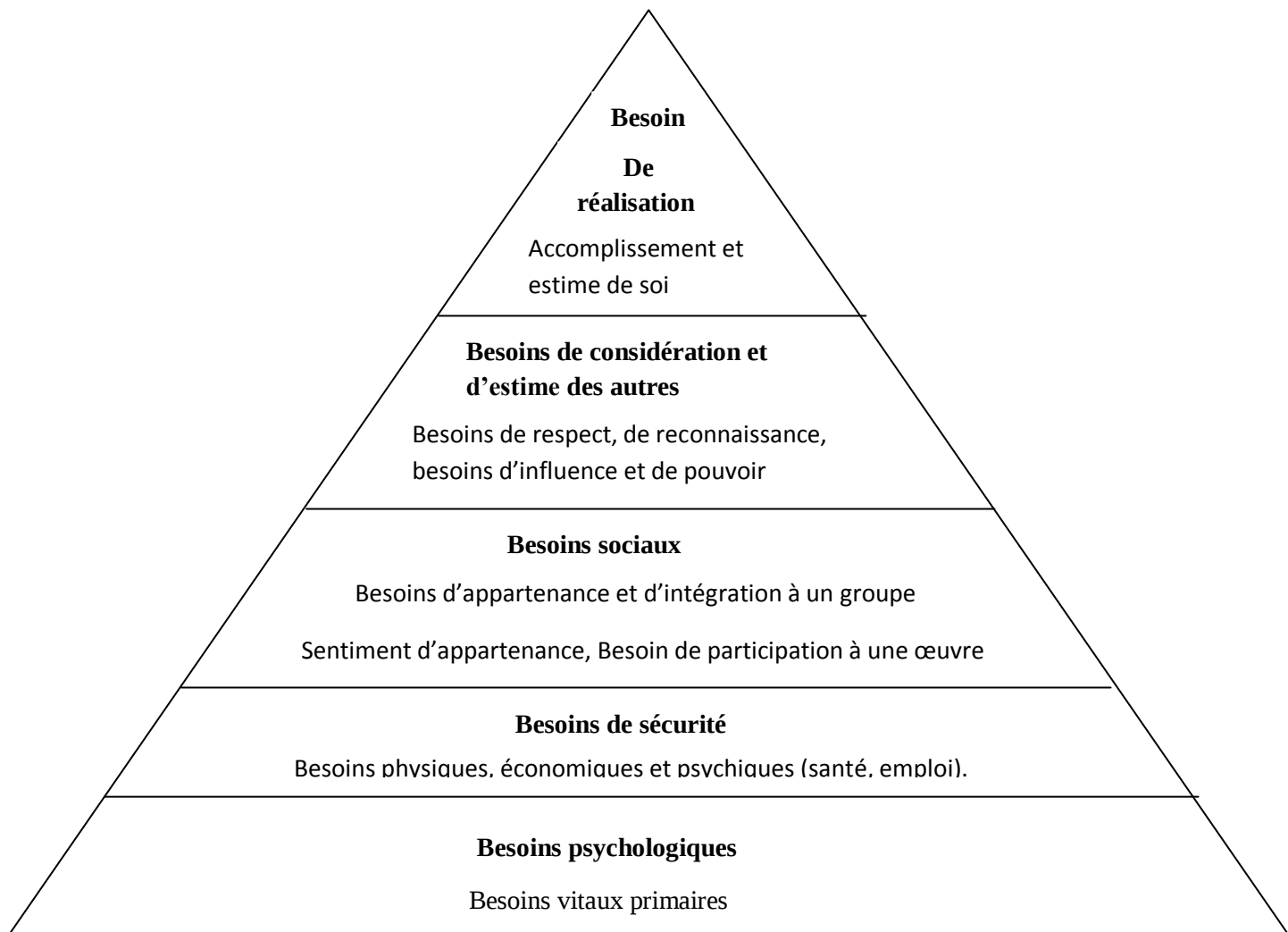
Abraham MASLOW est le nom le plus fréquemment cité parmi les nombreux théoriciens de la motivation. Il est le premier en 1954, à avoir tenté de formuler une théorie générale de la motivation. Après avoir constaté que la non satisfaction d'un besoin est un facteur déterminant de la motivation, il propose une conception systématique et hiérarchisée, des besoins de l'homme au travail⁵¹.

Pour Abraham MASLOW, les besoins peuvent être hiérarchisés en cinq niveaux selon le principe de la «théorie de la pyramide». Comme suit :

⁵⁰ Ibid., P.17.

⁵¹ MONTSERRAT, (Xavier) : Comment motiver : Viser la performance pour renforcer la motivation, Édition d'Organisation, 2004, P.33.

Figure II-02 : La pyramide des besoins D'Abraham MASLOW.



Source : MONTSERRAT, (Xavier) : Comment motiver : Viser la performance pour renforcer la motivation, Édition d'Organisation, 2004, P.36.

Le schéma ci-dessus présente la hiérarchisation des besoins de la pyramide d'Abraham Maslow. Il exprime que Tous les individus commencent par chercher à satisfaire les besoins les plus élémentaires, et passent au besoin suivant une fois satisfait le besoin situé plus bas, il signale que les besoins fondamentaux ont une priorité absolue sur tous les autres besoins, pour cela il a ordonné les différents besoins du bas au plus haut comme il est indiqué dans la pyramide.

Voici les cinq catégories des besoins divisés selon MASLOW

Les besoins psychologiques

Ce sont les besoins vitaux primaires existants dans le premier échelon, le plus basique. Ces besoins peuvent être satisfaits par l'intermédiaire de la rémunération.

Les besoins de sécurité (économique, psychologique, physique)

Les besoins de sécurité existent dans le deuxième niveau de la pyramide, elle correspond aux besoins économiques, psychologiques, physique. Ils peuvent être satisfaits notamment en développant l'employabilité des individus.

Les besoins de sociaux

Les besoins sociaux correspondent au sentiment d'appartenance et d'intégration. Ces besoins peuvent être satisfaits par la culture d'entreprise, la communication motivationnelle....

Les besoins de considération et d'estime des autres

Les besoins de considération et d'estime des autres ce sont les Besoins de respect, de reconnaissance, besoins d'influence et de pouvoir. Ces besoins peuvent être satisfaits en pratiquant la notion du management participatif.

Les besoins de réalisation de soi

Les besoins de réalisation de soi se trouvent dans le sommet de la pyramide, Ils peuvent être satisfaits par la formation et l'empowerment des individus.

Le modèle de MASLOW repose donc sur trois hypothèses⁵² :

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

⁵²LEVY-LEBOYER, (Claude) : *la motivation au travail : Modèles et stratégies*, Édition D'Organisation, P.39.

Donc on peut constater que la proche de MASLOW représente une approche globale de la motivation, et elle repose sur les points suivants :

- tout individu au travail ressent des besoins qui sont sources de motivation.
- Il existe un lien entre les différents besoins de la pyramide
- Chaque besoin est motivation quand il est satisfait
- L'individu ne peut pas passer au besoin suivant dans l'ordre hiérarchique, que lorsque le besoin situé au plus bas est satisfait.
- Les besoins de la haute de la pyramide sont souvent insatisfait, car les besoins fondamentaux existants dans la base de la pyramide sont plus importants que les autres besoins.

2.1.2. La théorie des deux facteurs de Frederick HERZBERG⁵³

Autre théoricien de la motivation, Frederick HERZBERG complète l'approche d'Abraham MASLOW en élaborant la théorie des « deux facteurs ». Il est un des premiers à avoir analysé la motivation dans les situations de travail, en cherchant à distinguer les facteurs de satisfaction et d'insatisfaction. Il s'appuie sur la théorie des « incidents critiques » qui vise à identifier les événements professionnels source de satisfaction ou d'insatisfaction et à en mesurer l'impact sur le travail. Frederick HERZBERG identifie deux catégories de facteurs principaux susceptibles de déclencher la motivation : les « facteurs moteurs » qui se rattachent au contenu du travail et les « facteurs d'hygiène » ou d'ambiance qui se rapportent au contexte de travail.

Les « facteurs moteurs » créent la motivation, mais leur absence n'induit pas forcément un niveau élevé d'insatisfaction. Ils sont liés au contenu des tâches, à l'autonomie accordée, à la reconnaissance et à l'évaluation des performances, au niveau de responsabilité, à la possibilité de carrière ou de promotion personnelle. HERZBERG considère que seuls ces facteurs ont un impact véritable sur la motivation des personnes. En revanche, l'absence des « facteurs d'hygiène » ou d'ambiance produit de l'insatisfaction, mais leur présence ne crée pas nécessairement une forte motivation. Ces facteurs concernent essentiellement les relations de travail, les conditions matérielles, la rémunération et la politique générale de gestion des ressources humaines.

⁵³Ibid., P37-38.

Tableau II-01 : Présentation du modèle bi-factoriel de HERZBERG.

	Facteurs moteurs	Facteurs d'hygiène ou d'ambiance
Origine	Liés au contenu du travail	Liés au contexte et à l'environnement du travail
Nature des facteurs	Reconnaissance ; (salaire lié à la qualité des performances) Niveau de responsabilité, contenu des tâches (enrichissement) ; Autonomie accordée ; Résultat du travail ; Promotion ; Reconnaissance, statut (besoin d'estime, de réalisation de soi et d'accomplissement).	Revenu du travail (pouvoir d'achat), sécurité ; Relation de travail avec les autres ; Conditions matérielles de travail ; Politique organisationnelle et supervision technique ; Politique de GRH ; (besoins physiologiques, sécurité et besoin social).
Impacts	La présence de facteurs moteurs crée la satisfaction, mais leur absence n'induit pas un niveau élevé d'insatisfaction.	L'absence de facteurs d'hygiène génère de l'insatisfaction, mais leur présence ne crée pas une forte satisfaction.

Source : MONTSERRAT, (Xavier) : *op.cit.* P.38.

Le tableau ci-dessus, aborde les facteurs moteurs et les facteurs hygiènes. Le tableau indique l'origine de chaque facteur, la nature des facteurs, et les éléments constituant ces derniers, ainsi que l'impact de chacun des facteurs sur l'insatisfaction et la motivation.

Donc on constate, que HERZBERG dans sa théorie distingue deux types de besoins, il postule que les facteurs moteurs sont motivateurs alors que les autres facteurs d'hygiène sont qualifiés de besoins susceptibles de réduire l'insatisfaction.

2.1.3. Le modèle Existence, relation, développement des besoins selon ALDERFER

Le même scepticisme s'applique à une autre théorie des besoins, moins connue en France, et due à Alderfer, et cela même si cet auteur a tenté d'échapper aux critiques faites à Maslow. Son modèle diffère de celui de Maslow sur quatre points ⁵⁴:

- Il limite le nombre des besoins à trois qui donnent leur nom au modèle ERG pour Existence (ensemble des besoins matériels, y compris la recherche de sécurité), Relatedness (ensemble des besoins sociaux, avoir des liens sociaux avec des personnes importantes pour soi, collègues, famille, amis...) et Growth (besoin de se développer, et notamment de développer et d'utiliser les compétences qu'on possède).
- En outre, les trois besoins ne sont pas organisés en hiérarchie mais sont alignés du concret (les besoins "d'existence").
- De plus, les trois besoins peuvent très bien être actifs simultanément chez un même individu ; et il n'est pas nécessaire qu'un besoin soit satisfait pour qu'un autre besoin devienne motivant.
- Enfin, tout individu au travail est supposé "se déplacer" sur ce continuum, dans les deux sens, en allant soit vers le plus abstrait soit vers le plus concret. Par exemple, si quelqu'un n'arrive pas à satisfaire son besoin de se développer, il va vraisemblablement se reporter sur des besoins plus matériels.

On retrouve facilement les similitudes avec l'approche de Maslow mais aussi une différence majeure. Il valide le processus de satisfaction-progression de Maslow mais Alderfer postule que pour satisfaire les besoins, l'homme fonctionne aussi par frustration-régression. L'homme qui ne peut satisfaire un besoin va s'y maintenir, en régressant au niveau inférieur qu'il peut aisément remplir.

2.1.4. Le besoin d'accomplissement de MURRAY et MAC CLELLAND ⁵⁵

Ces théories remontent aux travaux menés par Murray en 1938, qui élabore la théorie des besoins manifestes. Murray considère que le besoin est défini par rapport à un but et que chaque besoin comprend une composante qualitative directionnelle et une composante quantitative relative à l'intensité du besoin. Il distingue les besoins manifestes et les besoins latents. Chaque individu est caractérisé par un profil spécifique de besoins susceptibles d'évoluer dans le temps. Ce profil spécifique détermine la nature de ses comportements. Dans

⁵⁴LEVY-LEBOYER, (C), Op.cit, P.41-42.

⁵⁵MONTSERRAT, (Xavier), Op.cit, P41-43.

ce modèle quatre besoins sont considérés comme déterminants : Le besoin de réussir, le besoin d'affiliation à une organisation, le besoin d'autonomie, le besoin de pouvoir.

- **Le besoin de réussir**

C'est le besoin d'assumer des responsabilités et de prendre des risques. Le corollaire étant l'évaluation des résultats et l'échec possible.

- **Le besoin d'affiliation** Répond au désir d'être accepté par une organisation ou un groupe. Le besoin d'affiliation se caractérise par un désir important d'approbation de la part des autres. Tout environnement organisationnel bien structuré génère un soutien social répondant à ce besoin. Toutefois, la pression du groupe favorise le conformisme aux normes de l'organisation.

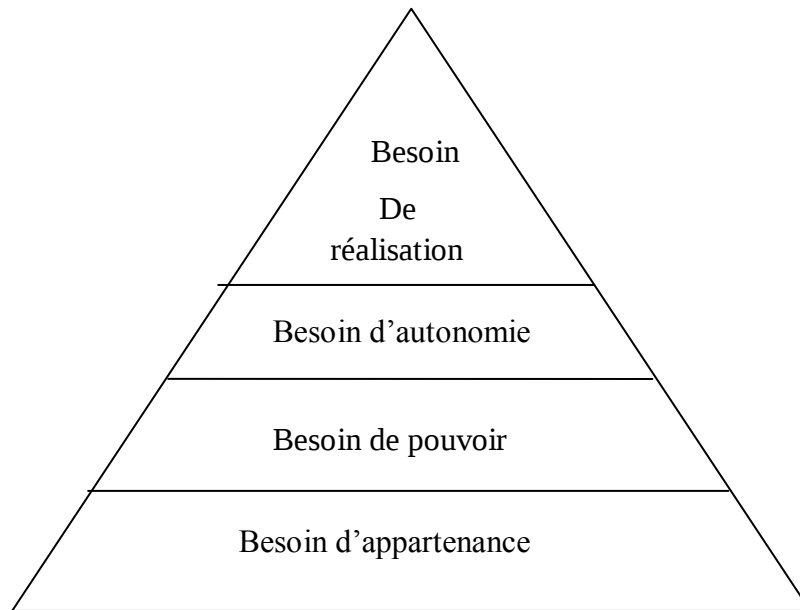
- **Le besoin d'autonomie**

Fonde le souhait de travailler seul, à son rythme et sans subir les règles contraignantes d'une organisation. L'individu cherche à contrôler sa propre activité et à fuir les procédures trop rigides réglementant sa conduite. Le besoin d'autonomie constitue un élément important de motivation favorisant la prise d'initiatives individuelles.

- **Le besoin de pouvoir**

Est lié au désir d'influencer ou de dominer les autres, d'exercer un rôle de leader sur le groupe et de maîtriser son propre environnement. Deux aspects du pouvoir sont distingués, le pouvoir personnel et le pouvoir institutionnel. Le pouvoir personnel a tendance à conduire vers l'autoritarisme et la domination, le pouvoir institutionnel vers une implication et une responsabilité dans la réalisation des objectifs de l'organisation.

MAC CLELLAND définit le besoin d'accomplissement, comme une tendance à se stimuler en se fixant des objectifs difficiles, à prendre des risques et à affirmer son aptitude à réussir. Le besoin d'accomplissement est un facteur de motivation important au sein des organisations. Il présente différents aspects, la motivation à entreprendre des activités nouvelles, la motivation à excéder la performance des autres, la volonté de rechercher l'efficacité.

Figure II-03 : La pyramide des besoins de MAC CLELLAND.

Source : MONTSERRAT, (Xavier) ; Op.cit, P.43

Donc on peut tirer que les théories de contenu, basées sur la satisfaction des besoins consistent sur l'analyse des besoins qui poussent l'individu à agir. Ce besoin crée une source de tension, synonyme de déséquilibre, qui va pousser l'individu à agir pour retrouver l'état normal. L'application majeure des théories des besoins consiste principalement pour les managers à découvrir les besoins des individus, et savoir est ce que ces besoins sont cachés et exprimés (Maslow et Alderfer), ainsi que de comprendre et prendre en conscience que les besoins des individus sont personnels (McClelland).

2.2. Les théories du processus centrées sur les attentes

Les théories du processus centrées sur les attentes sont centrées sur les attentes, ces théories ne cherchent pas de comprendre quelles sont les causes de la motivation, mais elles cherchent à analyser et examiner les stimuli qui pousse l'individu à renforcer son action.

2.2.1. Théorie des attentes de vroom⁵⁶

Dans les années 60, Victor Vroom est le premier auteur à exposer de manière claire et précise le modèle cognitif de la motivation au travail. Dans son livre "Work and motivation", publié en 1964, il développe quatre hypothèses pour expliquer le processus de la motivation au travail.

- D'abord, c'est la combinaison de forces chez l'individu et dans l'environnement qui détermine son comportement ;
- Ensuite, les individus prennent des décisions quant à leur propre comportement dans une organisation ;
- De plus, des individus différents peuvent avoir des besoins et buts différents ;
- Enfin, les individus font des choix entre plusieurs options, en fonction de leur perception des résultats attendus.

Cela a été théorisé sous la forme "VIE" (valence/instrumentalité/expectation), avec la formule suivante proposée par Vroom :

$F \text{ (force de la motivation)} = (V * I) * E$

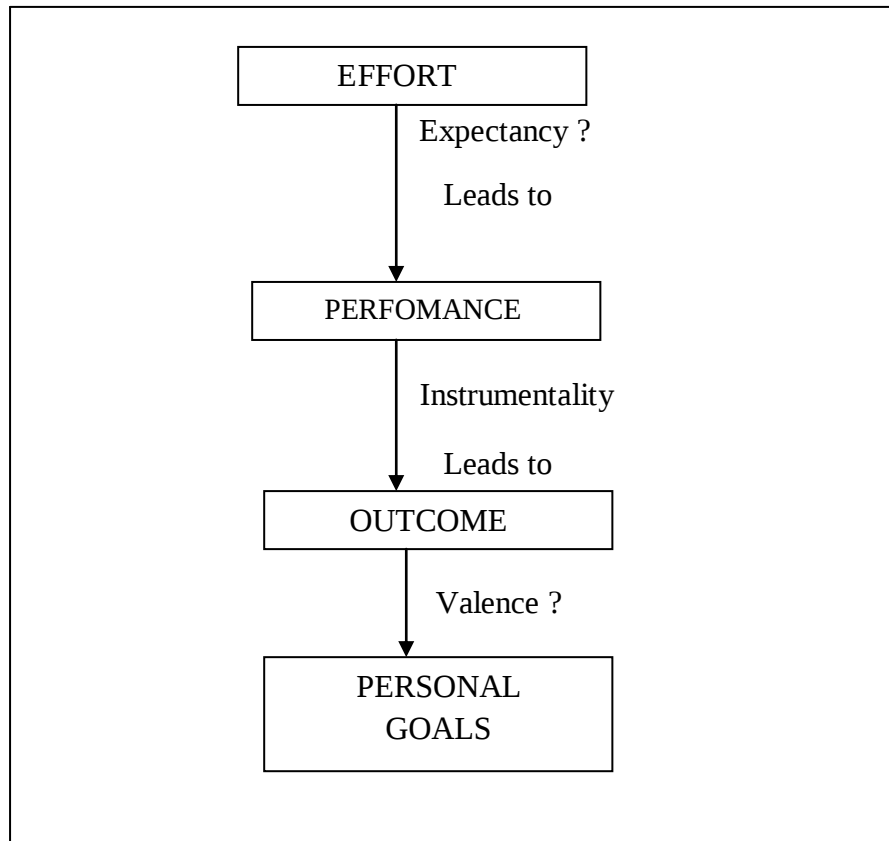
- L'expectation, ou attente : est la conviction qu'un effort d'une certaine intensité entraînera un rendement d'une certaine qualité.
- La valence représente la valeur attribuée par un individu à une récompense.
- L'instrumentalité constitue le lien de cause à effet possible entre le comportement et la récompense, c'est une probabilité plus ou moins grande.

Cette théorie a apportée de nombreuses réponses mais aussi des possibilités d'actions aux managers, dans leur recherche de la motivation des collaborateurs. Ils ont pu mettre en place des dispositifs d'analyse des résultats recherchés par les salariés (sondages). Cela a aussi permis de faciliter les entretiens d'évaluation, en redéfinissant les attentes et la notion même de performance (très relative). La prise en compte de la capacité a permis d'introduire un élément important dans la définition des objectifs (un objectif doit être réaliste et atteignable). Enfin, les managers ont pris en compte l'aspect perceptif de la motivation qui est parfois

⁵⁶ **Stéphane Jacquet**, « Management de la motivation : Des théories Des théories au système global de la motivation (ou vers un véritable système de la motivation) », DOSSIER, 2012.

éloigné de la réalité. Un travail d'analyse et de décodage de la réalité a pu ainsi être mis en place.

Figure II-04 : La théorie des attentes de VROOM (Expectancy Theory).



Source : 12manage.com

2.2.2. La théorie de l'équité d'ADAMS⁵⁷

Adam suggère que le sentiment d'équipe résulte d'un processus d'échange marchand, échange qui prend place entre employé et employeur, ou plus généralement entre l'organisation et ses membres.

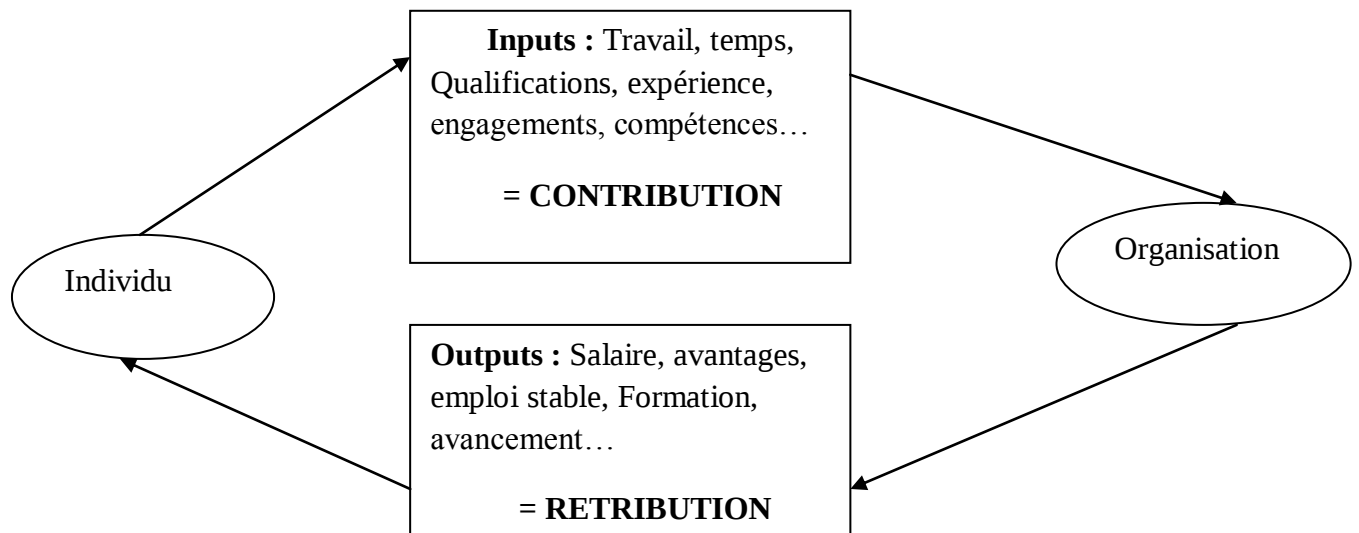
Et selon Nicole Aubert⁵⁸ : « chaque individu, même sans en être conscient, établit en permanent dans sa tête une sorte balance, entre ce qu'il donne à l'entreprise ; contribution et ce qu'il en retire ses rétributions- dans le jugement qu'il porte sur cet équilibre contributions- rétributions, l'individu effectue une comparaison implicite aussi bien avec d'autres personnes effectuant le même travail que lui. Le jugement personnel d'équité ou d'iniquité est un jugement subjectif. Il peut être fondé dans la réalité, mais il peut aussi être tout à fait injustifié

⁵⁷ LEVY LEBOYER (Claude) : *La motivation dans l'entreprise, édition d'Organisation*, paris, 2001, P80.

⁵⁸ AUBERT (Nicole), *Op.cit*, P.32.

au regard de l'entreprise. Par contre, ce jugement subjectif aura de fortes conséquences puisque tout sentiment d'iniquité éprouvé durablement par une personne se traduira tôt ou tard par un réaménagement de ses contributions à l'entreprise».

Figure II-05 : Schéma de l'échange Individu / Organisation de Adams (1965).



Source : delapsychologie.com

2.2.3. La fixation des buts de LOCKE⁵⁹

Pour LOCKE, La fixation des buts constitue un des déterminants importants du comportement. Toute conduite humaine étant finalisée, toute action conduit logiquement à un but. LOCKE considère que le comportement d'une personne peut être modifié si l'on agit sur les buts. Il établit par ailleurs une relation entre la difficulté du but et la performance. Le but dirige l'action, entraîne la persistance de l'effort et motive l'individu à développer des stratégies pour la réalisation de l'objectif. LOCKE observe qu'au sein de l'organisation, l'information joue un rôle prépondérant dans l'acceptation et la fixation des buts. Par ailleurs, la performance est meilleure quand le but est plus difficile et spécifique.

LOCKE insiste sur le rôle déterminant du feed-back dans la motivation au travail. Il permet une correction des erreurs et une amélioration des performances. Toutefois pour être efficace, il doit être comparé à une norme ou un objectif. Pour LOCKE, le rendement et le comportement de chacun sont influencés par le niveau d'objectifs que l'on se donne. Plus l'individu se fixe des objectifs difficiles à atteindre, plus le rendement est élevé.

⁵⁹MONTSERRAT, (X), Op.cit, P.53-54.

2.3. Les théories interactionnistes⁶⁰

« Les théories du contenu » centrées sur les besoins et « les théories du processus » centrées sur les attentes développent une approche individualiste de la motivation, « les théories interactionnistes » cherchent davantage à intégrer l'environnement. Ces théories défendent l'idée que la motivation résulte de la dynamique de projet créée par la rencontre entre l'individu et son environnement.

2.3.1. La théorie des « champs de vie » de Kurt LEWIN

Kurt LEWIN professeur de psychologie à l'Université de Berlin, analyse la motivation comme une interaction de l'individu avec son milieu. Il développe le concept de psychologie écologique. Cette rencontre détermine un espace ou un « Champ de vie », qui génère des attractions et des répulsions qui affectent le comportement individuel. Kurt LEWIN appelle psychologie écologique, l'étude des relations entre un individu avec son environnement. La motivation résulte des forces en présence dans le champ de vie. LEWIN souligne le rôle du succès et son incidence sur le comportement des membres d'une organisation.

Kurt LEWIN propose le concept de « niveau d'aspiration » pour définir les manifestations de tentions vers un but. C'est le niveau qu'un individu désire explicitement atteindre lorsqu'on le place devant une tâche qu'il a déjà effectué et qui est susceptible d'apprentissage.

LEWIN démontre par ailleurs l'influence de la participation au processus de décision sur l'acceptation d'une décision. Il constate que les membres d'une organisation sont davantage motivés dans une logique de management participatif, lorsqu'ils sont associés aux décisions qui les concernent.

2.3.2. Le modèle relationnel de la motivation de Joseph NUTTIN

Joseph NUTTIN, directeur du centre de recherche sur la motivation de l'université de Louvain, propose une théorie comportementale de la motivation, fondée sur le « système Individu-Environnement ». Pour Joseph NUTTIN le comportement de chaque individu résulte relation particulière avec environnement. L'être humain éprouve le besoin d'entrer en relation avec son milieu, de l'explorer et de produire un changement efficace sur l'environnement ou sur le cours des événements. Se faisant, il cherche à s'affirmer, se changer et agir sur le monde en canalisant son besoin de développement personnel. La motivation est l'aspect dynamique de la relation comportementale.

⁶⁰ MONTSERRAT, (X), Op.cit, P.55-57.

3. La recherche de l'excellence des talents des ressources humaines

3.1. La définition du talent⁶¹

La notion de talent peut sembler proche sinon synonyme d'autres notions telles que l'aptitude, la compétence et l'expertise. Il est donc nécessaire de distinguer ces notions en les reprenant successivement :

L'aptitude correspond au pouvoir de faire. Elle se caractérise par l'idée de potentiel et plus précisément de potentiel relativement générique.

La compétence correspond à l'utilisation d'une aptitude qui est donc en action. Elle est effective, peut être observée, mesurée et spécifique en se référant à un environnement professionnel.

L'expertise correspond au niveau supérieur de compétences, niveau d'excellence avec un niveau normalisé. Elle doit être reproductible et il est demandé aux experts de maintenir leur niveau d'excellence. Par ailleurs, on doit trouver un consensus entre les experts sur ce qui est à faire ou sur les contenus de l'analyse conduite par les experts.

Le talent est assez différent, il est défini comme une capacité avérée de faire mieux que les autres. Il s'agit donc d'une notion comparative. Pour faire mieux, il est souvent nécessaire de faire différemment des autres dans une activité spécifique. Le talent se caractérise donc par les idées d'excellence et de différence. Ce talent est utilisable à la fois par l'individu et pour l'organisation.

Donc on peut tirer que le talent se définit par l'excellence et la différence. Le talent de l'individu est caractéristique de ce qu'il fait mieux que les autres.

3.2. La quête de motivation (Tomas Peters et Robert Waterman)⁶²

Le grand problème qui se pose lorsqu'on aborde l'organisation d'un point de vue rationaliste, c'est que les gens ne sont guère rationnels. L'homme n'est tout simplement pas fait pour le vieux modèle de Taylor, ni pour les organigrammes d'aujourd'hui (ou vice versa). En fait, si nous comprenons bien la psychologie actuelle, l'homme est l'ultime symbole du conflit et du paradoxe. Pour comprendre comment les meilleures entreprises réussissent si bien à susciter l'envie de s'engager et d'innover régulièrement chez des dizaines et même des centaines de milliers d'individu, il est indispensable de tenir compte de leur manière de traiter

⁶¹ <http://eduscol.education.fr/cid46099/le-management-des-talents%C2%A0-une-nouvelle-forme-de-grh-adaptee-aux-professionnels-autonomes%C2%A0.html>. Consulté, le 06/05/2016, à 17h18.

⁶² PETERS, (Tomas) et Waterman (Robert): *Le prix d'excellence, les secrets des meilleurs entreprises*, Edition DUNOD, Paris, 2013, P.75-77.

les contradictions inhérentes à la nature humaine, Tomas Peters et Robert Waterman insistent sur les points suivants :

- Nous sommes tous des égocentriques, à l'affût du moindre compliment, et nous aimons généralement nous considérer comme des gagnants. Mais en réalité, nous avons hérité de talents normaux – aucun d'entre nous n'est aussi fort qu'il ou elle aime à le croire, mais le fait de nous frotter tous les jours à cette réalité ne nous fait pas de bien.
- L'hémisphère droit de notre cerveau, centre de l'imaginaire et de la symbolique, est au moins aussi important que la gauche, siège de la raison et de la déduction.
- Comme traiteurs de données, nous sommes à la fois médiocres et merveilleux. D'un côté, nous pouvons retenir peu de choses clairement, tout au plus une demi-douzaine de faits à la fois. Si bien que l'on devrait fortement inciter les directions-particulièrement celles qui ont une organisation complexe-à simplifier les choses au maximum.
- Nous sommes ce que l'environnement fait de nous, nous sommes sensibles aux récompenses et aux punitions extérieurs. Nous sommes aussi menés par l'intérieur, auto-motivés.
- Nous agissons comme si les convictions exprimées avaient de l'importance, et cependant l'action est plus parlante que le verbe. Apparemment, on ne peut jamais berner personne. Les gens recherchent des modèles établis dans la moindre de nos actions.
- Nous avons désespérément besoin de donner un sens à notre vie et nous sommes prêts à faire beaucoup de sacrifices pour les institutions qui nous y aident. En même temps, nous avons besoin d'indépendance, besoin d'avoir l'impression que nous sommes maîtres de notre destinée, et de pouvoir nous distinguer.

Bien. Mais comment la plupart des entreprises traitent-elles ces contradictions ? Elles se targuent de fixer des objectifs ambitieux aux gens (équipes de productivité, équipes de développement des produits ou directeurs de division). Ce sont là des objectifs parfaitement rationnels, mais infructueux en fin de compte. Pourquoi insiste-t-on, chez Texas instruments et Tupperware, pour que les équipes fixent elle mêmes leurs objectifs ? Pourquoi fixe-t-on chez IBM des quotas que presque tous les vendeurs peuvent atteindre ? Cela ne fait aucun doute, les employés de Texas Instruments sont paresseux. Et quelle que soit la sagacité des programmes de recrutement, de sélection et de formation d'IBM pour ses vendeurs, on ne voit pas comment ce géant n'aurait que des vedettes dans ses équipes de vente.

D'après des études examinées par **Tomas Peters** et **Robert Waterman**, le message qui ressort selon ces deux auteurs est que nous aimons nous considérer comme des gagnants. Les entreprises exemplaires nous enseignent que rien ne nous interdit de concevoir des systèmes

qui renforcent en permanence cette notion : elles traitent leurs employés comme des gagnants. Leurs effectifs se distribuent normalement en matière d'intelligence, comme toute population nombreuse, mais la différence c'est que leurs systèmes renforcent le sentiment d'être des gagnants plutôt que des perdants. En général, leurs employés atteignent les objectifs et les quotas parce que ceux-ci sont fixés (souvent par les employés eux-mêmes) pour être atteints.

Les systèmes des meilleures entreprises ne sont pas seulement faits pour fabriquer un grand nombre de gagnants ; ils sont aussi conçus pour fêter la réussite quand elle survient. Parce que le simple fait que ces vendeurs savent qu'ils ont réussis entraînent chez eux plus de persévérance, une motivation plus grande.

Donc On peut tirer que les entreprises réussissent à provoquer le désir de s'engager et d'innover chez ses ressources humaines, sont celles qui tenir en compte la façon de traiter les contradictions inhérentes de la nature humaines :

- L'être humain aime penser qu'il est le meilleur et le gagnant, pour cela l'entreprise doit le traiter en tant que tel, le valoriser. On a vu que chez IBM par exemple, les quotas des vendeurs sont fixés de manière à être atteints par la majorité. Le simple fait que ces vendeurs savent qu'ils ont réussi entraîne chez eux plus de persévérance et une motivation plus grande.
- L'homme raisonne avec son côté intuitif (hémisphère droit du cerveau) qu'avec son côté logique (hémisphère gauche). Donc l'homme fait confiance à son instinct. Les meilleures entreprises ont en tenu compte en donnant à leurs membres une chance d'être les meilleurs et en créant un environnement propice à la recherche et à la créativité.

3.3. Les pratiques du management des talents⁶³

Les pratiques du management des talents sont de 3 ordres :

- Reconnaître les talents : savoir les détecter (scouting).
- Exploiter les talents : créer les meilleures conditions de leur expression spécifique (coaching) et savoir les combiner entre eux pour tirer le meilleur parti de leurs complémentarités (casting).
- Protéger les talents : les isoler des tentations externes (cocooning).

⁶³BENOIST, (Sophie) et DAVIAUD, (Emmanuelle) et RAINSARD-DEMAZEAU, (Camille) et TORRES, (Edith) : *Le management des talents : enjeu stratégique ou simple évolution vernaculaire RH*, mémoire d'expertise (option : MRH), Université DAUPHIN, Paris, P.43-46.

3.3.1. Reconnaître les talents

Il existe deux pratiques de scouting :

- Le recrutement basé sur «la reproduction d'une élite»
- La détection via l'identification d'éléments prometteurs pour constituer un «vivier»

Le processus de détection s'appuie sur un certain nombre de présupposés : les performances les plus élevées ne sont pas accessibles à tous et donc seuls ceux qui disposant d'aptitudes particulières pourront les réaliser. Il faut donc dans la sélection tenir compte prioritairement des déterminants de la performance (faire référence aux aptitudes fondamentales).

3.3.2. Exploiter les talents (le casting)

Le casting consiste à rechercher la meilleure complémentarité des styles afin que, dans l'organisation, les talents s'additionnent.

Composer une équipe équilibrée est la question du clef casting, c'est-à-dire faire correspondre ou mieux les rôles qui émergent de l'organisation de l'équipe en fonction de ses tâches et les styles particuliers des talents qui composent l'équipe.

3.3.3. Protéger les talents (le cocooning)

Le cocooning a pour but de créer une bulle protectrice pour entretenir la confiance. Il participe à la création d'un climat favorable, d'une ambiance bénéfique.

Afin de permettre au talent de s'exprimer, l'apport du coach est donc à compléter par un travail spécifique sur les rapports entre le sujet et les conditions de travail.

Il s'agit là de le mettre dans les meilleures dispositions pour lui permettre d'atteindre ce meilleur niveau de performance.

3.4. Talent Toyota (Le modèle Toyota)

3.4.1. Former des collaborateurs exceptionnels

3.4.1.1. Que nous apprend Toyota sur le développement des talents ?

« Si tu veux une année de prospérité, cultive les graines. Si tu veux dix années de prospérité, cultive les arbres. Si tu veux cent années de prospérité, cultive les hommes. »

Proverbe chinois

- **Formation et développement : la philosophie de Toyota**⁶⁴

« Nous ne fabriquons pas seulement des voitures ; nous fabriquons des hommes » est une phrase que l'on entend souvent chez Toyota. Chaque programme de développement d'un nouveau produit, chaque prototype, chaque défaut de qualité dans l'usine et chaque activité Kaizen est l'occasion de faire progresser les employés. Former des individus exceptionnels est la priorité numéro un de Toyota. Cette valeur culturelle fait partie intégrante du Modèle Toyota et imprègne l'esprit de toute l'entreprise.

Se débrouiller n'est jamais satisfaisant chez Toyota. Ses nombreux succès et la transformation de petite entreprise familiale en géant mondial peuvent être attribués au talent exceptionnel de ses dirigeants, de ses ingénieurs, de ses employés et de ses fournisseurs partenaires. Les dirigeants de Toyota sont fortement convaincus que la seule source de différenciation de l'entreprise, ce sont les collaborateurs extraordinaires qu'ils « fabriquent » et qui ont toujours été leur première priorité.

Le secret de la réussite de Toyota est de partir d'une bonne base- une personne qui a la capacité et l'envie d'apprendre- puis développer des talents spécifiques par la persévérance, le travail et la pratique.

Il est difficile de trouver l'employé idéal, qui répond exactement au profil recherché. La grande réussite de Toyota, c'est d'avoir été capable de réunir, partout dans le monde, des individus compétents et pouvant être formés puis, en y consacrant beaucoup de temps et d'effort, de développer de hauts niveaux de talent dans les masses. Les dirigeants de Toyota travaillent sur ce qui existe, le talent latent de chaque individu qui aspire à progresser.

Le développement des individus est une philosophie tellement essentielle pour Toyota que six des 14 principes énoncés dans le Modèle Toyota y font référence :

1^{er} Principe, ses employés sont peut être le plus important des investissements à long terme de Toyota, avec la volonté de leur offrir des carrières qui reflètent cette valeur.

⁶⁴ LIKER, (Jeffrey) et MEIER (David) : *talents Toyota : les hommes au cœur de la réussite*, édition PEARSON village Mondial, Paris, 2008, P.3-7.

6^e Principe, La standardisation des tâches est la base de l'amélioration continue et de la responsabilisation des employés.

9^e Principe, Formez des responsables qui maîtrisent parfaitement le mode de fonctionnement, sont imprégnés de la philosophie et l'enseignent aux autres. Transmettre leur savoir aux autres est la compétence la plus appréciée chez les responsables, ils doivent donc connaître parfaitement ce qu'ils doivent enseigner et guider les autres dans leur apprentissage.

10^e Principe, Les équipes dépendent d'individus bien formés et une partie de développement personnel est d'apprendre à travailler dans une équipe.

11^e Principe, Les fournisseurs doivent avoir le même niveau de talent que les employés de Toyota et leur développement doit être similaire.

14^e Principe, Devenez une entreprise apprenante grâce à la réflexion et à l'amélioration continue. Ce principe a été mis délibérément au sommet de la hiérarchie du Modèle Toyota, parce que devenir une entreprise apprenante est considéré comme le summum de l'efficacité organisationnelle.

Toyota a créé une culture dans laquelle instruire autrui est hautement respecté et considéré comme la clé de la réussite à long terme.

Donc on peut retirer que la philosophie Toyota repose sur l'investissement humain sur le long terme, en garantissant la formation des talents et en transmettant leurs compétences en valeur ajoutée pour l'entreprise.

3.4.2. Former des employés exceptionnels : Un effort permanent chez Toyota

3.4.2.1. La formation des employés est essentielle⁶⁵

Nul ne semble savoir exactement quelle succession d'événements a conduit au développement du système de production de Toyota (TPS) tel qu'il est aujourd'hui, mais ce que l'on sait avec certitude, c'est que sans des employés hautement qualifiés, le système existant se désintégrerait rapidement

En réalité, Toyota prend toujours comme base des individus qui ont la capacité de devenir des employés exceptionnels. Les candidats sélectionnés doivent avoir la capacité et le désir d'apprendre. Ce sont les seuls critères non négociables. En fait, lorsqu'on observe les employés de Toyota, on découvre des individus très différents, comme on en trouve dans toutes les entreprises, avec les mêmes défauts et les mêmes qualités. Toyota a avec son personnel les mêmes problèmes d'absentéisme, de résistance au changement, de manque de motivation, voire même de réticence à accepter le TPS. Ce qui permet à Toyota de réussir en

⁶⁵ LIKER, (Jeffrey) et MEIER (David), Op.cit, p.17-18.

dépit de ces difficultés, ce sont ses efforts et sa volonté de tirer le meilleur parti des aptitudes des employés et de trouver des solutions (au lieu de soupirer «Qu'est-ce qu'on peut y faire ?», comme nous l'entendons dans d'autres entreprises). Le secret de Toyota, C'est peut-être d'avoir accepté la réalité du comportement humain et ses limites, et d'avoir créé des systèmes qui minimisent ces limites ou tirent parti du désir des individus de progresser.

On peut constater que Toyota vise et cible lors de recrutement les individus capables de devenir des vendeurs de leur savoir au sein de l'entreprise, qui partagent les mêmes objectifs avec l'entreprise. Autrement dit Toyota cherche et détecte les talents qui se caractérisent par l'excellence et la différence, après elle veille à l'exploitation des talents en les transformant en clients internes extraordinaires à travers la politique cohérente de la formation.

3.4.2.2. Le «Système humain» selon Toyota⁶⁶

La formation et le développement de tous les employés de Toyota font partie intégrante d'un «Système humain» plus large. Au cœur de ce système se trouve la capacité à attirer des individus capables, à les engager et à en faire des acteurs convaincus et actifs de la culture Toyota. Le but ultime est que ces individus améliorent constamment les processus pour lesquels ils ont été formés à l'origine. Il existe de nombreux processus organisationnels et de leadership pour garantir la présence d'employés qualifiés et motivés à tous les niveaux.

Les composantes du flux de valeur humain reflètent clairement les valeurs Toyota d'amélioration continue et de respect des hommes qui sont au cœur de la culture organisationnelle. Le flux de valeur humain vise à produire des individus prêts à s'impliquer et à participer sans réserve.

3.4.3. Les compétences et les aptitudes fondamentales qui peuvent être apprises⁶⁷

Voici les compétences et les aptitudes fondamentales qui peuvent être apprises par quiconque en a la volonté. Certaines personnes sont plus naturellement douées dans ces domaines, mais avec un entraînement continu et les conseils d'un mentor expérimenté, tout le monde ou presque peut les acquérir.

⁶⁶ LIKER, (J) et MEIER (D), Op.cit, p.24.

⁶⁷ Ibid., p.66-68.

3.4.3.1. Sens de l'observation et esprit d'analyse

La capacité à observer attentivement une situation et à l'analyser est aussi liée au sens de l'adaptation. Si les formateurs ne perçoivent pas les signaux discrets émis par les élèves sur le bon déroulement de la formation, ils ne pourront pas apporter les ajustements nécessaires. Il faut aussi que les formateurs soient capables d'observer et d'analyser la formation pendant trois phases distinctes. Ils doivent savoir :

1. Observer la méthode de travail et identifier les éléments essentiels à la réussite (les points clés). Cela peut impliquer d'observer les autres et peut-être de réfléchir à la manière dont le formateur lui-même exécute le travail, Ou une combinaison des deux.
2. Observer l'élève pendant la formation et déceler les problèmes. Le rythme de formation est peut-être trop lent et il appartient au formateur de l'accélérer. L'élève ne parvient peut-être pas à assimiler le concept et le formateur doit fractionner un peu plus le contenu. Où l'élève a de la difficulté avec une étape particulière et le formateur doit s'adapter et se concentrer sur cette tâche.
3. Analyser le résultat final et déterminer l'efficacité de la méthode, puis incorporer les conclusions dans les formations suivantes. Les formateurs doivent continuer à observer l'élève jusqu'à ce qu'ils soient certains à 100% que la formation est achevée et productive.

3.4.3.2. Capacité à bien communiquer

Bien communiquer demande beaucoup plus que la capacité à s'exprimer clairement. La communication passe aussi par le langage corporel. Communiquer par des gestes est un élément clé d'une formation efficace. Un formateur doit avoir la bonne attitude et se faire comprendre en montrant du doigt, en prenant la bonne position et en insistant sur certains gestes.

Les formateurs doivent aussi savoir s'exprimer clairement et avec concision. Certaines personnes ont tendance à trop s'étendre sur leur sujet ou à se laisser aller à des digressions sans rapport avec le sujet.

Savoir écouter et interpréter correctement les questions est l'autre face de la communication. C'est souvent ce que l'on appelle l'écoute active- la capacité à interpréter, au-delà des mots, ce que l'on entend.

3.4.3.3. Attention au détail

L'attention au détail est liée au sens de l'observation, mais elle suppose aussi d'être minutieux et complet. Le formateur doit vérifier que les détails essentiels du travail sont

exécutés avec la précision requise. L'attention au détail peut être un trait de caractère, mais elle peut être enseignée suffisamment pour que les gens l'intègrent à leur mode de fonctionnement.

Donc on constate que les entreprises les plus performantes sont celles qui développent un «état d'esprit orienté vers le talent», c'est-à-dire celles dont les managers savent s'entourer des meilleurs collaborateurs et les manager.

SECTION 2 : L'impact de la communication sur la motivation des ressources humaines

1. Motivation et communication au travail ⁶⁸

La motivation au travail est un ressort important d'une compétition devenue mondiale, en outre comme l'avancé technologique n'est plus privilège durable, la productivité et la qualité des services, dont la compétence et la motivation du personnel, deviennent des éléments décisif de la survie des entreprises.

Les femmes et les hommes sont prêts à se mobiliser dès lors qu'on leur donne des responsabilités et qu'on élabore avec eux une vision commune de l'organisation, qu'il s'agisse de formations des cadres, de promotion, de système de participation en tous genres, de programmes de suggestions quelques fois assortis de primes et de bonus, le tout est destinés à améliorer la communication interne, à adapter les récompenses aux souhaits du personnel, à enrichir le travail, et, surtout à former les cadres de manière à ce qu'ils adoptent un style de leadership favorisant la délégation, encourageant les initiatives de leur subordonnés et partant, leur motivation.

2. La communication interne comme facteur de motivation

Il est important de bien comprendre le système dans lequel le salarié s'inscrit. On sait aujourd'hui à quel point les publics internes de l'entreprise, se sont plus des publics passifs. Les rapports hiérarchiques se sont énormément transformés, au bénéfice de rapports plus horizontaux, moins formels. Par ailleurs, la précarité grandissante des postes, à quelque niveau que ce soit, rend les salariés beaucoup plus vigilants et attentifs à tout ce qui se passe au sein de leur entreprise. De ce fait, ils sont plus en plus demandeurs d'informations et de moyens d'information. Il y a donc toujours une information qui circule dans l'entreprise, et si

⁶⁸ BOUCHEFFA, (Lamia) : la communication interne comme facteur de motivation au sein de l'entreprise, mémoire de master, (option : sociologie du travail et des ressources humaines), Unité ALGRAN, Bejaia, 2012, P.52-53.

l'on veut minimiser les risques, mieux vaut gérer cette information que laisser la place à des rumeurs ou à des informations déformées. La communication doit modifier les aptitudes psychologiques. Elle a pour objectifs essentiels de motiver et fédérer⁶⁹.

Une bonne communication interne se doit de rechercher le dialogue, Il faut pour cela que chacun ait la possibilité de s'exprimer, d'imaginer, de créer, communiquer, C'est aussi avoir quelque chose à dire⁷⁰.

Il est important de garder un climat social serein, d'associer les salariés à toutes les actions de l'entreprise et de faire en sorte qu'ils se sentent pris en compte et reconnus. C'est le rôle de la communication interne⁷¹.

Donc on peut constater que La communication interne est devenue un atout dans toute entreprise qui cherche à motiver ses clients internes. Elle utilise ses différents supports d'écoute interne afin d'assurer la bonne transmission de l'information.

2.1. Les facteurs de motivation et de démotivation⁷²

2.1.1. Les facteurs de démotivation

Ils peuvent venir de l'externe ou de l'interne.

➤ De l'externe

Ces facteurs peuvent être une crise économique, la conjoncture nationale ou mondiale, l'évolution des mentalités, une fiscalité lourde, des raisons politiques.

Chacun de ces facteurs est subi par l'entreprise qui ne peut guère agir directement pour en supprimer l'influence, mais qui peut tenter en contrepartie d'apporter des motifs de satisfaction, donc de motivation. Or il ne faut pas oublier que chaque individu réagit selon sa propre personnalité et sa propre sensibilité.

➤ En interne

Peuvent être nombreux, ils peuvent être liés :

- Au manager ou à la forme de management : chacun est sensible au fait d'avoir un directeur qui est aimable, qui dit «bonjour» ou « merci», qui sait exprimer ses ordres avec clarté et précision, et reconnaître les compétences de ses collaborateurs ;

⁶⁹ MOREL, (Philippe), Op.cit, P.78.

⁷⁰ Ibid., p.81.

⁷¹ Ibid., p.77.

⁷² MOREL, (Philippe), Op.cit, P.79-80.

- Au cloisonnement hiérarchique : c'est le meilleur moyen de freiner la circulation de l'information et donc de maintenir des barrières entre les salariés, ce qui n'est pas motivant ;
- Au manque de responsabilité : une personne responsabilisée est forcément motivée si on lui donne les moyens d'assumer ses responsabilités ;
- A l'incertitude dans les objectifs et les projets : ne pas savoir où l'on va, ni pourquoi on fait telle ou telle chose n'est pas un élément très motivant ;
- À l'absence de moyens : avoir une tâche à accomplir, une responsabilité à exercer et ne pas pouvoir le faire faute des moyens, est cause de déception et de démotivation ;
- À la routine : il est difficile d'éprouver du plaisir ou de l'intérêt à répéter la même tâche de la même façon chaque jour ou plusieurs fois par jour.
-

2.1.2 Les facteurs de motivation

Ils sont heureusement nombreux. On les partage en deux ensembles.

- Certains facteurs sont liés à l'environnement de l'entreprise : l'accueil à l'entrée dans l'entreprise, l'ambiance dans la société et dans le service, le cadre de travail, l'utilité apparente ou expliquée de la fonction, les activités sociales dans l'entreprise.
- Les facteurs sont dits d'aspiration : il s'agit des objectifs assignés, des formes d'intéressement, des avantages en nature, de la promotion au mérite.

Les facteurs d'environnement s'adressent plus aux salariés collectivement, même si chacun y est sensible personnellement. Ils sont plutôt mécaniques. Quant aux facteurs d'aspiration, ils relèvent plus du plan psychologique et interviennent à titre individuel

3. Le Rôle de la communication interne

Nous allons essayer d'exposer le rôle de la communication interne au sein de l'entreprise qui est comme suit ⁷³:

3.1. Rôle de gestion et d'animation

La communication permet aux gestionnaires et responsables une présentation des événements de façon à motiver le personnel et l'inciter à fournir plus d'effort.

⁷³ OUSSAID, (Louiza) et MERZOUK, (Rachida) : la communication interne comme vecteur de motivation des ressources humaines, école des hautes études commerciales, juin 2012, P10-11.

3.2. Rôle de coordination

Il s'agit d'orienter les travaux et les efforts vers les objectifs communs. La communication permet aux responsables et supérieurs hiérarchique de jouer le rôle de centre d'information de sorte tous soient informés des objectifs, des progrès et des problèmes.

3.3. Rôle de résolution des conflits

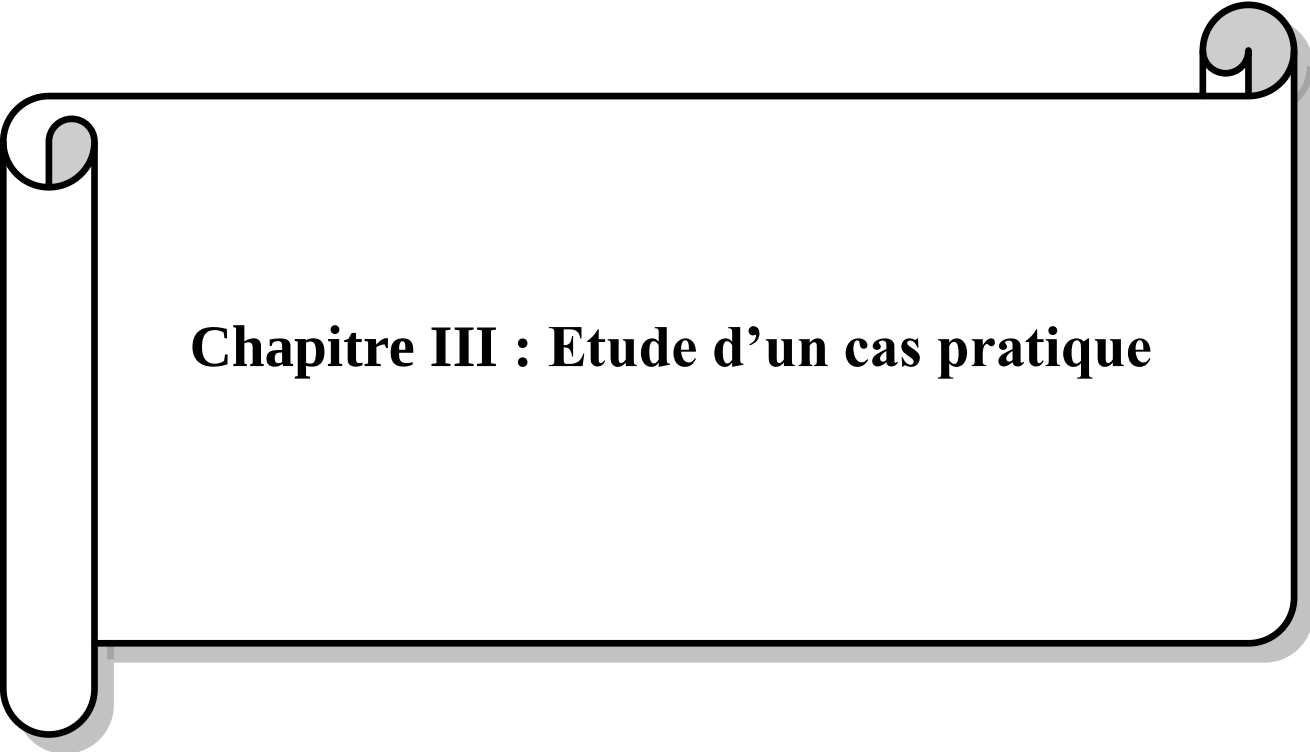
La communication sert de moyen pour régler les litiges conflictuels et la résolution des situations de tensions.

3.4. Rôle d'appréciation

La communication joue un rôle d'appréciation par son caractère rétro actif "feed-back" d'après les programmes d'évaluation, les bilans, les rapports.

Motiver est bien, un art de communiquer avec autrui. La motivation contient plusieurs théories qui montrent son utilité dans le lieu de travail car toute entreprise cherche à bien réaliser ses objectifs, pour cela elle doit mettre en place une bonne politique de motivation permettant de déceler les besoins des individus, l'équipe organisationnelle de l'entreprise, et les satisfaire par rapport à leurs relations au sein de l'entreprise.

Donc Les entreprises qui réussissent sont celles qui disposent de bons managers et qui savent détecter les talents pour faire les choses, et créer les meilleures conditions d'émergence des talents.



Chapitre III : Etude d'un cas pratique

Chapitre III : Etude d'un cas pratique :

Dans le cadre de notre cas pratique, et à fin de mettre en lumière l'interrelation entre la communication motivationnelle et la motivation au travail nous avons jugé nécessaire de le scinder en deux sections, La première porte sur la présentation de l'organisme d'accueil qui est la CNAS la Caisse Nationale des assurances sociales-Kolea-Tipaza, sa définition, son historique, ses activités, ses objectifs, son organisation, la présentation de la direction des ressources humaines, et les supports de la communication interne au sein de la CNAS.

La deuxième section sera consacrée à l'étude du cas par questionnaire au sein de la CNAS objet de notre cas d'étude, on va présenter notre enquête quantitative concrétisée par un questionnaire, suivie par l'analyse des résultats obtenus, synthèse, et recommandations.

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil

1. Aperçu sur la CNAS

1.1. Définition

L'agence C.N.A.S de la wilaya de Tipaza, a été créée le 02 janvier 1987 suite au nouveau découpage administratif, cette dernière est une agence de deuxième catégorie qui couvre 39 commune dont certaines dépendent administrativement à la wilaya d'Alger, elle fonctionne avec 761 travailleurs, elle dispose de 21 centres de paiement, 03 antennes, un centre de diagnostic et de soins et une pharmacie.

1.2. Historique de la sécurité sociale :

En Algérie, la sécurité sociale a été créée par la décision N°49.145 du 10 juin 1949, entrée en vigueur le 01 avril 1950 durant la période coloniale par extension de système français.

Ce système de protection sociale comportait un régime général des salariés et un régime agricole. Par contre de nombreuses lacunes ont été remarquées, que ce soit au plan des personnes protégées ou sur le plan des avantages servis. Et depuis l'indépendance de nombreuses mesures ont été choisies dans le but de : réorganiser le système, étendre la sécurité sociale à des nouvelles catégories de bénéficiaires et améliorer les avantages servis.

Malgré ces améliorations, des inégalités subsistent dans la couverture des risques selon l'appartenance à tel régime de sécurité sociale.

C'est pour cela, de nouvelles lois instituant un régime unique d'assurance sociale qui offre les mêmes avantages à tous les travailleurs qu'ils soient salariés ou assimilés à des salariés et quel que soit le secteur auquel ils appartiennent et le régime dont ils relevaient antérieurement, au 01 janvier 1984 date d'application de ces lois :

- 1- N°-83.11 relatifs aux assurances sociales, modifiée et complétée par l'ordonnance 96.17
- 2- N°-83.12 relatifs a la retraite, modifiée et complétée par l'ordonnance 96.18
- 3- N°-83.13 relatifs aux accidents de travail et maladies professionnelles, modifiée et complétée par l'ordonnance 96.19
- 4- N°-83.14 relatifs aux obligations des assujettis, modifiée e 2005
- 5- N°83.15 relatifs contentieux, modifié en 2005

Avec l'unification des régimes de sécurité sociale consacrée par les lois du 02 juillet 1983 que la caisse nationale des assurances sociales des accidents du travail et les maladies professionnelles est créée suite au décret N°-92.07

1.3. Les activités de la C.N.A.S :

Ses activités sont :

1.3.1. Assurances Maladies :

La prise en charge des frais de soins de santé, à titre préventif et curatif en faveur de l'assuré et de ses ayants droits. Les prestations en nature de l'assurance maladie comportement la couverture des frais :

- Médicaux, chirurgicaux, pharmaceutiques, d'hospitalisation, d'explorations biologiques.
- De soins et prothèses dentaire.
- D'optique médicale.
- Des cures thermales ou spécialiser en relation avec les pathologies au affections dont est atteint le malade.
- D'appareillage et de prothèse orthopédie maxillo-faciale.
- De rééducation fonctionnelle.
- De réadaptation professionnelle.
- De transport par ambulance ou tout autre moyens lorsque ce mode de transport est nécessité par l'état du malade.

1.3.2. Assurance Maternelle :

Les prestations de l'assurance maternité comportent :

- Les prestations en nature, qui consiste en la prise en charge des frais relatifs à la grossesse, à l'accouchement et à ses suites.
- Les prestations en espèces, qui consistent en l'attribution d'une indemnité journalière à la femme travailleuse contrainte pour cause de maternité d'interrompre son travail pendant une période de 14 semaines consécutive (98 jours).

1.3.3. Assurance Décès :

Il est attribué aux ayants droit de l'assuré décéder, une allocation décès verse en une seule fois dont les bénéficiaires :

- Le conjoint
- Les enfants à charge
- Les ascendants à charge de l'assuré
- Les ayants droit d'une détenue exécutant un travail pénal.

1.3.4. Assurance Invalidité :

L'assurance invalidité à pour but l'attribution d'une pension à l'assuré présentant une invalidité réduisant d'un moins la moitié (50%) de sa capacité de travail ou de gain.

L'état d'invalidité évaluée globalement est déterminé par la commission médicale.

De l'agence à l'expiration de la période pendant laquelle l'assuré a bénéficié des indemnités d'assurances maladie.

Seul l'assuré exerçant une activité professionnelle peut prétendre au bénéfice d'une pension d'invalidité.

La demande de la pension d'invalidité n'est recevable que si l'assuré n'a pas encore atteint l'âge légal de départ à la retraite tel que fixé par la loi (60 ans pour les hommes, 55 ans pour les femmes).

1.3.5. Assurance du travail et Maladie professionnelle :

L'employeur averti par la victime dans les 24 heures de la survenance de l'accident, est tenu de le déclarer à l'agence de wilaya dans un délai de 48h, jours non ouvrables non compris. Le non respect de ce délai entraîne des sanctions contre l'employeur. En cas de carence de l'employeur la déclaration peut être établie par la victime ou ses ayants droit, l'organisation syndicale ou l'inscription de travail, dans un délai de 4 ans à compter de la date de l'accident.

1.4. Les objectifs de la C.N.A.S :

Du fait de la responsabilité qui incombe à la C.N.A.S et sur tout en références à la mission qu'elle est censée accomplir, cet établissement est déterminé à réaliser les buts suivants :

- D'assurer une réparation aussi complète que possible des conséquences des risques sociaux auxquels les individus sont confrontés au cours de leurs existence (maladies, maternités, invalidités).
- De mettre en œuvre tout les moyens afin de réaliser la prévention des risques (notamment dans le domaine de la maladie professionnelle).

- De faciliter réinsertion dans la vie socio-économique de l'individu frappé par la maladie socioprofessionnelle. Donc le principal but de la C.N.A.S est de remplir à bien la mission de la protection sociale.

1.5. Étude de l'organigramme de la C.N.A.S :

15.1. Les différentes Directions de l'Agence C.N.A.S :

1.5.1.1. La sous-direction de l'Administration et Des Moyens (SDAM) :

Elle est représentée par un sous directeur, et composée d'une division d'administration générale, contentieux générale, division de moyens généraux, service technique et service patrimoine.

***Division d'administration générale :** Cette division subdivise en deux services : service de paie et service de personnel

- Service de personnel :

Les principales tâches qui sont attribuées à ce service :

- Gérer les carrières professionnelles du personnel de l'agence (contrats d'engagement, les mutations etc.)
- La diffusion de l'information et l'établissement des listes concernant les différents programmes de formation et de recyclages ainsi que la diffusion des notes de services prévenant de la direction générale à toutes les structures rattachées.

- Service paie :

Il consiste à suivre les appointements du personnel de l'agence et établir la paie.

***Contentieux général :** Une équipe des avocats dirige ce service qui concerne les différentes affaires litigieuses de la C.N.A.S.

***Division moyens généraux :** Cette division se subdivise en divers services qui se présentent comme suite :

- **Service des moyens généraux :** il est chargé d'approvisionner les différentes structures de l'agence en biens consommables nécessaires pour leur fonctionnement.
- **Service de parc auto :** il s'occupe de la gestion des véhicules de service de la C.N.A.S.
- **Magasin :** il s'occupe de stockage des matériaux nécessaires pour le fonctionnement de l'agence.
- **Service courrier :** il est chargé de la réception et l'enregistrement ainsi que la diffusion du courrier entre l'agence et ses partenaires.
- * Service technique :** Une équipe d'architecture qui fait des études sur les terrains et réalise les schémas des constructions pour l'agence.

1.5.1.2. La sous-direction de gestion du centre des calculs (SDGCC) :

Elle est aussi représentée par un sous-directeur et elle est composée d'un service de réseau, service de maintenance, service de pharmacie et service de sécu.

* **Service de réseau :** Il est spécialisé de les installations pour le contacte interne dans l'agence en utilisant l'internet et le contacte externe avec les conventionnés spécialement les pharmacies en cas ou un problème ai niveau de leur logiciel il peut le réparer par internet

* **Service de maintenance :** Qui s'occupe de l'entretien des biens mobiliers et immobiliers de différentes structures de l'agence.

* **Service de sécu :** Il est en relation directe avec le service d'affiliation et le service d'immatriculation pour la création de numéro d'assurance.

* **Service de pharmacie :** Qui concerne les applications utilisés pour le contrôle les ordonnances et le règlement de leurs travaux.

1.5.1.3. La sous-direction de contrôle Médicale (SDCM) :

La mission de contrôle c'est de permettre de rationaliser les dépenses de remboursement de soins de le respect des intérêts des bénéficiaires grâce à ses rapport avec le médecin traitant afin de contribuer à la normalisation des prospections médicales, elle compte plusieurs services :

- Le secrétariat du comité médical d'agence :
- Le secrétariat de la commission d'invalidité
- La décentralisation et la garde communale
- Le contrôle médical des agents C.N.A.S.
- Le service de conventionnement.
- Service d'appareillage :

1.5.1.4. La SDR :

Elle est représenté par un sous directeur et subdivise en deux division :

*** La Division du recouvrement :**

Cette division subdivise en plusieurs services :

- Service d'étude des comptes
- Service (ANEM) et service (das)
- Service Encaissement
- Service Facturation
- Service immatriculation

*** La Division de la comptabilité :**

Elle subdivise en plusieurs services :

- Service de contractualisation
- Service de budget
- Service de mandatement
- Service de compte prestation
- Service de trésorerie

1.5.1.5. La sous-direction des prestations (SDP) :

La sous-direction des prestations et l'une des principales structures de l'agence C.N.A.S, elle est divisée en différentes structures :

*Cellule de contractualisation

*Service relation international

*Service allocation familial

*Division assurances sociales : Cette division subdivise en trois services :

- Service maladie
- Service tiers-payant
- Services conventionnement

*Division gros risques : elle subdivise en deux service :

- Service d'accident de travail et maladie professionnelle
- Service invalidité

*Les centres et antennes

Il y'a d'autres services qui sont liés directement à la direction générale et qui sont la responsabilité du directeur de l'agence comme :

- Service de prévention
- Cellule contrôle interne
- Service de sécurité
- Cellule d'écoute
- Service Affiliation
- Service Chiffa

En plus il y'a :

- Service statistique Documentation et archive : qui s'occupe des statistiques (l'étude de marché des médicaments, nombre d'assuré...)

2. Présentation de la Direction des ressources humaines :

La direction des ressources humaines ; définit et propose à la direction générale les principes de gestion ressources humaines en support avec les objectifs de l'entreprise et en ligne avec la politique RH groupe :

- Assure un support administratif de qualité à l'ensemble des ressources humaines de la CNAS ;
- Pilote les activités du social ;
- Assiste la direction générale ainsi que tous les managers sur tous les aspects de gestion ressources humaines ; établit et maîtrise les procédures ;
- Chargé de la gestion des carrières ; identifie les besoins en mobilité ;
- Gestion de performance ;
- Assiste la direction générale et les managers dans les actions disciplinaires ;
- Participe avec la direction générale à l'élaboration de la politique de communication afin de développer l'adhésion du personnel aux objectifs fixés par l'organisation ;
- Elle s'occupe du suivi du personnel en ce qui concerne la présence et l'assiduité de chaque travailleur ainsi que la réception et l'orientation et l'affectation des stagiaires vers les différents services où ils vont effectuer leurs stages pratiques.

2.1. Le service personnel

- Assure la gestion administrative du personnel ;
- Veille au respect des procédures internes ;
- S'assure de la fiabilité de l'information ;
- Assure la production des documents administratifs liés à la gestion du personnel ;
- Gère le système d'information des ressources humaines ;
- Assure une veille préventive des litiges et gère les éventuels conflits.

2.2. Service paie

- Participer à la préparation des éléments pour le calcul de la paie du personnel (heures supplémentaires, absence) ;
- Gérer la rémunération du personnel ;
- Transmettre l'état récapitulatif mensuel de la paye à la direction de finance et budget (DFB) pour comptabilisation des frais du personnel.

3. Les supports de la communication interne au sein de la CNAS :

Nous tenterons ici de faire ressortir les différents supports de communications existants dans la CNAS. Parmi ces outils, on trouve :

3.1. Le tableau d'affichage :

C'est le moyen le plus utilisé au sein de la CNAS, il permet la circulation et la diffusion de l'information d'une manière descendante.

3.2. La boîte à idée :

C'est une urne où les salariés font des suggestions de manière anonyme, C'est une possibilité donnée aux salariés de faire à la direction des suggestions sur tout ce qui touche à la vie de l'entreprise, sous forme de feuilles remises dans des boîtes, placées à un ou plusieurs endroits de passage.

3.3. Les réunions : L'entreprise recourt aux réunions pour diffuser les informations et trouver des solutions aux problèmes rencontrés, mais ce n'est pas toutes les catégories qui ont accès.

3.4. Le téléphone :

Qui est utilisé entre les services pour faciliter l'échange, et la transmission de l'information d'une manière rapide.

3.5. L'intranet :

C'est un moyen utilisé aussi au sein de cette entreprise, qui est un système interactif favorisant le travail de groupe, et aussi pour échanger des données entre les différents services, il constitue un réseau informatique privé et protégé dans une entreprise. Se fonde sur les technologies internet.

Section 02 : Etude de cas par questionnaire au sein de la C.N.A.S

1. La Méthodologie de la recherche :

Toute recherche scientifique exige une méthode à suivre et qui guide le chercheur vers la réalisation de ses objectifs aux quels il est destiné. Cette méthode consiste un ensemble organisé d'opérations en vue d'atteindre un objectif.

Pour approfondir nos connaissances et avoir plus d'informations sur notre sujet nous avons eu à faire une démarche méthodologique adaptée à notre thème de recherche. Cette démarche s'articule autour de choix à des outils d'investigation de recherche, comme le questionnaire, la recherche sur internet, la recherche dans la bibliothèque de notre école et d'autres écoles, l'observation directe du milieu d'étude, l'enquête par questionnaire.

1.1. La description de la recherche

1.1.1. La recherche documentaire

Afin de pouvoir mieux réaliser notre travail de recherche, nous avons procédé par une démarche qui a consisté en la recherche documentaire dans les livres spécialisés dans le management des ressources humaines et la communication d'entreprise dans la bibliothèque de notre école et les bibliothèques des autres écoles : école supérieur de commerce (ESC), et l'école des banques (ESB). L'université de DALI IBRAHIM.

1.1.2. La recherche sur internet

Dans notre recherche scientifique nous avons aussi fait des recherches sur internet à travers la consultation des différents blogs, les livres en lignes sur les différents sites, les articles scientifiques.

1.1.3. L'observation par nous soins

L'observation ne s'arrête pas au simple exercice de la vue et qui se décompose en trois étapes distinctes : observer c'est tout d'abord remarquer, ensuite observer c'est reconnaître, et enfin observer c'est mesurer ou plus largement évaluer la personne ou la chose.

1.1.4. L'enquête par le questionnaire

Le questionnaire est considéré comme le moyens de base le plus utilisé pour collecter le maximum de données, afin de répondre à une problématique précise. Il est destiné à une population donnée et constitué de plusieurs types de questions.

1.1.4.1. L'échantillonnage

Pour notre recherche nous avons sélectionné 40 éléments d'une population d'étude représentée par la catégorie socioprofessionnelle des cadres. Notre population comporte 143 des cadres.

Pour cela quarante questionnaires ont été distribués mais on a reçu que 30 questionnaires.

1.1.4.2. La préparation du questionnaire

Notre questionnaire (voire annexe n° 1) a été élaboré sur la base des hypothèses posées par nous au début, nous avons discuté aussi avec notre encadreur et nous avons apporté des modifications pour la deuxième fois pour l'adopter à la population étudiées.

Notre questionnaire s'articule autour de 13 questions et une fiche d'identification. Les questions de notre questionnaire regroupant différents types (Questions fermées à choix multiples, Questions échelle, Questions fermées à réponse unique, questions ouvertes).

⇒ Les questions fermées à choix multiples

Exemple : Que représente pour vous la communication interne ? (plusieurs réponses sont possibles)

1. Un moyen d'information
2. Un facteur de satisfaction
3. Un vecteur de motivation
4. Une condition pour le bon déroulement de travail

⇒ Les questions fermées à réponse unique

Exemple : Est-ce que les styles adoptés par votre manager envers vous favorise-ils votre motivation et dynamique au travail ?

1. Oui
2. Non

⇒ Les questions échelle

Exemple : Que pouvez vous dire sur la communication au sein de la CNAS d'une manière générale ?

1. Satisfaisante
2. Très satisfaisante
3. Peu satisfaisante
4. Pas du tout satisfaisante

⇒ **Les questions ouvertes**

Exemple : Selon votre expérience comment peut-on améliorer les pratiques de la communication au sein de la CNAS ?

1.1.4.3. La pré-enquête

La pré-enquête est une étape primordiale dans la recherche, elle nous a permis de bien connaître notre terrain d'investigation et de récolter le maximum d'information. Nous avons reformulé quelques questions avant que notre questionnaire soit administré auprès de la population étudiées.

1.2. Instrument de traitement des données :

Dans notre travail de recherche, nous avons utilisé le logiciel SPSS pour le traitement des données du questionnaire et la création des tableaux, et nous avons utilisés le logiciel EXCEL afin de dessiner les graphes.

1.3. Les difficultés rencontrées :

- La difficulté de récupérer les questionnaires.
- Manque d'étude antérieur concernant notre thème de recherche.
- Le refus des clients internes de répondre à nos questions.
- L'inexistence d'un service de communication autonome, ce dernier constitue une tâche du service ressources humaines.

2. Traitement des données et interprétation des résultats :

2.1. Fiche d'identification

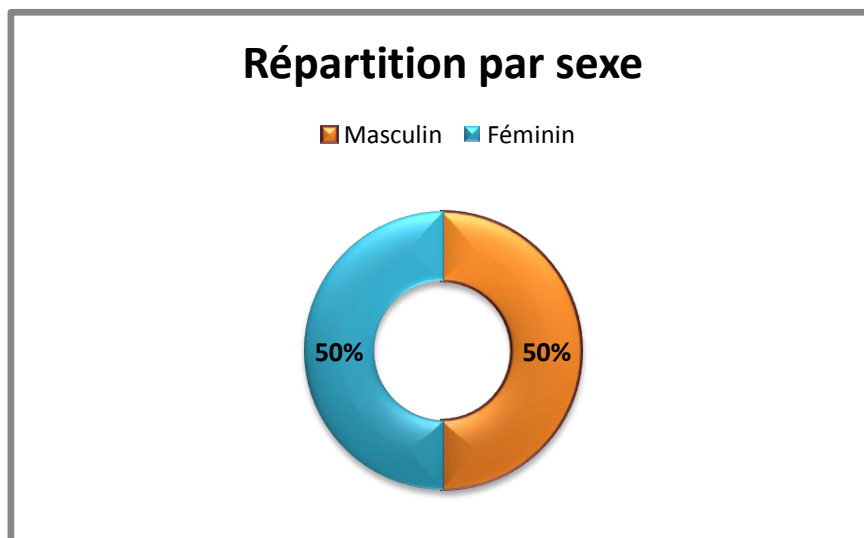
➤ Sexe

Tableau N° III-01 : Répartition de l'échantillon par sexe.

		Sexe			
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Féminin	15	50,0	50,0	50,0
	Masculin	15	50,0	50,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Source : élaboré par nous-mêmes

Figure N° III-01 : Répartition de l'échantillon par sexe.



Source : élaboré par nous-mêmes

Commentaire :

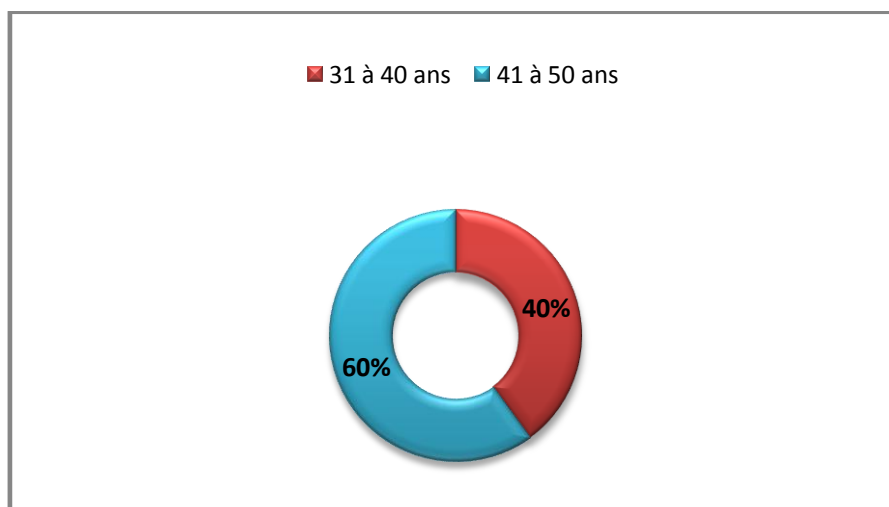
Nous avons constaté à travers le tableau ci-dessus que les deux sexes (Masculin et féminin) occupent le même pourcentage (50%). Ceci indique que la C.N.A.S est n'est pas portée sur un sexe précis lors des recrutements, ainsi que les postes des cadres ne sont pas occupés seulement par les hommes, mais aussi par les femmes. Donc au sein de la C.N.A.S le critère qui met la différence entre les deux sexes est la compétence.

➤ L'âge

Tableau N°III-02 : Répartition de l'échantillon par tranche d'âge.

		Age		
		Effectifs	Pourcentage	
			Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	31 à 40 ans	12	40,0	40,0
	41 à 50 ans	18	60,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0

Source : élaboré par nous-mêmes

Figure N°III-02 : Répartition de l'échantillon par tranche d'âge.

Source : élaboré par nous-mêmes

Commentaire :

A partir du tableau ci-dessus, on remarque que la majorité des personnels se trouvent dans la tranche d'âge de 41 à 50 ans, avec un pourcentage de 60 %, ce qui renvoie aux exigences de hautes compétences des employés d'âge entre 41 et 50 ans, qui occupent des postes de responsabilité et que la CNAS se voit obliger de les garder afin de transmettre leurs savoirs et leurs compétences et expériences aux clients interne jeunes qui appartiennent à la catégorie d'âge de (31 à 40 ans), représentant un pourcentage de 40 % de la population

interrogée, elle veille donc à former les talents de demain et les impliquer à l'aide des employés du catégorie mûre.

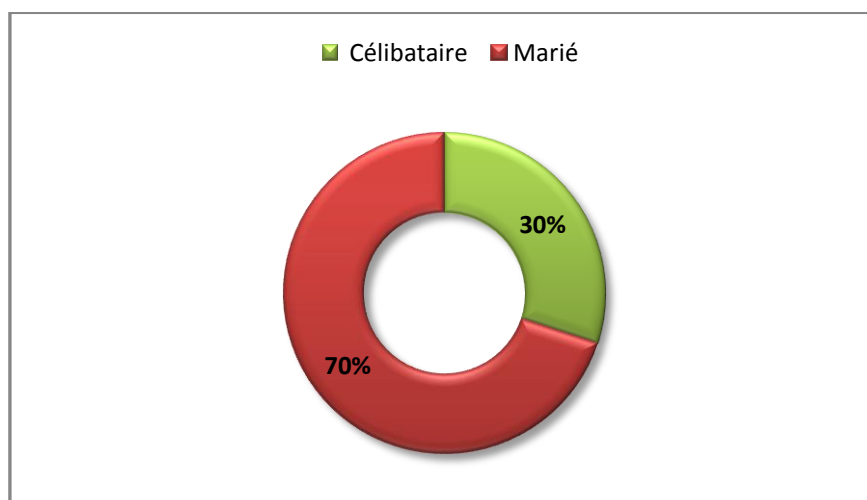
➤ **situation Familiale.**

Tableau N°III-03 : Répartition de l'échantillon par situation familiale.

Situation Familiale					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Célibataire	9	30,0	30,0	30,0
	Marié	21	70,0	70,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Source : élaboré par nous-mêmes

Figure N°III-03 : Répartition par situation familiale.



Source : élaboré par nous-mêmes

Commentaire :

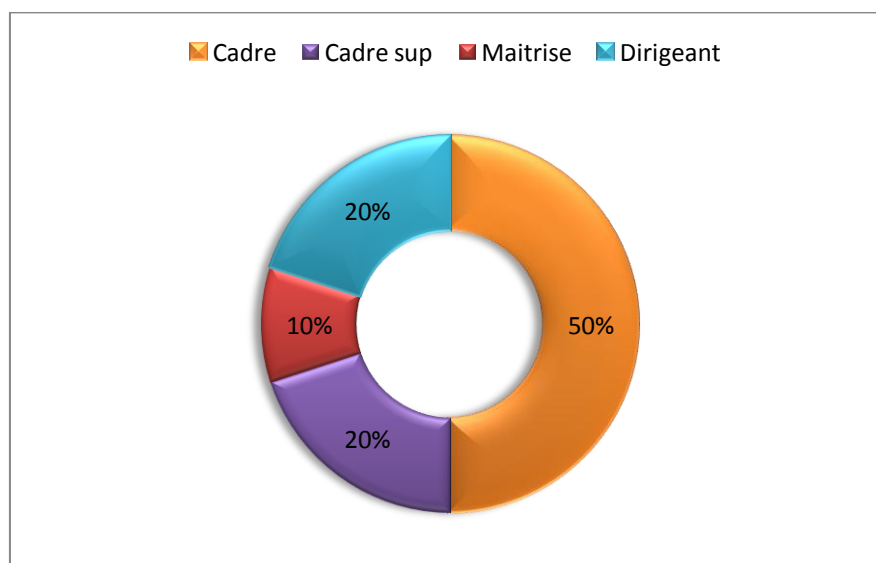
On remarque que la plupart des personnes interrogées sont mariés avec 70%, tandis que 30% sont célibataires. Ceci justifie que les postes supérieurs sont occupés par les personnes les plus responsables et les plus âgés. Par ailleurs on a constaté que la majorité des personnes appartiennent à la tranche d'âge de 41 à 50 ans. Ceci illustre que la politique RH adoptée par la CNAS vise les expériences et les compétences.

➤ catégorie socioprofessionnelle.

Tableau N°III-04 : répartition de l'échantillon par catégorie socioprofessionnelle.

		Catégorie socioprofessionnelle			
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Cadre	15	50,0	50,0	50,0
	Cadre supérieur	6	20,0	20,0	70,0
	Maitrise	3	10,0	10,0	80,0
	Dirigeant	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Source : élaboré par nous-mêmes

Figure N°III-04 : Répartition de l'échantillon par catégorie socioprofessionnelle.

Source : élaboré par nous-mêmes

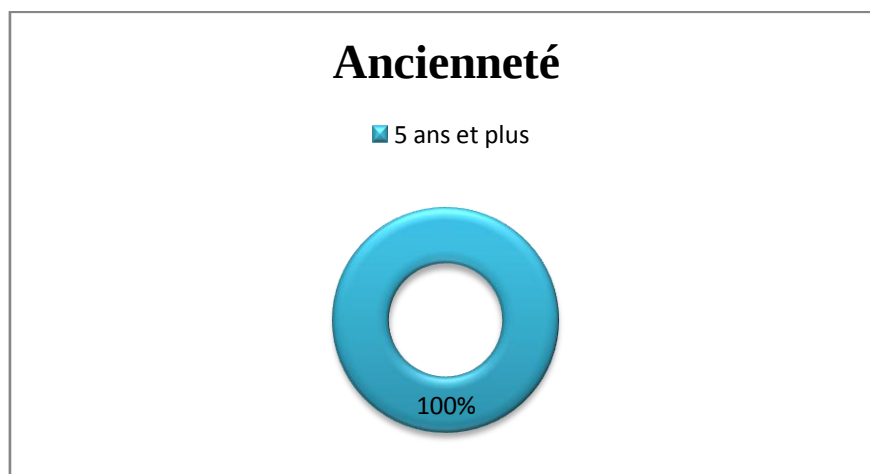
Commentaire :

A travers ce tableau on peut constater que la catégorie socioprofessionnelle la plus dominante est la catégorie des cadres avec un taux de 50%, suivi par les cadres supérieurs et les dirigeants qui occupent le même pourcentage de 20 % pour chaque catégorie, et enfin les agents de maîtrise avec un pourcentage de 10%.

➤ **Ancienneté.****Tableau N°III-05 : Répartition par Ancienneté.**

Ancienneté				
		Effectifs	Pourcentage	
			Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	5 ans et plus	30	100,0	100,0

Source : élaboré par nous-mêmes

Figure N°III-05 : Répartition par ancienneté.

Source : élaboré par nous-mêmes

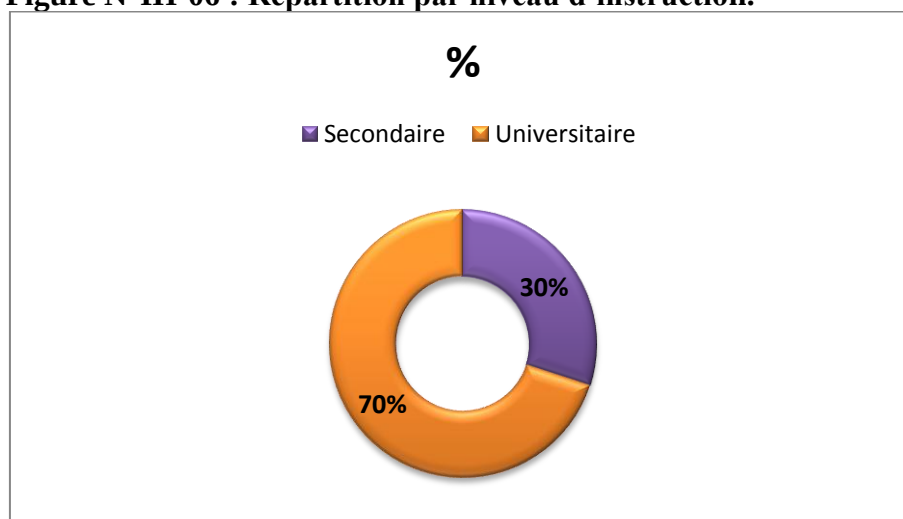
Commentaire :

A travers la classification de l'échantillon par années d'ancienneté, on constate que toutes les personnes questionnées possèdent une période d'ancienneté de 5 ans et plus dans la caisse, représentant un pourcentage de 100%. Ce qui confirme que la CNAS est tournée vers le recrutement interne et le développement des compétences du client interne à travers des stratégies et des actions de mobilité horizontale, La diminution des actions de recrutement externe est peut être expliquée par la défaillance des compétences au marché du travail, ainsi que la politique de recrutement de la CNAS cible les expériences et se base sur les anciens salariés.

➤ **Niveau d'instruction.****Tableau N°III-06 : Répartition par niveau d'instruction.**

Niveau d'instruction					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Secondaire	9	30,0	30,0	30,0
	Universitaire	21	70,0	70,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Source : élaboré par nous-mêmes

Figure N°III-06 : Répartition par niveau d'instruction.

Source : élaboré par nous-mêmes

Commentaire :

A travers le tableau ci-dessus, on remarque que les universitaires constituent la grande partie de notre échantillon avec 70%, suivis par le niveau d'instruction secondaire avec un taux de 30%, Ceci indique que la CNAS possède des ressources humaines qualifiées, de haut niveau et riche en compétences nécessaire pour occuper les postes des cadres et exercer des tâches complexes qui nécessite beaucoup de connaissances.

2.2. Analyse et traitement des questions

Q.01 : Que pouvez-vous dire sur la communication au sein de la CNAS d'une manière générale ?

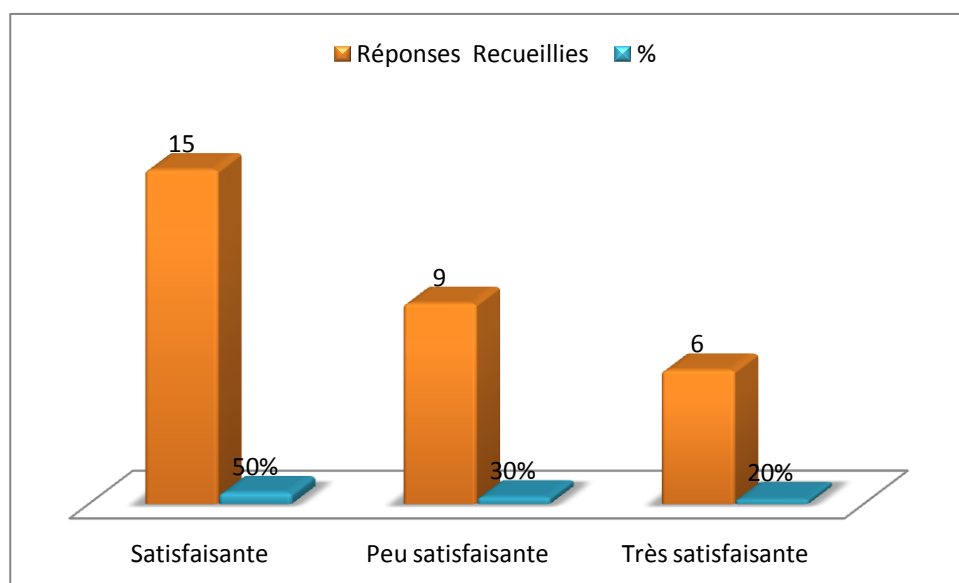
Tableau N°III-07 : La communication au sein de la CNAS.

Que pouvez-vous dire sur la communication au sein de la CNAS d'une manière générale?

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Satisfaisante	15	50,0	50,0	50,0
	Peu satisfaisante	9	30,0	30,0	80,0
	Très satisfaisante	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Source : élaboré par nous-mêmes

Figure N°III-07 : La communication au sein de la CNAS.



Source : élaboré par nous-mêmes

Commentaire :

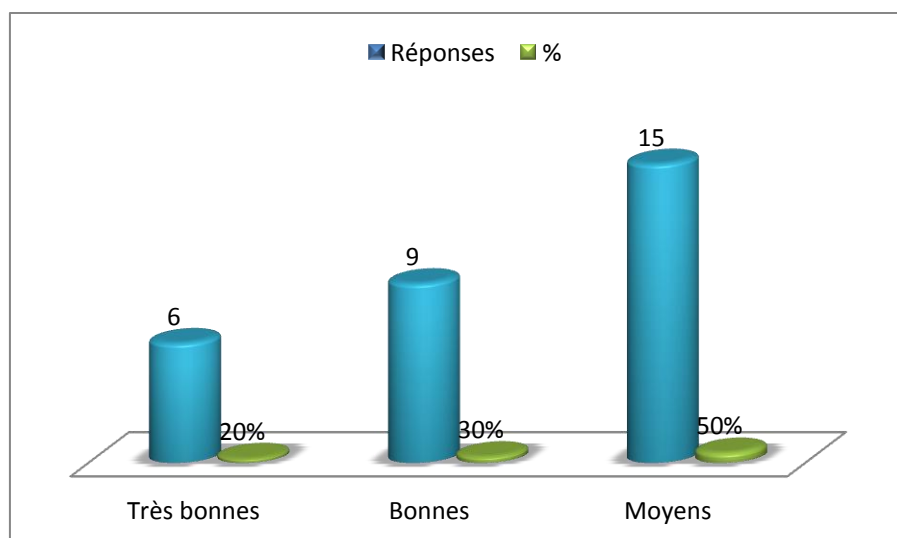
D'après les résultats des questionnés, nous remarquons que 50% d'entre eux jugent la communication au sein de la CNAS étant satisfaisante et 20% la perçoivent de leur côté très satisfaisante contre 30% peu satisfaisante.

D'une manière générale, on peut dire que la communication au sein de la CNAS est moyennement satisfaisante d'après l'ensemble des témoignages recueillis des employés.

Q.02 : Que pensez-vous de vos relations professionnelles avec votre responsable ?**Tableau N°III-08 : Les relations avec le responsable.****Que pensez-vous de vos relations professionnelles avec votre responsable?**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Très bonnes	6	20,0	20,0	20,0
	Moyennes	15	50,0	50,0	70,0
	Bonnes	9	30,0	30,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Source : élaboré par nous-mêmes

Figure N°III-08 : Les relations avec le responsable.

Source : élaboré par nous-mêmes

Commentaire :

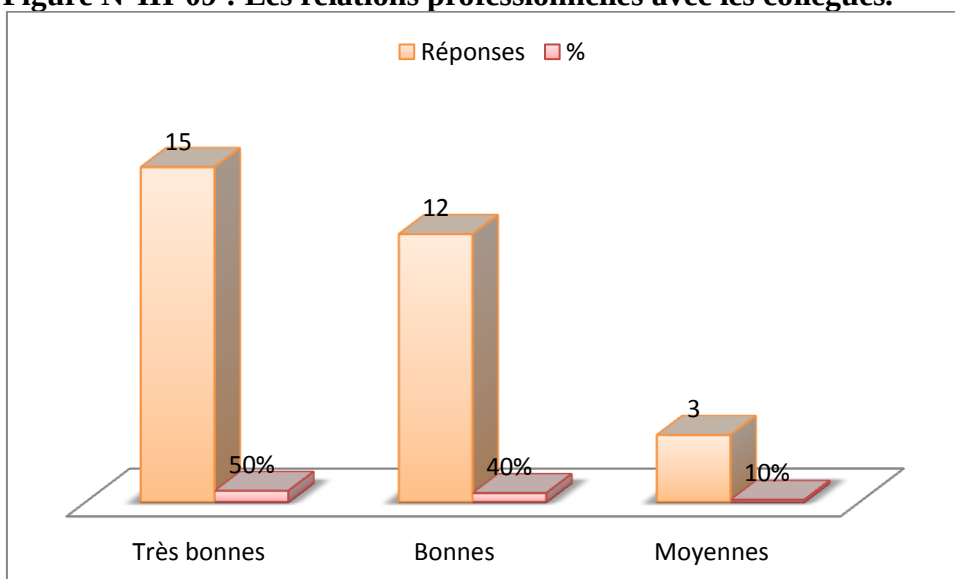
80% de la population ciblée trouvent les relations avec le responsable entre bonnes et moyennes ; avec une légère tendance vers « Moyennes» (50%), tandis que 20% considère que les relations sont très bonnes.

Nous retenons d'après ces éléments d'analyse que les rapports qu'entretient la hiérarchie avec ses collaborateurs demeurent plus au moins satisfaisants.

Q.03 : Que pensez-vous de vos relations professionnelles avec vos collègues ?**Tableau N°III-09 : Les relations professionnelles avec les collègues.****Que pensez-vous de vos relations professionnelles avec vos collègues ?**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Très bonnes	15	50,0	50,0	50,0
	Bonnes	12	40,0	40,0	90,0
	Moyennes	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Source : élaboré par nous-mêmes

Figure N°III-09 : Les relations professionnelles avec les collègues.

Source : élaboré par nous-mêmes

Commentaire :

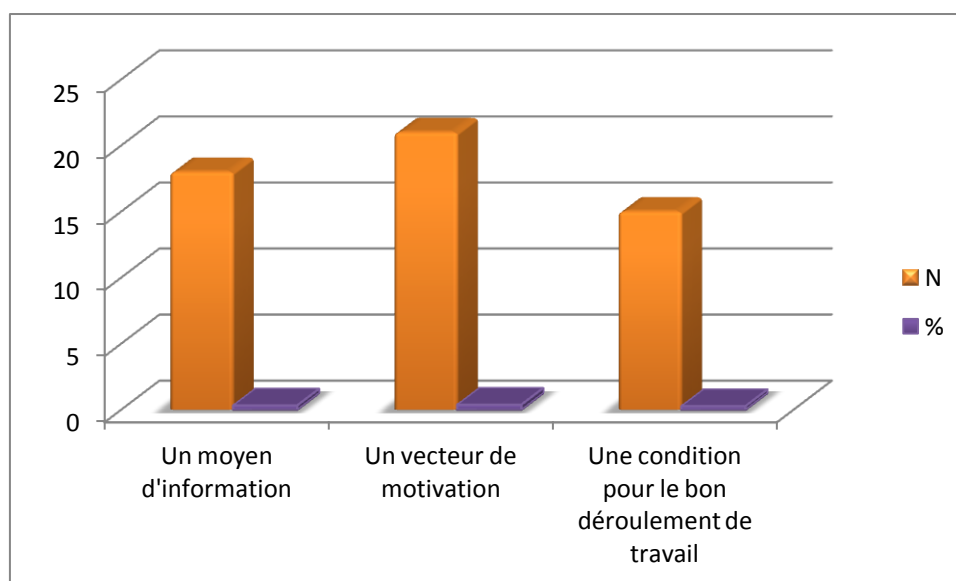
S'agissant de la question N°09 se rapportant aux relations existantes entre les collègues de travail, nous retenons d'après les résultats de notre enquête que 50% jugent la relation avec leurs collègues comme étant "très bonnes", et 40% la perçoivent "bonnes", et 10% de la population interrogées la considère comme étant " moyennes", tandis que les relations "Mauvaise" sont représentés par un pourcentage nul.

Ceci souligne qu'il s'agit de bonnes relations entre les collègues se qui les aident à s'épanouir dans leur travail, et illustre l'existence d'une bonne communication entre eux.

Q.04 : Que représente pour vous la communication interne ?**Tableau N°III-10 : La communication interne aux yeux des interrogés.**

	Réponses		Pourcentage d'observations
	N :	Pourcentage :	
Un moyen d'information	18	33,3%	66,7%
Un vecteur de Motivation	21	38,9%	77,8%
Une Condition Pour Le bon déroulement de travail	15	27,8%	55,6%
Total	54	100,0%	200,0%

Source : élaboré par nous-mêmes

Figure N°III-10 : La communication interne aux yeux des interrogés.

Source : élaboré par nous-mêmes

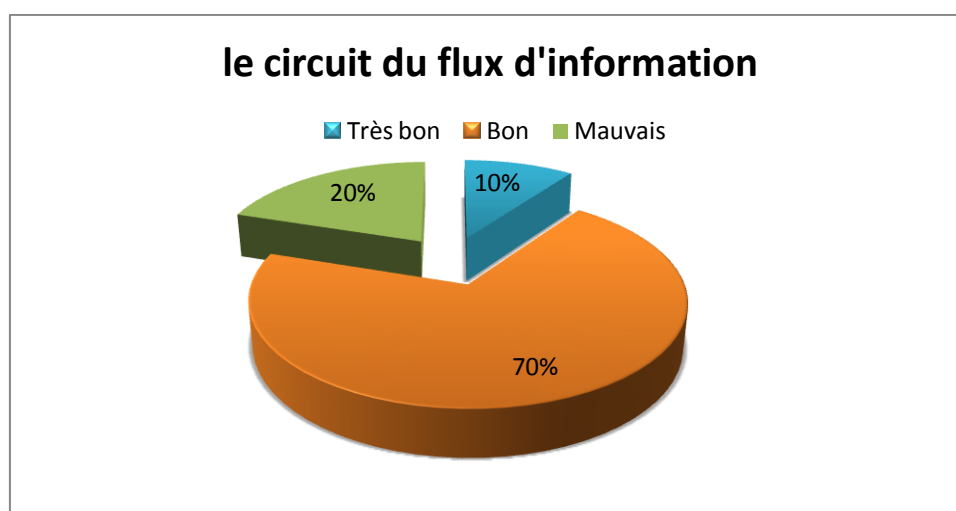
Commentaire

Les réponses fournis à cette question nous permettent de constater que 39 % de la population interrogées affirment entre eux que la communication interne est un vecteur de motivation, tandis que 33 % pensent que la communication interne est un moyen d'information, ainsi que 28 % signalent qu'elle est une condition pour le bon déroulement de travail, par contre aucun employé ne considère la communication interne comme un facteur de satisfaction. Nous remarquons dans ce cadre, que la notion de la communication interne est importante aux yeux des cadres de la CNAS pour informer et motiver leurs salariés afin d'assurer un climat favorable au travail.

Q.05 : Comment trouvez-vous le circuit du flux d'information au sein de la CNAS ?**Tableau N°III-11 : Le circuit du flux d'information au sein de la CNAS.**

Comment trouvez-vous le circuit du flux d'information au sein de la CNAS?					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Très bon	3	10,0	10,0	10,0
	Bon	21	70,0	70,0	80,0
	Mauvais	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Source : élaboré par nous-mêmes

Figure N°III-11 : Le circuit du flux d'information.

Source : élaboré par nous-mêmes

Commentaire :

D'après les réponses fournis à cette question, nous remarquons que la plupart des interrogés avec un pourcentage de 70%, jugent le circuit du flux d'information au sein de la CNAS comme étant "bon", contre 20% le jugent mauvais, et enfin 10% le trouvent très bon.

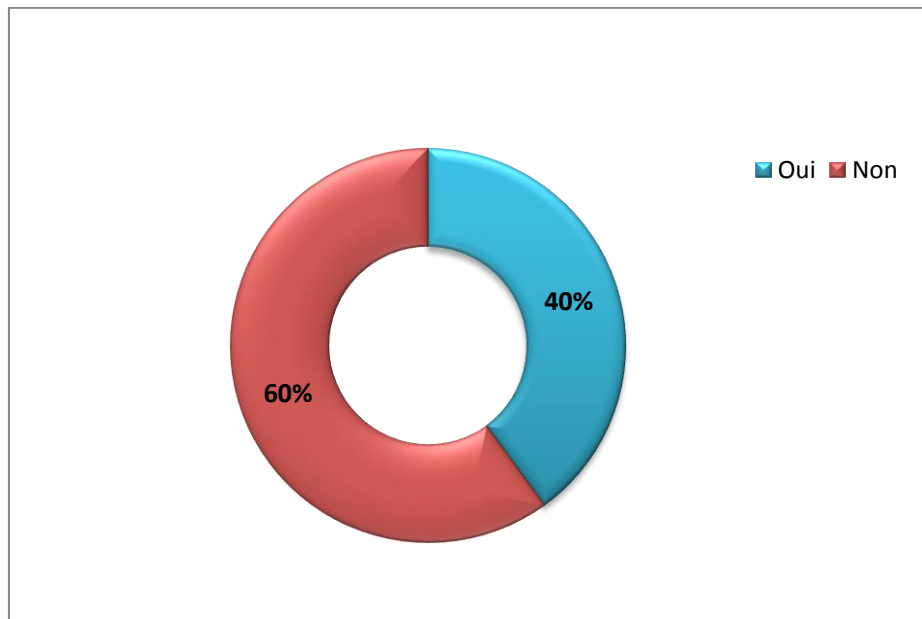
À travers ces résultats, nous permettrons de comprendre que la circulation du flux d'information ne répond pas aux exigences d'un processus de décision efficace et cohérent. La problématique de circulation du flux d'information peut constituer réellement un déficit et se malgré qu'il existe au sein de la CNAS objet de notre cas d'étude d'un climat de travail satisfaisant : bonnes relations humaines et un cadre de travail épanouissant avec des relations hiérarchiques équilibrés.

Q.06 : Pensez-vous que votre supérieur hiérarchique est-il proche de vous (la proximité) ?

Tableau N°III-12 : La proximité avec le supérieur hiérarchique.

Pensez-vous que votre supérieur hiérarchique est-il proche de vous (la proximité)?					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	12	40,0	40,0	40,0
	Non	18	60,0	60,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Source : élaboré par nous-mêmes

Figure N°III-12 : la proximité avec le supérieur hiérarchique.

Source : élaboré par nous mêmes

Commentaire :

A travers les réponses récoltés, on remarque que **(60%)** des interrogés signalent que leur supérieur est n'est pas proche d'eux, contre **(40%)** des questionnés trouvent le contraire.

Les réponses fournis à ces questions complètent et renforcent la question précédente et il s'agit de retenir d'après le contenu de ces réponses qu'il existe un déficit en matière de partage d'écoute active et de participation aux objectifs et se malgré la présence d'un climat de relations humaines satisfaisant nous pensons à cette égard que la CNAS objet de notre cas d'étude connaît déjà un déficit tant sur le plan de la circulation du flux d'information que sur le plan de l'écoute entre hiérarchie collaborateur. Ces deux éléments constituent à notre sens un handicap à la dynamique de pratique de la communication motivationnelle.

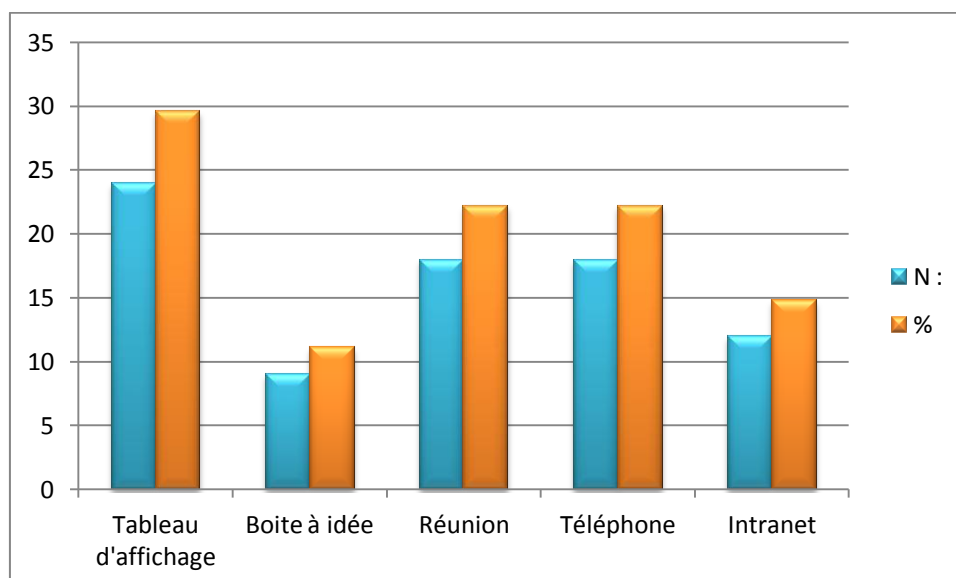
Q.07 : Quelles sont les sources d'écoute interne que privilégie la CNAS vis-à-vis son personnels ?

Tableau N°III-13 : les sources d'écoute interne au sein de la CNAS.

Fréquences				
		Réponses		Pourcentage d'observations
		N :	Pourcentage :	
Source d'écoute interne	Tableau d'affichage	24	29,6%	82,8%
	Boite à idée	9	11,1%	31,0%
	Réunion	18	22,2%	62,1%
	Téléphone	18	22,2%	62,1%
	Intranet	12	14,8%	41,4%
Total		81	100,0%	279,3%

Source : élaboré par nous-mêmes

Figure N°III-13 : Les sources d'écoute interne au sein de la CNAS.



Source : élaboré par nous-mêmes

Commentaire :

D'après les résultats des interrogés on remarque que les supports utilisés au sein de la CNAS sont : le tableau d'affichage cité à 30%, les réunions et le téléphone avec 22% pour chaque support, l'intranet et la boîte à idée respectivement à 15% et 11%.

Malgré les efforts que déploient la CNAS en matière de communication de flux d'information et douté même à la communication interne ils demeurent à notre sens insuffisant, car ils ne permettent pas une réelle harmonie du champ de la communication

interne. Les outils de la communication interne ne peuvent être utilisés d'une manière isolé et sans la connaissance pertinente de la réalité du terrain.

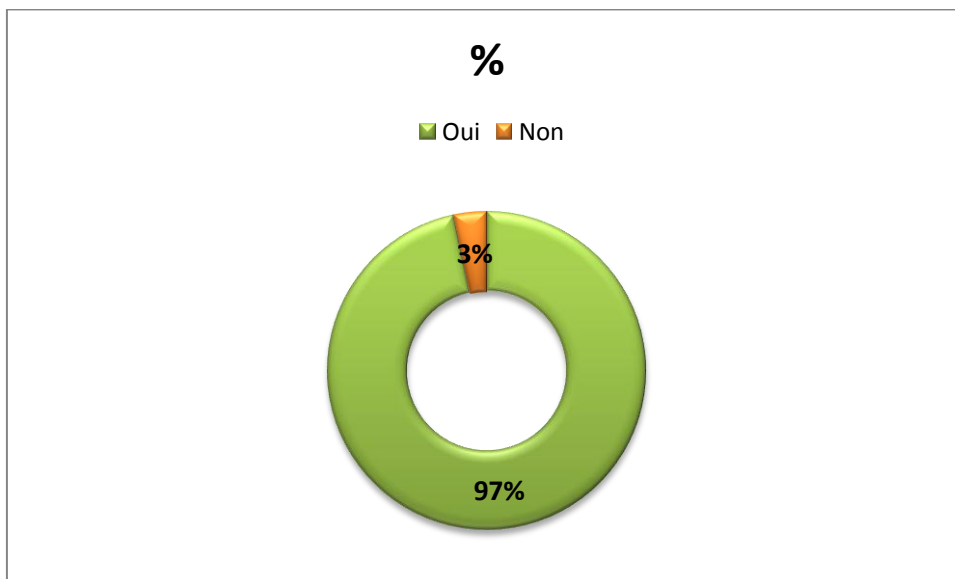
Q.08: La reconnaissance et l'estime de votre responsable vous motive ?

Tableau N°III-14 : l'influence de la reconnaissance et l'estime sur la motivation.

La reconnaissance et l'estime de votre responsable vous motive?					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	29	96,7	96,7	96,7
	Non	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Source : élaboré par nous-mêmes

Figure N°III-14 : L'influence de la reconnaissance et l'estime sur la motivation.



Source : élaboré par nous-mêmes

Commentaire :

D'après le tableau ci-dessus nous remarquons que 97 % de notre échantillon considèrent que le fait d'être estimé et considéré par le responsable au sein de la caisse les motive davantage dans leur travail, contre 3% des interrogés qui trouvent le contraire

D'après les réponses récoltées suite à la question si "oui" pourquoi ? nous constatons que les questionnés trouvent qu'il est important de savoir que le supérieur apprécie le travail qu'ils effectuent, et le fait que le salarié se sentir utile et estimé au sein de son entreprise et de lui fournir toutes les informations relatives à son travail, à son entreprise, de mettre à sa disposition tous les outils nécessaires pour qu'il puisse accomplir son travail convenablement fait de lui un salarié motivé, ayant toujours envie de donner le meilleur de lui-même et lui permet d'avancer et d'effectuer un bon travail et contribuer au développement de son entreprise. Donc les questionnés affirment que la reconnaissance et les félicitations face à un travail fait, est toujours motivant pour les personnes .

Q.09 : Est-ce que les styles adoptés par votre manager envers vous favorisent-ils votre motivation et dynamique au travail ?

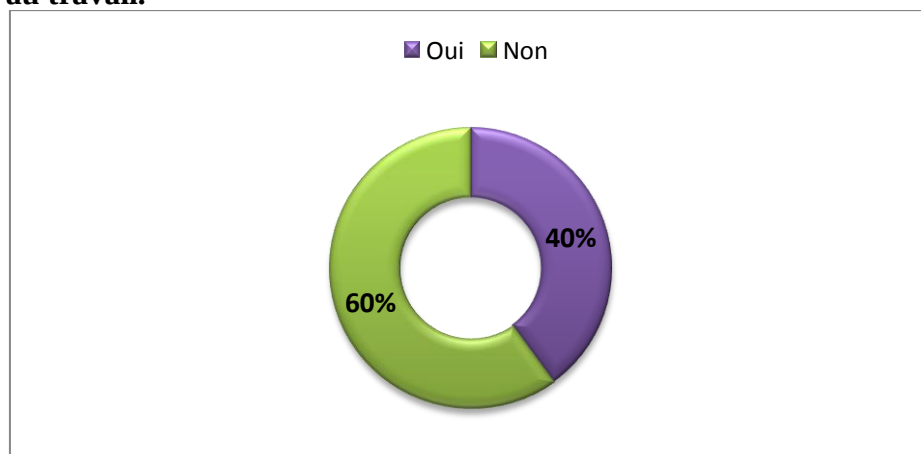
Tableau N°III-15: L'influence du style de management sur la motivation et la dynamique au travail.

Est-ce que les styles adoptés par votre manager envers vous favorisent-ils votre motivation et dynamique au travail ?

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	12	40,0	40,0	40,0
	Non	18	60,0	60,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Source : élaboré par nous-mêmes

Figure N°III-15 : L'influence du style de management sur la motivation et la dynamique au travail.



Source : élaboré par nous-mêmes

Commentaire :

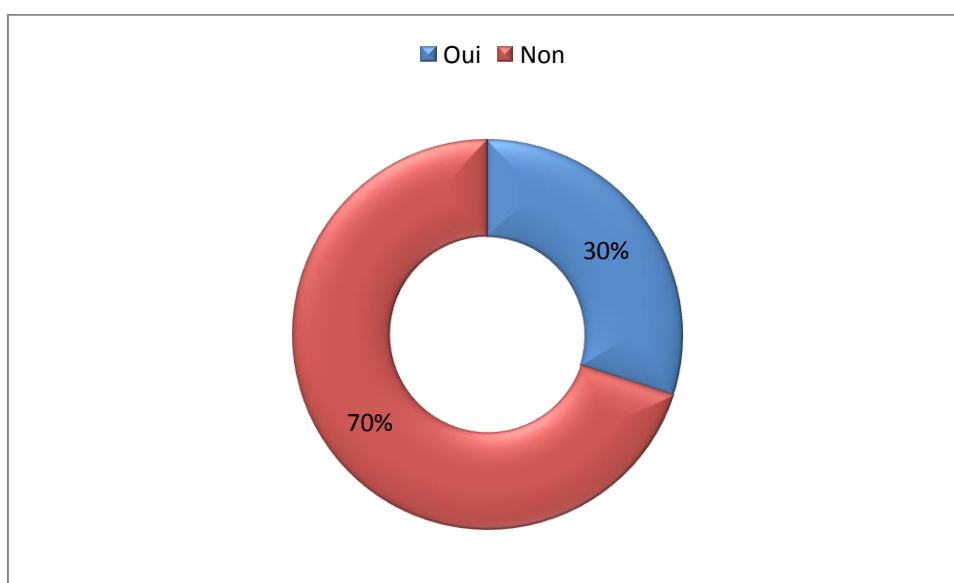
D'après le graphe ci-dessus on remarque que la majorité des interrogés avec un pourcentage de 60% confirment que les styles adoptés par leur manager ne favorisent pas leur motivation et leur dynamique au travail, contre 40% qui ont signalé le contraire. Cela est peut être dû au style du management directif adopté par les managers, ce style est très organisationnel mais peu relationnel, dans ce cadre les managers donnent beaucoup d'instructions et trop de consignes précises et leur rôle est de structurer plus que de mobiliser et motiver les ressources humaines.

Q.10 : Avez-vous constatez une évolution de la communication interne durant ces derniers mois ?**Tableau N°16 : L'évolution de la communication interne au sein de la CNAS.**

Avez-vous constatez une évolution de la communication interne durant ces derniers mois ?

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	9	30,0	30,0	30,0
	Non	21	70,0	70,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Source : élaboré par nous-mêmes

Figure N°III-16 : L'évolution de la communication interne au sein de la CNAS.

Source : élaboré par nous-mêmes

Commentaire :

D'après les données récoltées ci-dessus, nous remarquons que la majorité des enquêtés avec un pourcentage de 60% n'avaient pas constatés une évolution de la communication interne durant ces derniers mois, contre 40% qui trouvent qu'elle a évolué ainsi qu'elle est entrain d'améliorer.

Les enquêtés qui ont répondu par "oui" ils ont cités plusieurs indicateurs qui démontre que vraiment la communication interne au sein de la CNAS à connu une évolution durant ces derniers moi, ils considèrent l'existence d'une boîte à idée pour l'ensemble du personnel comme un indicateur qui illustre que la communication interne est entrain d'évolue, même si cette boîte n'est jamais fait l'objet d'une utilisation réelle et efficace utilisé, ils donnent aussi comme indicateurs l'existence d'un réseau intranet, l'écoute, le feed-back, l'affichage fréquent. Par rapport à ceux qui signalent que la communication interne n'a pas du tout évolue, ces derniers ils confirment que la communication au sein de la CNAS passe par les mêmes moyens traditionnelles (Notes, affichage), pour eux le niveau de communication reste inchangé ainsi que les responsables de l'agence ne favorisent pas la communication interpersonnel.

Q.11 : Pensez-vous que la communication motivationnelle permet la production du sens et le renforcement du lien avec le projet de l'entreprise?

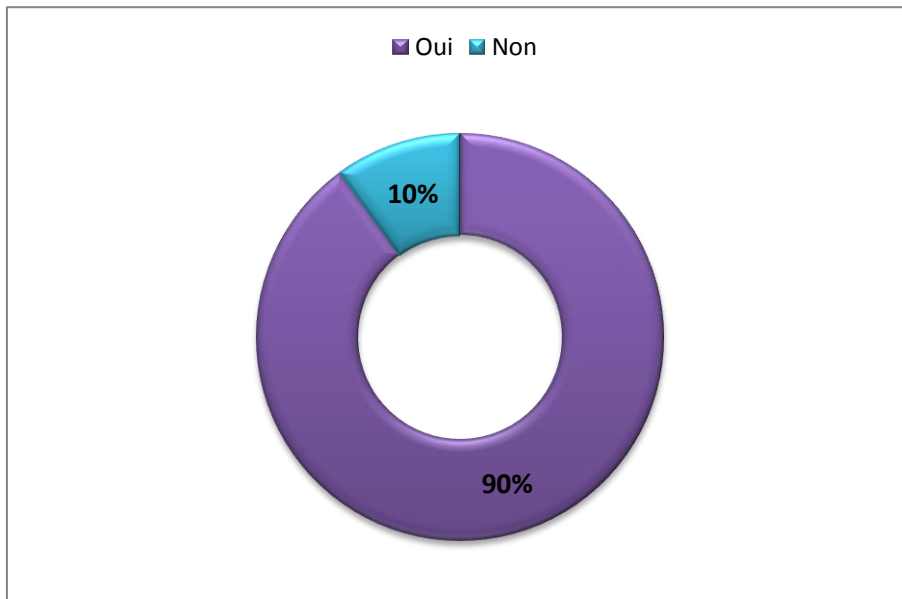
Tableau N°III-17 : l'apport de la communication motivationnelle dans la production du sens et le renforcement du lien avec le projet de l'entreprise.

Pensez-vous que la communication motivationnelle permet la production du sens et le renforcement du lien avec le projet de l'entreprise?

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Oui	26	86,7	86,7	86,7
Non	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Source : élaboré par nous-mêmes

Figure N°III-17 : l'apport de la communication motivationnelle dans la production du sens et le renforcement du lien avec le projet de l'entreprise.



Source : élaboré par nous-mêmes

Commentaire :

D'après les données récoltées on remarque que 90% des questionnés confirment que la communication motivationnelle permet la production du sens et le renforcement du lien avec le projet de l'entreprise, contre 10% trouvent le contraire. Donc on constate que la communication motivationnelle est très importante aux yeux des ressources humaines de la CNAS pour assurer leur motivation au travail, en leur fournissant toutes les informations par le biais de la communication afin de répondre à leurs besoins en matière d'informations.

Il est à signaler dans ce sens que la majorité des enquêtés insistent sur l'intérêt de la communication motivationnelle et souhaiteraient sa traduction réelle sur le terrain de la CNAS objet de notre cas d'étude.

Q.12 : Êtes-vous satisfait du cadre de la communication motivationnelle investi par votre manager ?

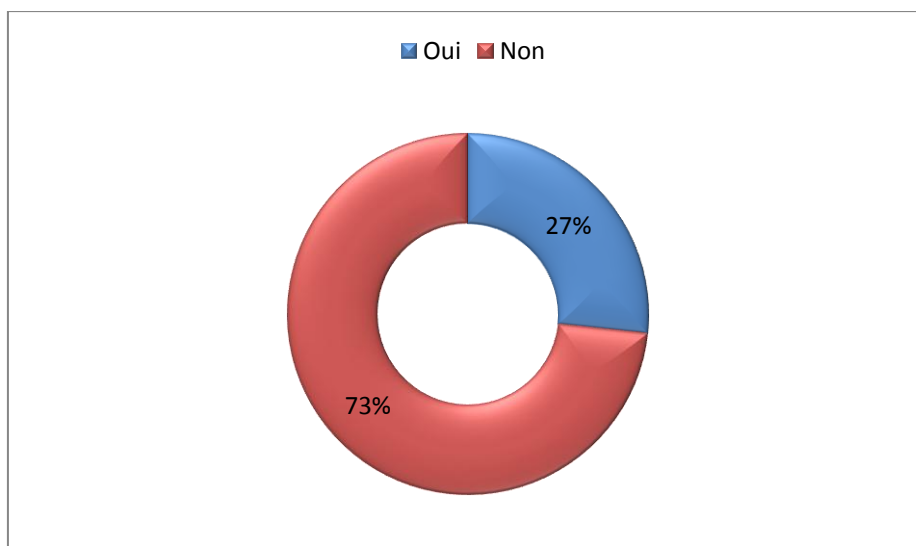
Tableau N°III-18 : Satisfaction du cadre de la communication motivationnelle

êtes-vous satisfait du cadre de la communication motivationnelle investit par votre manager?

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	8	26,7	26,7	26,7
	Non	22	73,3	73,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Source : élaboré par nous-mêmes

Figure N°III-18 : Satisfaction du cadre de la communication motivationnelle.



Source : élaboré par nous-mêmes

Commentaire :

D'après ces résultats on constate qu'une majorité écrasante représentée par 80% est insatisfaite de la communication motivationnelle investi par leur manager, contre une minorité représentée par un pourcentage de 20% trouve le contraire. Ceci souligne que la communication motivationnelle est n'est pas prise en considération par les managers de la CNAS.

Q.13 : Selon votre expérience comment peut-on améliorer les pratiques de la communication au sein de la CNAS ?

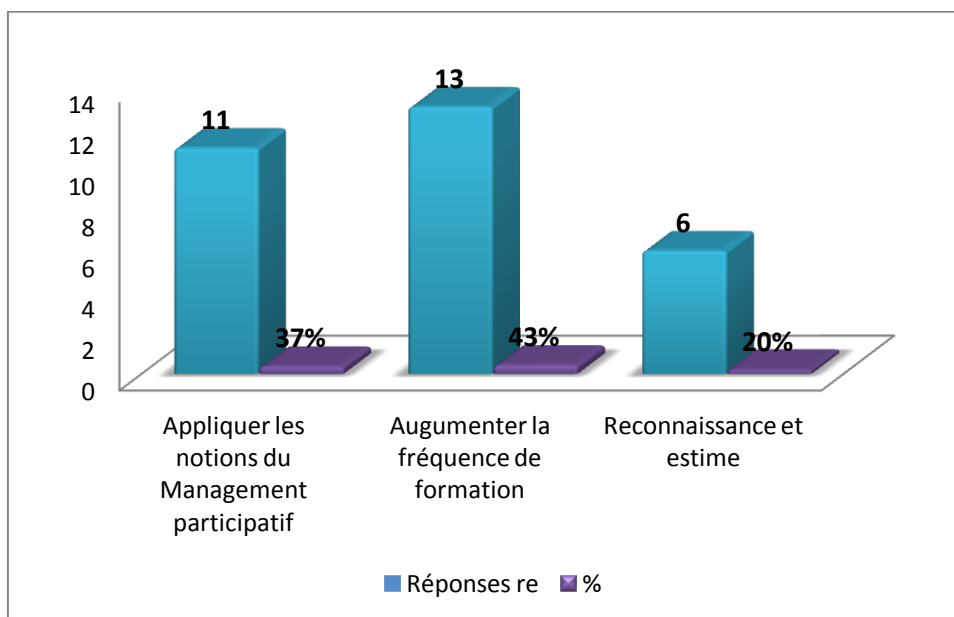
Tableau N°III-19 : améliorer les pratiques de la communication au sein de la CNAS.

Selon votre expérience comment peut-on améliorer les pratiques de la communication motivationnelle au sein de la CNAS?

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Appliquer les notions du management participatif	11	36,7	36,7	36,7
	Augmenter la fréquence de formation	13	43,3	43,3	80,0
	Reconnaissance et estime	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Source : élaboré par nous-mêmes

Figure N°III-19 : Améliorer les pratiques de la communication motivationnelle.



Source : élaboré par nous-mêmes

Commentaire :

Après avoir exploité les réponses recueillies des questionnés concernant cette question ouverte, nous avons classé ces réponses en trois catégories à savoir : "Appliquer les notions du management participatif" pour la première catégorie, "Augmenter la fréquence de formation" pour la deuxième catégorie, et "Reconnaissance et estime" pour la dernière catégorie.

D'après le graphe ci-dessus on remarque que, 43% des réponses recueillies appartiennent à la deuxième catégorie, tandis que 37% des réponses représentent la première catégorie, Quand à la troisième catégorie elle occupe un pourcentage de 20 %.

D'après ces résultats nous constatons que, Chaque répondant à témoigner de son expérience sur le terrain et à préconiser des idées d'amélioration des pratiques de communication au sein de la CNAS et à porter des propositions en ce sens, les suggestions proposés portent sur les insuffisances et les déficits au sein de l'agence en matière de communication. Les questionnés insistent surtout sur la mise en place d'une politique cohérente en matière de formation et d'initiation à la maîtrise des canaux de communication afin d'optimiser l'utilisation des outils de communication interne sur le terrain. Les questionnés signalent aussi qu'il faut appliquer plus les notions du management participatif en utilisant les sources d'écoute interne existants au sein de la CNAS tel que les boîtes à idées et les réunions afin de renforcer la communication entre les clients internes de la CNAS et se afin de faire valoir un esprit d'équipe . Enfin les propositions de la dernière catégorie portent sur la reconnaissance et l'estime des collaborateurs par leurs managers. Les questionnés trouvent qu'il est important d'être estimé et considéré par le responsable afin de donner un meilleur rendement dans le travail et effectuer les tâches convenablement.

3. Synthèse globale des résultats de l'étude :

3.1. Synthèse

Après avoir analysé et interprété les résultats obtenus, à l'aide d'un questionnaire qu'on a mené sur le terrain de la CNAS –Kolea- Tipaza, où on a touché la catégorie des cadres, on a fait ressortir les éléments d'analyse et d'observation liés à cette étude.

- Les sources d'écoutes internes existantes au sein de la CNAS sont :
 - Le tableau d'affichage ;
 - Boite à idée ;
 - Les réunions ;
 - Le téléphone ;
 - Intranet.
- Les sources d'écoute interne existantes au sein de la CNAS sont utilisés d'une manière isolé et sans la connaissance de la réalité du terrain.
- Les enquêtés trouvent qu'ils possèdent de bonnes relations que se soit avec leur collègues ou bien avec le responsable.
- Malgré l'existence d'un climat de travail satisfaisant, le circuit du flux d'information ne répond pas aux exigences d'un processus de décision efficace et cohérent.
- Le niveau de communication interne au sein de la CNAS n'a connu aucune évolution durant les derniers mois, même si la CNAS déploie des efforts en matière de communication mais ils demeurent insuffisants, car ils ne permettent pas une réelle harmonie du champ de la communication interne.
- Les styles du management adoptés par les managers au sein de la CNAS ne favorisent pas la motivation et la dynamique au travail, ses derniers ne cessent d'instruire le travail en considérant les ressources humaines comme des exécutants. Nous retenons dans ce cadre que le partage et la collaboration demeurent déficitaires, car le management est dominé par des logiques traditionnelles et autocratique ; loin, du management situationnel, participatif et collaboratif.
- En complément à notre analyse nous pouvons noter ainsi que Les managers objet de notre cas d'étude, malgré les efforts qu'ils déploient en matière de relations humaines et de communication harmonieuse ; il reste beaucoup d'effort à comblait dans le futur notamment en matière de partage, d'animation et de collaboration.

Dans ce même sens, nos résultats d'enquête, ainsi que notre enquête sur le terrain, nous révèlent de constater que les insuffisances et les déficits constatés au sein de la CNAS sont les conséquences du manque ou bien le déficit en communication interne car la CNAS ne dispose pas d'une politique cohérente et adapté en matière de communication et de conduite de changement.

- La dominance d'une logique administrative dans le fonctionnement des structures de l'entreprise.
- La logique managériale et humaine devrait à notre sens investir par les acteurs de la CNAS et ce afin de rationaliser et moderniser le fonctionnement de leur structure tant à l'échelle interne qu'à l'échelle externe.

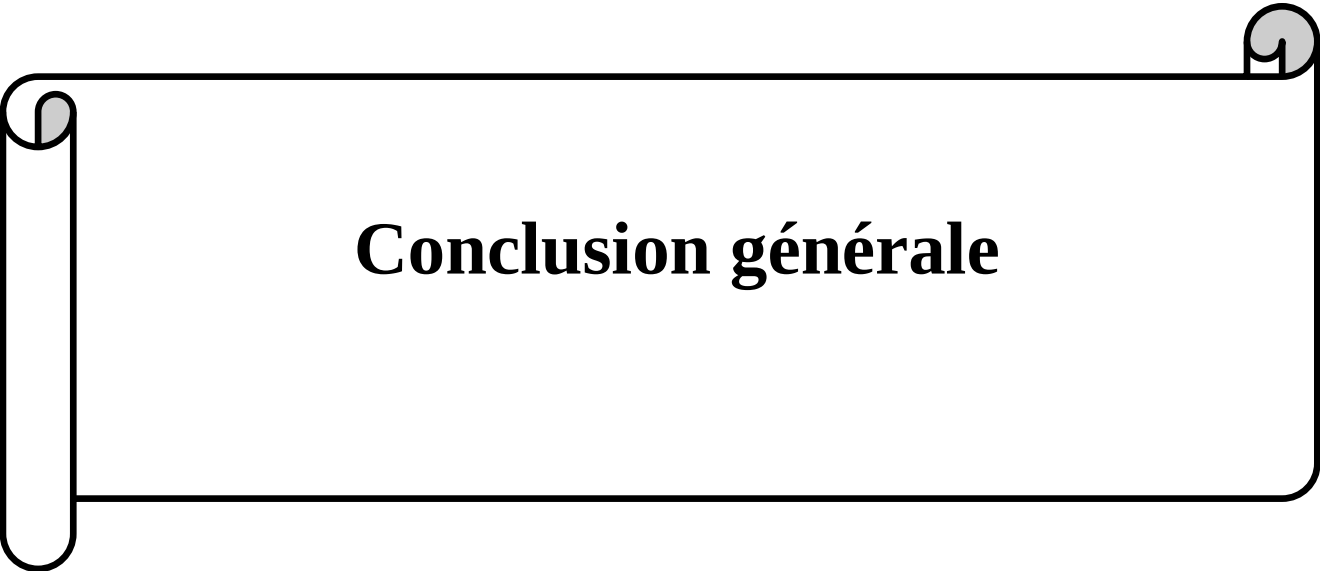
3.2. Suggestions:

Nos suggestions s'articulent comme suit :

- créer un sentiment d'appartenance chez les employés; ces derniers ont besoin de se considérer comme une partie intégrante d'un tout. Les aider à comprendre la situation générale de leur entreprise favorisera l'atteinte des objectifs globaux. L'entreprise peut donner de la visibilité à cette reconnaissance à travers la communication interne en médiatisant les réussites des salariés méritants
- Utiliser de nouveaux supports de communication interne pour assurer l'efficacité du transmission de l'information et développer l'implication et l'adhésion des salariés de plus d'affichage tel que les groupes de réflexions, les boîtes à idées, la communication digital, séances de coaching....etc.
- élargir les canaux de communication verticale et horizontale
- Augmenter la fréquence des formations et de mobilité et d'évolution de carrière.
- Les managers doivent apprendre à écouter plus pour qu'ils puissent répondre aux besoins de leurs collaborateurs. Car les ressources humaines au sein des entreprises ont besoins d'être écoutés et surtout de participer à la vie de leur entreprise
- Donner du sens aux collaborateurs pour qu'ils savent pourquoi et surtout vers quoi ils travaillent. Ceci est peut être réalisé en investissant la communication motivationnelle car elle constitue un rôle primordial dans la motivation des ressources humaines au sein de l'entreprise. Elle permet ainsi d'asseoir une culture de partage et pleine collaboration entre l'ensemble des acteurs et collaborateurs de l'entreprise. La communication motivationnelle aide l'entreprise à diffuser du sens de chacun des

membres exerçant dans l'entreprise et de renforcer ainsi le lien identitaire entre les attentes des ressources humaines et les objectifs de la CNAS.

- Collaborer étroitement avec les managers, car ces derniers occupent une place très importante pour la motivation de leurs collaborateurs.
- Saisir les bons moments pour communiquer car il est très important de savoir que certains moments sont plus propices que d'autres en ce qui concerne la transmission de messages.
- Il existe d'autres outils de communication interne supplémentaires ; que peuvent utiliser les entreprises et qui sont considérés les plus fiables de nos jours, par exemple : brainstorming, briefing pour jeter les bases d'un problème ainsi que les objectifs à atteindre, team building ; les séances de coaching....etc. Ces outils ne doivent pas être utilisés d'une manière isolé et sans la connaissance pertinente de la réalité du terrain, surtout qu'on a remarqué que la CNAS objet de notre cas d'étude connaît déjà un déficit tant sur le plan de la circulation du flux d'information que sur le plan de l'écoute entre hiérarchie collaborateur.
- Adopter une stratégie de communication interne qui a comme objectif l'intégration des membres de l'entreprise, les fidéliser, les informer, les coordonner et surtout les encourager en moment de crise par lesquels peut passé n'importe quelle entreprise.



Conclusion générale

Afin de pouvoir mieux réaliser notre travail de recherche, nous avons tenté de répondre à une problématique à savoir l'importance de la communication motivationnelle dans le processus du dynamique et de stabilité même des ressources humaines au sein de la caisse nationale d'assurance sociale des travailleurs salariés (CNAS). Notre objectif était de montrer la relation étroite qui existe entre la communication motivationnelle et la motivation des ressources humaines au sein de la CNAS.

La communication s'affiche, au fil des années, comme une valeur stratégique au sein de l'entreprise et commence à être perçue comme un véritable outil du management, la tendance actuelle des entreprises à s'intéresser à la communication correspond aux besoins fondamentaux de motivation et d'intégration de leurs ressources humaines.

Dans une entreprise, communiquer avec les autres fait partie de la tâche de chaque personne quelque soit sa fonction, car on ne peut pas imaginer une entreprise ou une organisation sans communication.

Ce qui diffère d'une organisation à une autre c'est le choix du système de communication cohérente, la capacité et la volonté de rendre cette communication motivante dans la mesure où la qualité de la communication a une très grande influence sur la motivation et par conséquent sur les résultats qu'un manager peut obtenir quant au rendement de ses subordonnés.

Nous avons essayé à travers notre travail de recherche, de montrer la relation étroite qui existe entre la communication motivationnelle et la motivation des ressources humaines. Pour ce faire une recherche empirique a été menée au sein de la Caisse nationale d'assurance sociale (CNAS), et qui nous a permis de mieux appréhender cette relation existante entre ces deux concepts et de dégager les résultats transcrit dans ce qui suit.

La motivation qui passe par l'écoute des ressources humaines et la reconnaissance de leurs efforts est très importante aux yeux des clients internes de la CNAS, car elle fait naître chez eux un sentiment d'appartenance, mais dans le terrain de la dite entreprise nous avons remarqué qu'il existe un déficit en matière d'écoute active entre hiérarchie collaborateurs et d'échange entre eux dans un cadre de travail d'équipe et se malgré l'existence des relations équilibrés entre les différents niveaux hiérarchique. Ces déficits constituent un handicap à la dynamique de pratique de la communication motivationnelle au sein de la CNAS. Compte tenu des résultats de cette étude, nous pouvons confirmer notre

hypothèse de départ selon laquelle une communication motivationnelle constitue un acte managérial permettant la production du sens et le renforcement du lien avec le projet de l'entreprise.

Les efforts que déploient les managers dans ce domaine demeurent insuffisants et ne répondent pas entièrement aux attentes de l'ensemble des ressources humaines, ces dernières dans leurs totalité ne sont pas satisfaites complètement du cadre régissant la communication motivationnelle au sein de la CNAS.

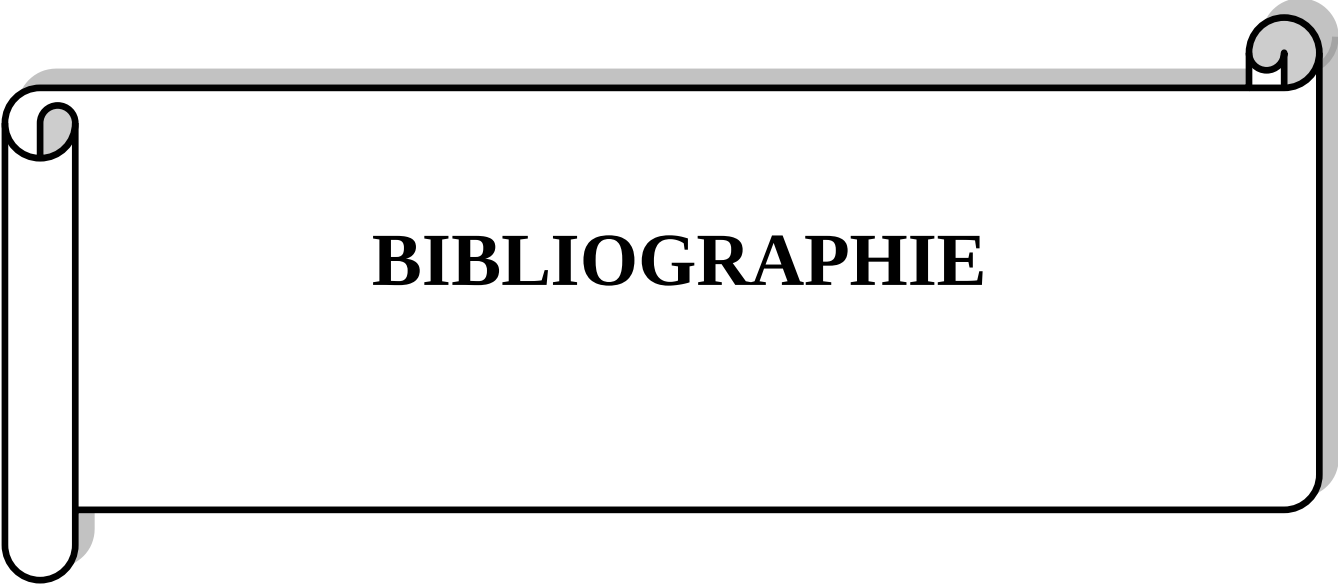
Nous pouvons donc infirmer notre deuxième hypothèse selon laquelle, les managers de la dite entreprise déploient des efforts en matière de communication motivationnelle, et la troisième qui stipulent que les ressources humaines de la CNAS observées par nous soins demeurent satisfaites du cadre de la communication motivationnelle investi par les managers de la dite entreprise.

Le cadre de fonctionnement organisationnel et humain de la CNAS objet de notre cas d'étude ne répond pas entièrement aux exigences du management et de la communication dans son sens universel. Due de La réalité du fonctionnement de cette entreprise nous permet de situer l'existence d'un écart entre la dynamique de circulation du flux d'information, le partage et la collaboration et le sens des relations humaines.

A travers nos hypothèses de départ nous déduisons cet écart car l'effort qu'investi les managers de la CNAS demeurent liés étroitement en bon sens des relations humaines loin des vraies pratiques managériales allant dans le sens de la communication motivationnelle et surtout de partage et d'écoute collective.

Aujourd'hui le management devient d'avantage un art, c'est l'art des arts et l'art de faire même des talents et ce à travers la pratique d'écoute et la détection des vrais besoins cachés de chacun des membres exerçant dans l'entreprise. Le capital humain demeure eu demeurera le capital le plus précieux et le vecteur d'image et de réputation le plus sûr sauf qu'il faut l'investir et le réinvestir en permanence notamment sur le plan de la communication motivationnelle.

Nos résultats d'étude demeurent indicatifs et non exhaustifs car il s'agit d'une ébauche de recherche à d'autres travaux plus approfondi en la matière.



BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

❖ Ouvrages

- AUBERT, (Nicole) : *Diriger et motiver : Secrets et pratiques*, Édition D'organisation, Paris, 1999.
- BEAL, (Jean-Pierre) et LESTOCART, (Pierre-André): *entre management et marketing : la communication interne*, Les Editions DEMOS, 2003.
- BIZOT, (Eric) et CHIMISANAS, (Marie-Hélène): *communication*, Edition DUNOD, Paris, 2014.
- BOISTEL, (P): *Gestion de la communication d'entreprise*, Edition LA VOISIER, Paris, 2007.
- BREAD, (Michel) et MILLER (Roger) : *La gestion des organisations*, Édition Cheneliere/McGraw-Hill, Canada, 1995.
- CARPE, (J) et autres : *Les talents du manager : 70 clés pour progresser*, Édition ESF éditeur.
- D'ALMEIDA, (Nicole) et LIBAERT (Thierry) : *La communication interne des entreprises*, Edition DUNOD, Paris, 2007.
- DECKER, (Jean-François) : *Diriger et motiver secrets et pratiques*, Édition d'Organisation, 1997.
- DEVILLARD, (O) et REY (D) : *culture d'entreprise : un actif stratégique*, Edition DUNOD, Paris, 2008.
- DUHAMEL, (Henry) : *Stratégie et Direction de l'entreprise*, Edition CLET, Paris.
- HIENOT, (A) : *Processus de communication*, Edition GUERIN, Montréal, 1978.
- LEVY LEBOYER (Claude) : *La motivation dans l'entreprise, édition d'Organisation*, paris, 2001.
- LEVY-LEBOYER, (Claude) : *la motivation au travail : Modèles et stratégies*, Édition D'Organisation.
- LIBAERT, (T) : *Introduction à la communication*, Edition DUNOD, Paris, 2009.
- LIKER, (Jeffrey) et MEIER (David) : *talents Toyota : les hommes au cœur de la réussite*, édition PEARSON village Mondial, Paris, 2008.

- MONTSERRAT, (Xavier) : Comment motiver : Viser la performance pour renforcer la motivation, Édition d'Organisation, 2004.
- MOREL, (P) : *La communication d'entreprise* 2^e édition, Edition Vuibert.
- MUCCHIELLI, (Alex): *Communication interne & Management de crise*, Les Édition D'organisation, Paris, 1993.
- PASTOR, (p) et BREAD (R) : *Les treize clés du manager*, Edition Liaison, Paris, 2003.
- PETERS, (Tomas) et Waterman (Robert): *Le prix d l'excellence, les secrets des meilleurs entreprises*, Edition DUNOD, Paris, 2013.
- REIX, (R) : *Système d'information et management des organisations*, Edition VUIBERT, 3^{ème} édition, Paris, 2000.
- VASSAL, (O) : *Crise du sens, DÉFIS du management*, Édition Village mondial, Paris, 2005.
- WESTPHALEN, (Marie-Hélène) et LIBAERT (Thierry) : *communicator* 5^{ème} édition, Edition DUNOD, Paris, 2009.

❖ **Articles**

- Stéphane Jacquet, « Management de la motivation : Des théories Des théories au système global de la motivation (ou vers un véritable système de la motivation) », DOSSIER, 2012.

❖ **Dictionnaire**

- Dictionnaire NOBEL, Paris, 1990.

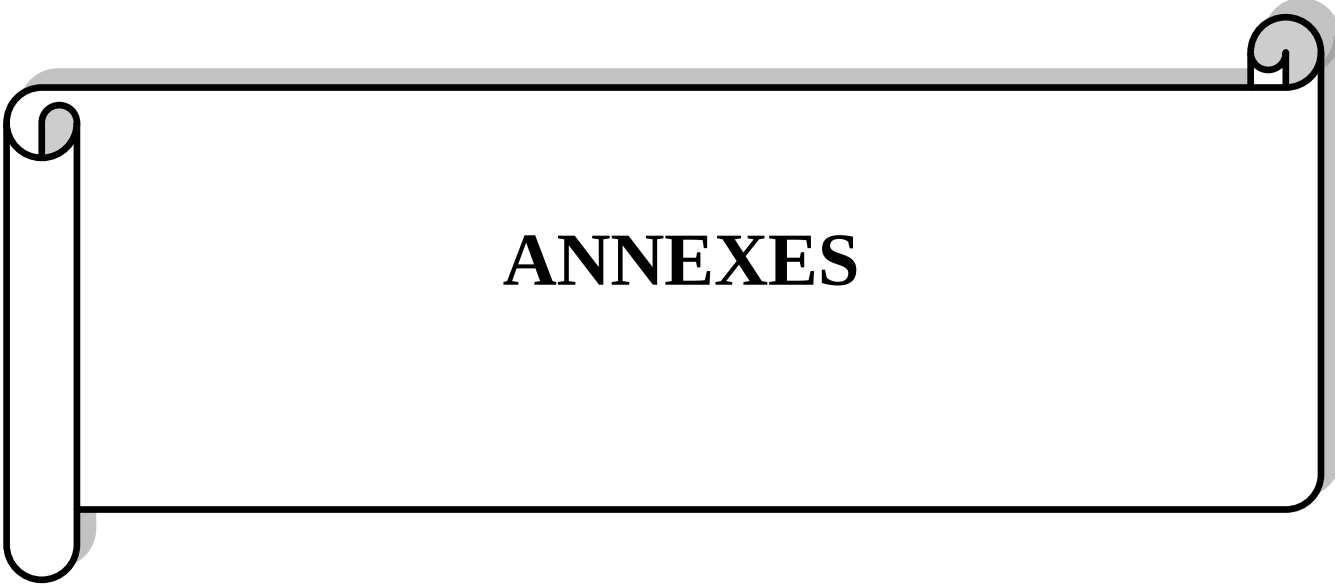
❖ **Travaux universitaires**

- AIT ALI, (Belkacem Rabah) et MOUZAOUI, (Mahfoud) et BENNARI, (Nadia) : la communication interne dans l'entreprise comme facteur de motivation, mémoire de licence, (option : sociologie de la communication), Algérie Télécom, Bejaia, 2012.
- BENOIST, (Sophie) et DAVIAUD, (Emmanuelle) et RAINSARD-DEMAZEAU, (Camille) et TORRES, (Edith) : *Le management des talents : enjeu stratégique ou simple évolution vernaculaire RH*, mémoire d'expertise (option : MRH), Université DAUPHIN, Paris.

- BOUCHEFFA, (Lamia) : la communication interne comme facteur de motivation au sein de l'entreprise, mémoire de master, (option : sociologie du travail et des ressources humaines), Unité ALGRAN, Bejaia, 2012.
- BRANVIN, (Karine) et CABY, (Cédric) et ELASSRIOUI, (Yasmina) et PEHOOU-MAYS, (Nicolas) et VIGNA, (Cinzia) : Comment la direction des ressources humaines peut-Elle être un des acteurs majeurs de la compétitivité et de la différenciation de l'entreprise, mémoire de fin de cycle, université de DAUPHINE, Paris, (Option MRH), 2006.
- OUSSAID, (Louiza) et MERZOUK, (Rachida) : la communication interne comme vecteur de motivation des ressources humaines, école des hautes études commerciales, juin 2012.

❖ Web graphie

- <http://www.leparisien.fr/laparisienne/femmes-entrepreneurs/les-5-regles-d-or-de-la-communication-17-05-2011-1454389.php>. Consulté, le 25 Avril à 23h08.
- <https://jememooc.files.wordpress.com/2014/03/leader5.pdf> , Consulté, le 25 Avril à 23h10.
- http://www.englishspeakit.fr/pages/elearning/supports/T1_fr.pdf, Consulté le 25 Avril à 23h12.
- <http://eduscol.education.fr/cid46099/le-management-des-talents%C2%A0une-nouvelle-forme-de-grh-adaptee-aux-professionnels-autonomes%C2%A0.html>. Consulté, le 06 Mai à 17h18.
- http://www.kedgebs.com/fr/system/files/kedge-public/faculte/recherche/broch_manag-responsab-bassedef_1.pdf, Consulté le 31 Août à 17h20.
- http://www.caoutchouc.qc.ca/pdf/Module_11_Communiquez_employes.pdf, Consulté le 31 Août, à 17h28.



ANNEXES

Annexe (01)

Ecole des Hautes Etude Commerciales EHEC Alger (ex : INC)

Sondage adressé aux employés de la Caisse Nationale des Assurances Sociales,
CNAS -Kolea- Tipaza.

« QUESTIONNAIRE »

Portant sur : « **La communication motivationnelle dans le processus de la motivation des ressources humaines** » :

Dans le cadre de la préparation d'un mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en science commerciales, option Management des ressources humaines. Pour cette raison, nous tenons à collecter un ensemble d'informations concernant notre thème, cela à travers votre collaboration en répondant à ce questionnaire, nous vous remercions de répondre aux questions, tout en vous garantissant l'anonymat.

Mâatallah. Zahra, étudiante auteur de ce questionnaire

Question 01 : Que pouvez vous dire sur la communication au sein de la CNAS d'une manière générale ?

Satisfaisante ☐

Très satisfaisante ☐

Peu satisfaisante ☐

Pas du tout satisfaisante ☐

Question 02 : Que Pensez-vous de vos relations professionnelles avec votre responsable ?

A)- Avec le responsable :

Très bonnes ☐

Bonnes ☐

Moyennes ☐

Mauvaise ☐

Question 03 : Que Pensez-vous de vos relations professionnelles avec vos collègues ?

B)- Avec les collègues :

Très bonnes ☐

Moyennes ☐

Bonnes ☐

Mauvaise ☐

Question 04 : Que représente pour vous la communication interne ?

Un moyen d'information ☐

Un facteur de satisfaction ☐

Un vecteur de motivation ☐

Une condition pour le bon déroulement de travail ☐

Autres.....
.....

Question 05: Comment trouvez-vous le circuit du flux d'information au sein de la CNAS ?

Très bon ☐

Bon ☐

Mauvais ☐

Question 06 : Pensez-vous que votre supérieur hiérarchique est-il proche de vous (la proximité) ?

Oui ☐

Non ☐

Question 07 : Quelles sont les sources d'écoute interne que privilégie la CNAS vis-à-vis son personnels ?

Le tableau d'affichage ☐

Réunion ☐

Intranet ☐

Internet ☐

Le téléphone ☐

Le journal d'entreprise ☐

La boîte à idée ☐

Autres espace d'écoute.....

Question 08: La reconnaissance et l'estime de votre responsable vous motive ?

Oui ☐

Non ☐

Si oui pourquoi ?.....

Question 09 : Est-ce que les styles adoptés par votre manager envers vous favorise-ils votre motivation et dynamique au travail ?

Oui ☐

Non ☐

Question 10 : Avez-vous constaté une évolution de la communication interne durant ces derniers mois ?

Oui ☐

Non ☐

- Si Oui quels sont les indicateurs ?

.....
.....

- Si non pourquoi à votre avis ?

.....

Question 11: Pensez-vous que la communication motivationnelle permet la production du sens et le renforcement du lien avec le projet de l'entreprise?

Oui ☐

Non ☐

Question 12 : Êtes-vous satisfait du cadre de la communication motivationnelle investi par votre manager ?

Oui ☐

Non ☐

Question 13 : Selon votre expérience comment peut-on améliorer les pratiques de la communication au sein de la CNAS ?

.....
.....
.....
.....

Fiche d'informations personnelles :

- **Sexe :**

Féminin X ☐

Masculin ☐

- **Age :**

Moins de 20 ans ☐

20 à 30 ans ☐

31 à 40 ans X ☐

41 à 50 ☐

50 ans et plus ☐

- **Situation Familiale :**

Célibataire X ☐

Divorcé ☐

Marié(e) ☐

Veuf ☐

- **Catégorie Socioprofessionnelle :**

Cadre X ☐

Maitrise ☐

Cadre sup ☐

Dirigeant ☐

- **Ancienneté :**

Moins de 1 an ☐

Entre 2 et 4 ans ☐

Entre 1 et 2ans ☐

5ans et plus X ☐

- **Niveau d'instruction:**

Primaire ☐

Moyen ☐

Secondaire ☐

Universitaire X ☐

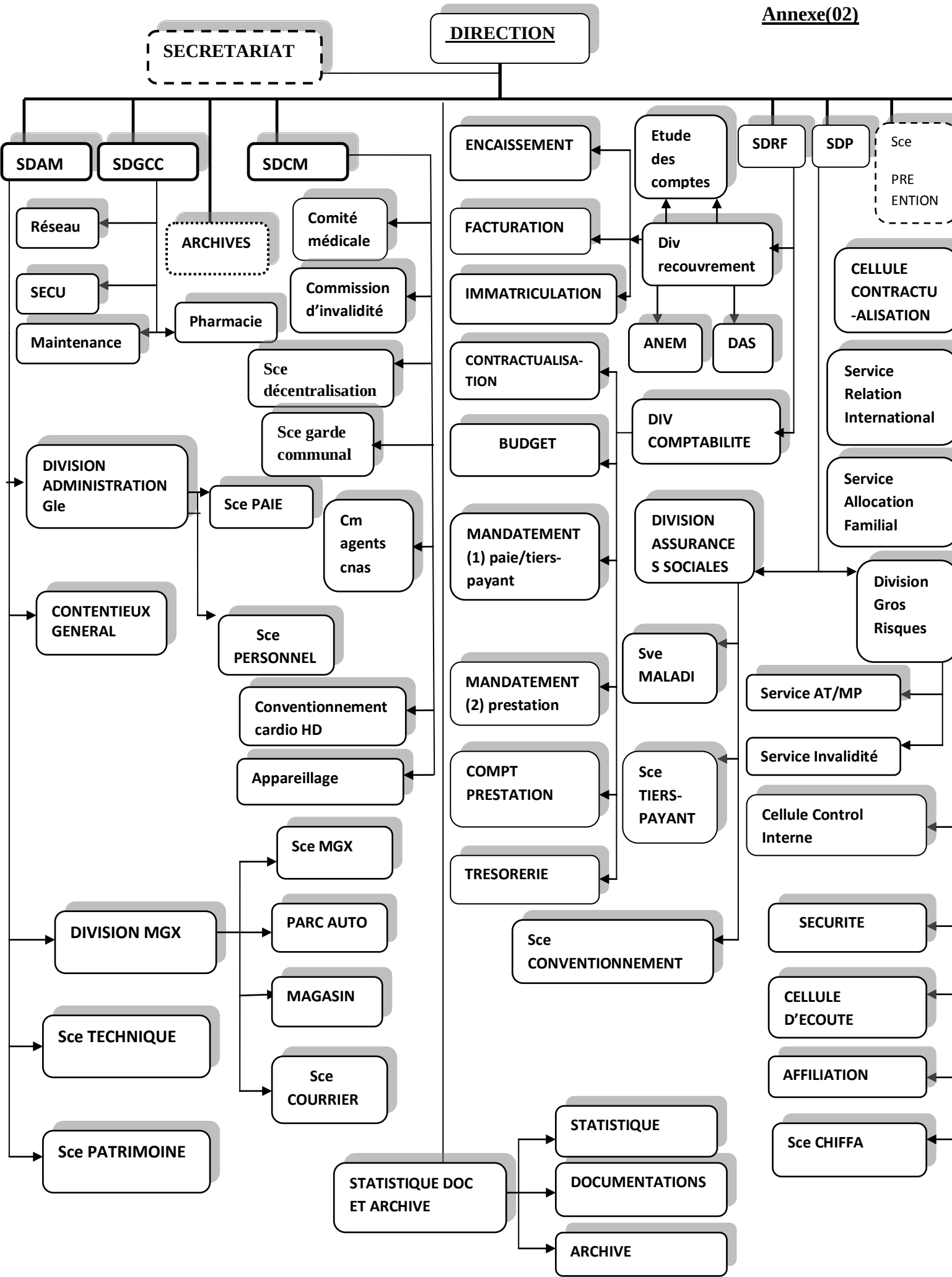


Table des matières

Résumé

Dédicaces

Remerciements

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction générale.....1

Chapitre I : Approche Conceptuelle de la communication motivationnelle.....7

Section 1 : Les Concepts de base de la communication motivationnelle.....7

1. Initiation sur la communication.....	7
1.1. Définition de la communication.....	7
1.2. Les différents types de la communication.....	8
1.2.1. La communication interne.....	9
1.2.1.1. La communication descendante.....	9
1.2.1.2. La communication ascendante.....	10
1.2.1.3. La communication horizontale.....	10
1.2.2. La communication externe.....	10
1.2.3. La communication globale.....	10
1.2.4. La communication institutionnelle.....	11
1.3. Les règles générales de la communication.....	12
1.4. Les principes de la communication.....	13
2. La pratique de la communication motivationnelle.....	14
2.1. Définition de la notion de la communication motivationnelle.....	14
2.2. Communiquer en interne.....	14
2.2.1. Outils et supports de la communication interne.....	14
2.2.1.1. L'écrit, le pivot de la communication interne.....	14
2.2.1.2. L'Oral support de communication interne.....	17
2.2.1.3. Les moyens modernes.....	18
2.2.2. Les objectifs de la communication interne.....	19
2.2.2.1. Informer.....	19
2.2.2.2. Expliquer.....	19
2.2.2.3. Motiver.....	19

2.2.2.4. Relier et unifier.....	19
3. Le rôle de la communication motivationnelle.....	20
Section 2 : Les nouveaux rôles du manager comme communicateur, motivateur, animateur.....	21
1. Les qualités fondamentales du manager.....	21
2. Les compétences clés du manager.....	23
2.1. Les compétences relationnelles.....	23
2.1.1. La qualité des relations.....	23
2.1.2. La facilité de contacte.....	23
2.1.3. L'écoute.....	23
2.1.4. L'empathie.....	23
2.1.5. L'adaptation comportementale.....	24
2.1.6. La négociation.....	24
2.2. L'esprit d'équipe.....	24
2.2.1. L'art de bien s'entourer.....	24
2.2.2. La cohésion de l'équipe.....	24
2.2.3. La transmission de l'information.....	25
2.2.4. Le management à distance.....	25
2.3. Les compétences organisationnelles.....	25
2.3.1. La capacité d'organisation.....	25
2.3.2. L'amélioration continue.....	25
2.3.3. La connaissance du contexte et des enjeux des acteurs.....	26
2.4. Le leadership.....	26
2.4.1. La capacité à diriger.....	26
2.4.2. La capacité à mobiliser.....	26
2.4.3. L'art de communiquer.....	26
2.4.4. La confrontation avec ses collaborateurs.....	27
3. Le manager comme producteur du sens et diffuseur de la culture d'entreprise.....	27
3.1. Le manager comme producteur du sens.....	27
3.1.1. La crise du sens.....	27
3.1.2. La communication donne les référents du sens.....	28
3.1.2.1. La communication du leader donne les référents du sens	29
3.2. Le manager comme diffuseur de la culture d'entreprise.....	29

3.2.1. Quel est le rôle du manager par rapport à la culture d'entreprise ?.....	29
3.2.1.1. Diffuser la culture.....	30
Chapitre II : le lien entre la communication et la motivation.....	32
Section 1: Approche par la motivation.....	32
1. Définition de la motivation.....	32
1.2. Définition de : Stimulation, Performance, Satisfaction.....	33
2. Les théories de la motivation.....	34
2.1. Les théories de contenu, basées sur la satisfaction des besoins.....	34
2.1.1. La pyramide des besoins de MASLOW	34
2.1.2. La théorie des deux facteurs de Frederick HERZBERG.....	37
2.1.3. Le modèle Existence, relation, développement des besoins selon ALDERFER.....	39
2.1.4. Le besoin d'accomplissement de MURRAY et MAC CLELLAND.....	39
2.2. Les théories du processus centrées sur les attentes.....	41
2.2.1. Théorie des attentes de vroom.....	42
2.2.2. La théorie de l'équité d'ADAMS.....	43
2.2.3. La fixation des buts de LOCKE.....	44
2.3. Les théories interactionnistes.....	45
2.3.1. La théorie des « champs de vie » de Kurt LEWIN.....	45
2.3.2. Le modèle relationnel de la motivation de Joseph NUTTIN.....	45
3. La recherche de l'excellence des talents des ressources humaines.....	46
3.1. La définition du talent.....	46
3.2. La quête de motivation (Tomas Peters et Robert Waterman).....	46
3.3. Les pratiques du management des talents.....	48
3.3.1. Reconnaître les talents.....	49
3.3.2. Exploiter les talents (le casting).....	49
3.3.3. Protéger les talents (le cocooning).....	49
3.4. Talent Toyota (Le modèle Toyota)	50
3.4.1. Former des collaborateurs exceptionnels.....	50

3.4.1.1. Que nous apprend Toyota sur le développement des talents ?.....	50
3.4.2. Former des employés exceptionnels : Un effort permanent chez Toyota.....	51
3.4.2.1. La formation des employés est essentielle.....	51
3.4.2.2. Le «Système humain» selon Toyota.....	52
3.4.3. Les compétences et les aptitudes fondamentales qui peuvent être apprises.....	52
3.4.3.1. Sens de l'observation et esprit d'analyse.....	53
3.4.3.2. Capacité à bien communiquer.....	53
3.4.3.3. Attention au détail.....	53

Section 02 : L'impact de la communication sur la motivation des ressources

humaines.....	54
1. Motivation et communication au travail.....	54
2. La communication interne comme facteur de motivation.....	54
2.1. Les facteurs de motivation et de démotivation.....	55
2.1.1. Les facteurs de démotivation.....	55
2.1.2. Les facteurs de motivation.....	56
3. Le Rôle de la communication interne.....	56
3.1. Rôle de gestion et d'animation.....	56
3.2. Rôle de coordination.....	57
3.3. Rôle de résolution des conflits.....	57
3.4. Rôle d'appréciation.....	57

Chapitre III : Étude d'un cas pratique.....59

Section1 : Présentation de l'organisme d'accueil.....59

1. Aperçu sur la CNAS	59
1.1. Définition.....	59
1.2. Historique de la sécurité sociale.....	59
1.3. Les activités de la C.N.A.S.....	60
1.3.1. Assurances Maladies.....	60
1.3.2. Assurance Maternelle.....	60

1.3.3. Assurance Décès.....	61
1.3.4. Assurance Invalidité.....	61
1.3.5. Assurance du travail et Maladie professionnelle.....	61
1.4. Les objectifs de la C.N.A.S.....	61
1.5. Étude de l'organigramme de la CNAS.....	62
1.5.1. Les différentes Directions de l'Agence C.N.A.S.....	62
1.5.1.1. La sous-direction de l'Administration et Des Moyens (SDAM).....	62
1.5.1.2. La sous-direction de gestion du centre des calculs (SDGCC).....	63
1.5.1.3. La sous-direction de contrôle Médicale (SDCM).....	63
1.5.1.4. La SDR.....	63
1.5.1.5. La sous-direction des prestations (SDP).....	64
2. Présentation de la Direction des ressources humaines.....	65
2.1. Service personnel.....	65
2.2. Service paie.....	65
3. Les supports de la communication interne au sein de la CNAS.....	66
3.1. Le tableau d'affichage.....	66
3.2. La boîte à idée.....	66
3.3. Les réunions.....	66
3.4. Le téléphone.....	66
3.5. L'intranet.....	66

Section2 la méthodologie de la recherche.....67

1. La méthodologie de l'enquête.....	67
1.1. La description de la recherche.....	67
1.1.1. La recherche documentaire.....	67
1.1.2. La recherche sur internet.....	67
1.1.3. L'observation participante par nous soins.....	67
1.1.4. L'enquête par le questionnaire	67
1.1.4.1. L'échantillonnage.....	68
1.1.4.2. La préparation du questionnaire.....	68

1.1.4.3. La pré-enquête.....	69
1.2. Instrument de traitement des données.....	69
1.3. Les difficultés rencontrées.....	69
2. Traitement des données et interprétation des résultats.....	70
2.1. Fiche d'identification.....	70
2.2. Analyse et traitement des questions.....	76
3. Synthèse globale des résultats de l'étude.....	92
3.1. Synthèse.....	92
3.2. Suggestions.....	93
Conclusion générale.....	96
Bibliographie	
Annexes	
Table des Matières	