

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES

EHEC

**Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de
Master en Sciences Commerciales**

Spécialité : Management et entrepreneuriat

THEME :

**L'impact de la communication interne sur la
motivation des salariés**

**Etude de cas : société des ciments de ain el
kebira SCAEK**

Présenté par :

Mr.SAFFIH Achref Youcef

Encadreur :

Mr.CHABANI Smain

Professeur à EHEC

08^{ème} Promotion

Juin 2021

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES

EHEC

**Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de
Master en Sciences Commerciales**

Spécialité : **Management et entrepreneuriat**

THEME :

**L'impact de la communication interne sur la
motivation des salariés**

**Etude de cas : société des ciments de ain el
kebira SCAEK**

Présenté par :

Mr.SAFFIH Achref Youcef

Encadreur :

Mr.CHABANI Smain

Professeur à EHEC

Promotion

Juin 2021

Dédicace

Je dédie ce travail :

A ma chère mère pour les valeurs nobles, l'éducation et le soutien permanent.

A mon cher père, que la miséricorde d'Allah soit sur lui.

A mes frères et mes sœurs

A toute ma grande famille sans exception, cousins et cousines.

A tous mes amis

A toute la promotion.

A tous ceux qui ont contribué de prêt et de loin à la réalisation de ce travail.

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

Remerciement

*Nous remercions **Allah** le tout puissant de nous avoir donné le courage et la volonté de mener à terme ce présent travail ;*

*Nous remercions énormément en premier, **Mr CHABANI Smaind** d'avoir accepté de nous encadrer, nous lui sommes très reconnaissants pour son aide précieuse pour le temps qu'il nous a consacré tout au long de cette période, sans oublier sa participation au cheminement de ce mémoire par son expertise et son amical soutien ;*

Tout comme j'exprime les mêmes sentiments de gratitude à tous les enseignants qui m'ont compté parmi leurs étudiants tout le long de ces années

*Nous tenons à remercier, en second, et à témoigner toute notre reconnaissance aux personnel de la direction de l'entreprise **SCAEK**, et tout particulièrement, **Mr MELAB Boubakeur** pour son accueil et la confiance qu'il nous a accordé dès notre arrivée dans L'entreprise ;*

*Nos vifs remerciements s'adressent aussi à notre promoteur **TOUIL Faycel** pour ses aides précieuses, ses orientations et ses encouragements et à toutes les personnes qui ont contribués de près ou de loin à la réalisation de notre mémoire*

Nous tenons aussi à adresser nos remerciements les plus sincères aux membres de jury pour l'honneur qu'ils nous ont attribué en faisant part de notre soutenance

Résumé :

Le présent travail de recherche a pour objectif d'analyser et de montrer l'importance du lien existant entre le concept de la motivation et celui de la communication interne. Ce lien devient désormais un axe primordial du management et de la conduite des ressources humaines dans les entreprises modernes.

Après une enquête sur le terrain de l'entreprise SCAEK, sur la problématique posée, nous avons essayé de comprendre le système de communication interne et son influence sur la motivation des salariés.

La méthodologie de recherche était basée sur la recherche documentaire et le sondage on utilisant l'SPSS et le tri à plat comme outils ainsi que l'outil de création de formulaires googleforms. Une vision rapide sur les résultats nous a montré l'importance de la communication interne sur la motivation des employés.

Mots clés : Motivation, Communication interne, Ressources humaines, SCAEK.

ملخص

الهدف من هذا البحث هو تحليل وإظهار اهمية الصلة بين مفهوم التحفيز والاتصال الداخلي. وقد أصبح هذا الرابط الآن النواة الصلبة للمناجمنت ولقيادة الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة.

بعد دراسة استقصائية علي الإشكالية المطروحة في شركة SCAEK، حاولنا ان نفهم نظام الاتصالات الداخلية وتأثيرها علي تحفيز الموظفين.

واستندت منهجية البحث إلى الدراسات الاستقصائية والبحوث الوثائقية باستخدام النظام الدراسات الاستقصائية (googleforms) والفرز المسطح كأدوات. وأظهرت لنا نظرة سريعة للنتائج، الأهمية التي يلعبها التواصل الداخلي في تحفيز الموظفين.

الكلمات المفتاحية: التحفيز ، الاتصال الداخلي ، الموارد البشرية

Liste des figures

N°	Titre	Page
1	Le système d'information.	04
2	Les éléments du système de communication	08
3	Le plan de communication interne	21
4	le mécanisme de la motivation selon Porter et Lawler.	35
5	Cohésion d'équipe	62
6	composante et finalité de la culture d'entreprise.	69
7	Logo GICA	77
8	schématisation de la répartition de l'effectif par genre	90
9	schématisation La répartition de l'effectif par âge	91
10	schématisation La répartition de l'effectif par niveau d'étude	92
11	schématisation la répartition de l'effectif par catégorie professionnelle	93
12	schématisation La répartition de l'effectif par ancienneté	94
13	schématisation des réponses sur La communication avec le supérieur	95
14	schématisation de l'appréciation sur La circulation de l'information	96
15	schématisation des réponses relatives à La satisfaction de la communication internes des employées	97
16	Les caractéristiques de la communication internes des employées	98
17	schématisation des caractéristiques de la communication internes des employées	99

18	schématisation des réponses relatives au mode de communication le plus répondu au sein de l'entreprise	99
19	Les moyens de la communication interne	100
20	schématisation des attentes des salariées face aux moyens de communication	101
21	schématisation des avis en rapport à La relation des employés avec les responsables	102
22	schématisation des avis sur La relation des employés avec les collègues	103
23	schématisation des réponses conquérantes La motivation des salariées	104
24	schématisation des facteurs de motivation au travail	105
25	L'importance de la communication interne sur la motivation	106

Liste des tableaux

N°	Titre	Page
1	Fiche Synoptique de la SCAEK	75
2	La répartition de l'effectif par genre	90
3	La répartition de l'effectif par âge	90
4	La répartition de l'effectif par niveau d'instruction	91
5	La répartition de l'effectif par catégorie professionnelle	92
6	La répartition de l'effectif par ancienneté	93
7	La communication avec le supérieur	94
8	La circulation de l'information	95
9	La satisfaction de la communication interne des employées	96
10	Les caractéristiques de la communication interne des employées	97
11	Des perspectives sur la communication interne	98
12	Le mode de communication	100
13	Les moyens de la communication interne	101
14	Les attentes des salariées face aux moyens de communication	102
15	La relation avec les responsables	103
16	La relation avec les collègues	104
17	La motivation des salariées	105

18	Les facteurs de motivation au travail	106
19	L'importance de la communication interne sur la motivation	107

Liste des Abréviations

CI	Communication Interne
RH	Ressource Humain
TIC	Technologies de l'Information et de la Communication
SCAEK	Société des ciments de ain el kbira

Sommaire

INTRODUCTION GENERALE : **Error! Bookmark not defined.**

Chapitre 01 : Concepts de base sur la communication interne. **Error! Bookmark not defined.**

Section 1 : Notions fondamentales de la communication. **Error! Bookmark not defined.**

Section 2 : la communication interne et ses outils au sein de l'entreprise. **Error! Bookmark not defined.**

Section 3 : la relation entre la communication interne et le concept de motivation au sein de l'entreprise. **Error! Bookmark not defined.**

Chapitre 2 : la communication interne comme outil de motivation **Error! Bookmark not defined.**

Section 01 : la communication motivationnel **Error! Bookmark not defined.**

Section 2 : les pratiques de la communication motivationnelle **Error! Bookmark not defined.**

Section 3 : approche managériale de la motivation des salariés par la communication interne **Error! Bookmark not defined.**

CHAPITRE 03 : Etude de cas au sein de l'entreprise SCAEK **Error! Bookmark not defined.**

Section 01 : Présentation de l'entreprise : **Error! Bookmark not defined.**

Section 2 : l'enquête sur le terrain **Error! Bookmark not defined.**

Conclusion générale : **Error! Bookmark not defined.**

Bibliographie : **Error! Bookmark not defined.**

Les annexes **Error! Bookmark not defined.**

INTRODUCTION GENERALE :

La communication est considérée comme un des principaux fondements des relations sociales, car elle favorise la transmission et l'échange d'informations et d'idées au sein d'une communauté.

Elle est un des facteurs clé pour la réussite de la relation entre le responsable et l'employé ou le subordonné, dans la mesure où elle concrétise le moyen de compréhension mutuelle et l'avancée dans la réalisation de leurs tâches et l'achèvement de leurs objectifs.

Elle peut aussi aider à travers la direction de l'organisation à prendre des décisions en fonction des diverses consultations et d'informations.

D'un point de vue managérial elle est devenue une nécessité dans la vie humaine, car pour nous elle est la marque distinctive de l'organisation, qui comprend un groupe de personnes dont les objectifs et les intérêts régis par des règles et des lois dans la poursuite de leurs objectifs.

Par ailleurs, la motivation est aussi un facteur clé dans la réussite des entreprises, car elle joue comme facteur qui pousse les employés à réaliser leurs tâches et œuvrer à réaliser leurs objectifs.

Cette importance a poussé plusieurs chercheurs à étudier les facteurs qui génèrent la motivation et qui affectent de façon directe le comportement des individus et comment les utiliser pour libérer leurs énergies vers la réalisation et la productivité optimale.

La motivation est considérée comme les ressources les plus importantes de l'organisation parce qu'elle est considérée comme le moteur principal de toutes ses activités, ce qui justifie qu'elle est devenue l'avantage le plus compétitif parmi les organisations parmi les organisations.

Ce même avantage compétitif est ce qui fait l'excellence et la différence parmi les organisations, car il matérialise la capacité de l'entreprise à stimuler ses ressources humaines pour accomplir ses tâches et atteindre ses objectifs tout en augmentant sa productivité, chose qui justifie la recherche des organisations pour les facteurs qui génèrent cette motivation.

Dans ce cadre notre thème de recherche porte sur :

« L'impact de la communication interne sur la motivation des salariés ».

Le choix de ce thème s'explique par son importance dans la gestion des ressources humaines à l'intérieur de l'entreprise, le rôle joué par la communication interne comme un facteur essentiel de motivation de toutes les parties prenantes de l'organisation.

Notre travail de recherche aura pour but principal de répondre à la problématique suivante :

« quel est l'impact de la communication interne sur la motivation des salariés ? ».

Cette problématique est conditionnée par les questions suivantes :

- Quelle est la place de la communication interne au sein de la SCAEK ?
- Comment la communication interne influe sur la motivation des salariés ?
- Quel est le lien entre la communication interne et la motivation ?
- Le personnel est-il satisfait du cadre de la communication interne au sein de la SCAEK ?

En rapport avec notre problématique nous avons émis les hypothèses suivantes :

- **H1 : La communication interne est un facteur clé dans l'amélioration des relations au sein de l'entreprise.**
- **H2 : La communication interne est vue par les employés comme un moyen direct de motivation au sein de l'entreprise.**
- **H3 : La communication interne est un facteur important dans la motivation des salariés/employés.**

Pour confirmer ou infirmer ces hypothèses nous avons fait appel à la démarche scientifique et analytique à savoir :

- La recherche et l'exploitation des documents théoriques scientifiques relatifs au champ de notre étude, qui nous ont permis de traiter la communication et la gestion des ressources humaines ainsi que les divers documents internes de la SCAEK.

- Une enquête par questionnaire menée auprès d'un échantillon constitué du personnel de la SCAEK portant sur la situation de la communication interne de l'entreprise.

Pour ce faire nous avons élaboré un plan comportant trois chapitres.

Le premier consiste à donner les différentes définitions et quelques généralités sur la communication globale, expliquer la politique de la communication interne en entreprise.

Le deuxième chapitre a pour but d'identifier le lien entre la communication et la motivation en abordant trois points essentiels qui sont :

L'impact de la communication motivationnelle défit et importance.

La pratique de la communication motivationnelle.

Motivation des hommes au travail au cœur du management et de la communication de l'entreprise.

Le troisième chapitre illustre la partie pratique de notre recherche qui contient une présentation générale de la SCAEK, présentation de la communication interne au sein de la SCAEK et enfin on terminera par la présentation de l'enquête suivie d'une interprétation des résultats, une synthèse et des recommandations.

Chapitre 01 :

Concepts de base sur la communication interne

Introduction du chapitre :

L'histoire de la communication date depuis les nuits des temps, depuis les première formes de civilisations les êtres humains ont eu recours à la communication pour mener à bien certaines tâches et atteindre certains objectifs.

En passant par les signe de la main ou les signaux sous toutes leurs formes pour éviter qu'une proie n'échappe aux chasseurs, arrivant aux signaux de fumées utilisés par les clans et ou les avant-postes pour annoncer l'arrivée d'un ennemi ou d'un invité, l'homme n'as pas cessé de développer les outils de communication.

Ces développements et avancées ont aboutis à la création des alphabets connus et des langues diverses répandu un peu partout dans le monde.

La communication as depuis toujours occupé une place très importante dans la nature des relations sociales et humaines, son importance ne diminue pas au sein des organisations et des entreprises, dans la mesure où une bonne communication contribue de façon majeure à propulser l'environnement de l'entreprise à un stade supérieure qui contribue à son tour à faciliter l'activité de l'entreprise sur le plan opérationnel et exécutif.

Les évolutions que connaît notre ère pousse les entreprises à s'adapter et prendre des décisions qui affectent leurs communication, né en moins ces décisions ne sont pas souvent comprises par les salariés les poussant de moins en moins à exprimer leurs avis et dans certains cas leurs critiques.

Ce pourquoi il est devenu primordiale pour les entreprises de mettre sur pieds un plan de communication interne servant à créer un environnement ou le sens commun des membres de cette même entreprise est matérialisé.

Dans l'idéale, cette communication interne doit œuvrer dans l'objectif de fédérer les salariés de cette entreprise au tour de valeurs fondatrices communes.

Au cours de notre chapitre nous allons aborder des notions fondamentales de la communication interne au sein de l'entreprise pour démontrer que cette dernière présente un rôle important dans la motivation des salariés au sein de cette dernière.

Section 1 : Notions fondamentales de la communication.

Aujourd'hui, l'organisation évolue dans un domaine en constante évolution et la communication

Est désormais considérée comme la clé du succès. Cependant, il est nécessaire de distinguer les concepts de base de la communication

1. Origine du terme « communiquer » :

Le terme « communiquer » veut dire « mettre en commun, être en relation » est apparu au 14emeSiècle, et il voulait dire « participer à ». Issu du terme « Communcar », qui voulait dire « partager une idée ». Ce n'est qu'au 16eme siècle que le terme « partager une idée » a engendré la signification « faire partager une nouvelle ».

Au fur et à mesure que le temps a passé, le terme « communiquer » a commencé à signifier « transmettre ». Puis fut l'apparition du terme « communication » à la fin du 19eme siècle qui a été étudié profondément et sa conception a évolué toujours avec le temps.

La communication est l'action de communiquer, de transmettre des informations ou des connaissances à quelqu'un ou, s'il y a échange, de les mettre en commun (ex : le dialogue). Le mot communication désigne aussi le contenu de ce qui est communiqué ou le fait d'être en relation avec quelqu'un (ex : couper une communication)¹

2. Communication et l'information :

2.1. Définitions de la communication :

Nous présentons quelques définitions qui vont nous permettre de comprendre la communication.

« La communication est le fait qu'une information soit transmise d'un point à un autre .quand la communication se produit, nous disant que les parties composantes de cette transmission forment un système d'information ».²

¹<http://toupie.org/dictionnaire> consulté le 12/03/2021 à 14:36

²G. A. MILLER- langage et communication. PUF, Paris, 1956

Selon SEKIOU : « La communication est un comportement verbal ou symbolique par lequel un émetteur veut atteindre un résultat, exercer un effet sur le récepteur ». ¹

La communication est aussi : « On peut définir la communication comme un processus dynamique par lequel un individu établit une relation avec quelqu'un, pour transmettre ou échanger des idées, des connaissances, des émotions.

Aussi bien par la langue orale ou écrite que par un autre système de signe : gestes musiques, dessins...etc. La communication établit le lien qui permet aux sociétés d'exister et de fonctionner ». ²

De ces définitions on peut dire que la communication est l'action de communiquer et d'être en contact avec un autre pour transmettre des informations, des idées et des sentiments ; Par un moyen de communication.

2.2 Définitions de l'information :

SEKIOU définit l'information comme étant : « L'information constitue le support de la connaissance, qu'elle soit propre à chaque individu ou collective. Sans information il n'y a aucune représentation du monde, or c'est elle qui constitue notre connaissance. Elle est l'instrument de la communication interne à l'organisation et externe avec son environnement. Elle contribue ainsi à assurer cohérence et cohésion. » ³

¹L.SEKIOU : gestion du personnel, édition ISBN, Montréal, 1986, P 356.

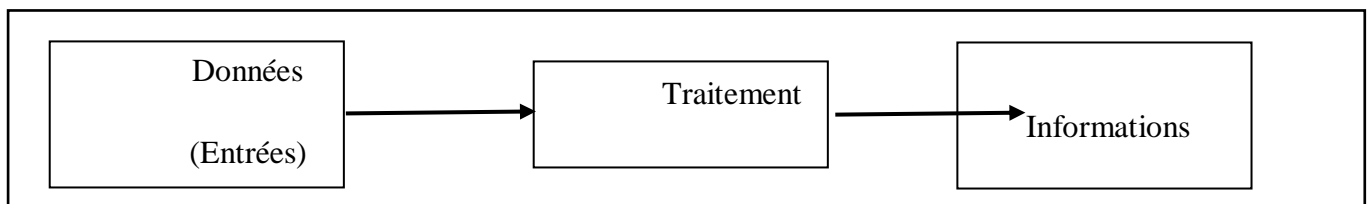
²ARCAND et BOURBEAU : La communication efficace : de l'intention aux moyens d'expression, les éditionsCEPL, RETZ, paris 1973, p19

³ALMEDIA.N et LIBAERT.T : la communication interne de l'entreprise, 3eme édition, édition DUNOD, Paris, 2002, P 13.

L'information c'est aussi une émission, réception, création, retransmission, des données et des signaux groupés oraux ou écrits, sonores, visuels ou audiovisuels, en vue de la diffusion et de la communication d'idées, de faits, de connaissances, et d'effets de toute sorte, dans tous les domaines de vie , par un individu, par des groupes d'individus ou par un ou plusieurs organismes qui sont en intersection avec leur environnement. ,¹

Au sens général, on peut dire que l'information consiste en un message qu'a un sens émis par une personne vers d'autres personnes susceptibles de le recevoir et le comprendre. Elle porte principalement sur les relations entre les individus et les faits (les évènements et les données utiles à leurs activités et leur développement). Une information est un renseignement qui améliore notre connaissance sur un sujet quelconque.

Figure N°1.1 : Le système d'information.



Source : <https://www.memoireonline.com/12/07/784/systeme-d-information-gestion-de-l-information.html> consulté le 12/03/2021 à 17 :29.

Les informations sont des données traitées ou transformées qui aident quelqu'un à prendre une décision ou à tirer des conclusions. Ou bien l'information c'est une ou plusieurs données qu'a un sens.

¹<https://www.olats.org/schoffer/archives/definfo.htm> consulté le 12/03/2021 à 10 :05.

2.2.1. Types d'information (en fonction de la finalité) :

2.2.1.1 Information de fonctionnement : C'est l'ensemble des informations qui sont indispensables au fonctionnement quotidien de l'entreprise : l'information de fonctionnement c'est « l'information assure le déroulement de l'entreprise ».

Elle est liée à des tâches répétitives. Sans ces informations les tâches courantes de l'entreprise ne pourraient pas être réalisées et contrôlées. La production de ces informations est continue. De façon plus fine, on peut subdiviser ce type d'informations en deux sous-types :

- **Les informations de commande :** c'est-à-dire pour commander, déclencher ou réaliser une opération (ou tâche).

- **Les informations de contrôle :** pour contrôler et suivre les résultats issus des opérations effectués (ou tâche).

L'information de fonctionnement de l'entreprise est obligatoirement répétitive. Aussi est-elle très formalisée.

2.2.1.2 Information d'influence : L'information d'influence est celle dont la finalité est d'influer sur le comportement des acteurs pertinents pour l'entreprise, que ces acteurs soient internes (le personnel) ou externes (clients, concurrents...), afin de les rendre aussi (coopérants) que possible.

L'influence peut être exercée vis-à-vis de l'intérieur de l'entreprise (ou organisme), et/ou vis-à-vis de l'extérieur. Mais l'inverse existe aussi : l'influence exercée, par les acteurs extérieurs et le personnel interne sur l'entreprise.

Le mot influence doit être compris de deux façons qu'existe dans la pratique :

- **Un sens positif et pas péjoratif :** influencer sur un acteur pour le placer dans de bonnes conditions et faire en sorte que tout se passe au mieux dans les relations de travail (avec le personnel) et d'affaires (avec les clients).

- **Un sens négatif et peu conforme** à la morale, à l'éthique et à la déontologie. Induire en erreur l'acteur visé et le tromper.¹

L'information d'influence semble moins nécessaire que l'information de fonctionnement. Mais cette apparence est un piège : une entreprise ne se réduit pas à une « machine fonctionnelle »

2.2.1.3 Information d'anticipation : L'information d'anticipation est l'information qui permet à l'entreprise de voir venir à l'avance certains changements de son environnement socio-économiques dans le but d'en tirer un avantage ou bien d'éviter un risque. Elle vise à permettre également d'anticiper les surprises (bonnes ou mauvaises)

L'information d'anticipation vise à éclairer non seulement « la route droit devant » mais aussi la « périphérie », « sur les côtés, les recoins de l'environnement ».²

L'information d'anticipation ne s'impose pas d'elle-même à l'entreprise et n'est pas imposée par une « autorité extérieure ». Elle n'existe que par la volonté des dirigeants de l'entreprise mais surtout aussi de ses managers.

2.2.2. Les sources de l'information :

Généralement la direction est la première source d'information et la source la plus importante de l'entreprise auprès de laquelle s'alimente le responsable de la communication interne. Mais il existe des autres sources peuvent être internes ou externes :

- Internes : sont issues de l'entreprise elle-même. Exemples : documents administratifs (comptes rendus, notes de service), documents comptables (bons de commande, factures, bilans) ...

- Externes : proviennent de l'extérieur de l'entreprise (issues des clients, des fournisseurs, des syndicats professionnels, de la presse, d'Internet, de prestataires externes fournisseurs d'informations...)³

¹Lesca.E ,Lesca.H : gestion de l'information, 2ème édition, Édition EMS, paris, 2010, PP 18-21.

²Ibid, p27.

³Landrieux-Kartochian.S, Josien.S : L'essentiel du management des entreprises, 7ème édition ,ÉditionGualino, Issy-les-Moulineaux, 2019, P 45.

2.3. Relation communication et information :

L'information et la communication sont au service de trois principes :

- Décloisonnement : interne dans le travail par projet et externe par l'échange en temps réel avec différents partenaires.
- Décentralisation : recherche d'un équilibre et d'une coordination optimale entre le centre et la périphérie.
- Dé hiérarchisation : création de structures plus plates, réduction du nombre d'échelons hiérarchiques.

2.4. La distinction entre communication et information

Beaucoup confondent les notions d'information et de communication, les assimilent ou ne font pas la distinction. Alors que l'information est le contenu du message, la communication est le processus qui permet de mettre en forme et de diffuser ce contenu. Pour mieux distinguer entre eux, on propose de voir les définitions suivantes :

La communication est plus complète que l'information, l'information est incluse dans la communication

L'information est un ensemble de pratiques qui cherche surtout à mettre des individus en relation avec des événements.

La communication est un ensemble de pratiques qui cherchent à réaliser une mise en relation des individus entre eux. Toute communication contient donc de l'information et elle fait circuler également l'information dans les deux sens. ¹

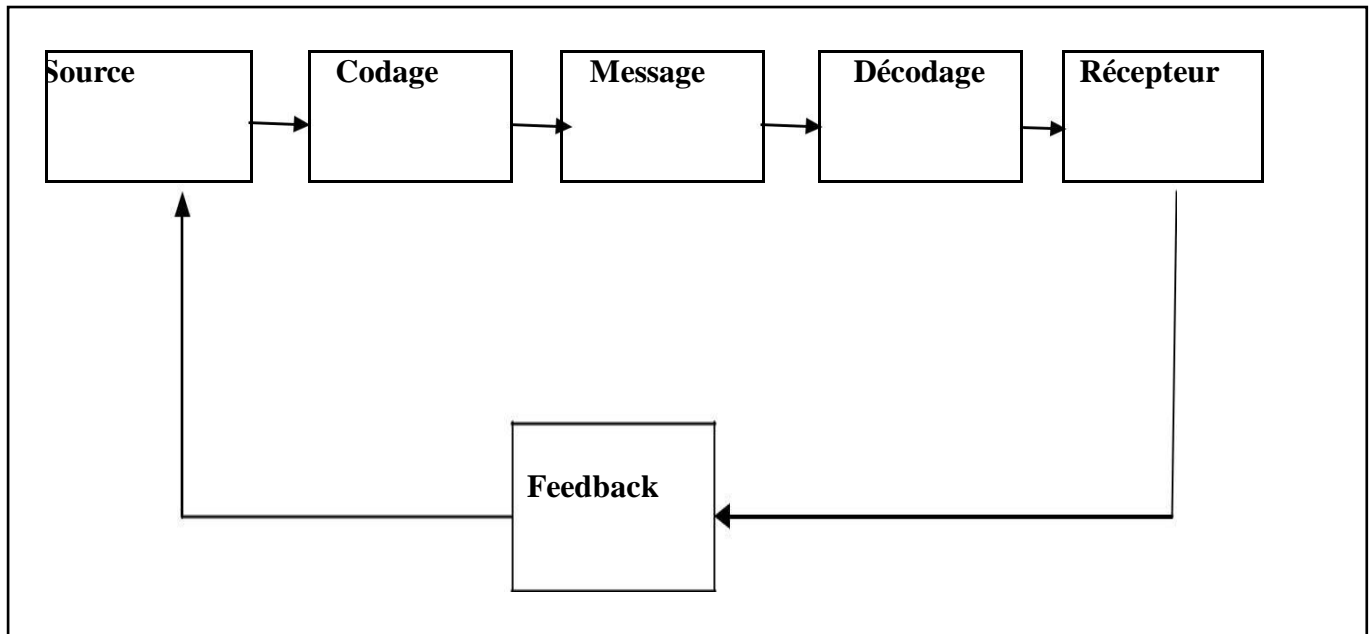
La communication est utilisée dans les relations humaines ; Donc, c'est un besoin social nécessaire qui compte parmi ses caractères le Feedback.

¹SILEM.A et MARTINEZ.G : Information de salaries et stratégie de communication, édition des organisations, Paris, 1983, P 16

3. Le système de communication :

Pour rappel nous dirons que le système de communication comporte sept éléments :

Figure N° 1.2 : Les éléments du système de communication



Source : Marie Camille DEBROURG « le marketing opérationnel, savoir gérer, savoir communiquer, savoir-faire », Berti éditions, Paris 2003, P 463.

3.1. La source :

Est celui qui émet le message communicateur destinataire qui peut être un individu isolé, un groupe ou une institution, animal ou machine. L'émetteur détient une quantité d'information qui souhaite l'émettre, il n'est pas obligé d'être conscient, mais qu'il soit capable de transmettre son message en codant.

3.2. Le codage :

Peut être fait sous forme de mots, de gestes, de couleurs, de sons. Le codage est donc un ensemble de symboles et de signes, ce qui compte que les signes et le langage soit commun à l'émetteur et au récepteur.

3.3. Le vecteur :

Est le moyen utilisé pour transmettre le message. C'est un intermédiaire qui permet à l'émetteur de porter son message à travers l'espace et le temps. Il existe plusieurs types de canaux :

- Canal verbal : comme une conversation directe entre deux personnes.
- Canal écrit : Comme les lettres, c'est le moyen linéaire.
- Canaux techniques : Comme la télévision, le téléphone, le fax ...
- Canaux représentatifs : Ils reposent essentiellement sur l'image (les affichages, panneaux publicitaires).

3.4. Le message :

Est l'idée à transmettre qui doit parvenir intacte au récepteur, il doit être codé pour être compris. Dans une organisation, le message contient des décisions qui concernent le personnel et aussi les informations (sa structure, ses politiques, les opinions et les jugements des individus).

3.5. Le décodage :

Doit permettre au récepteur de prendre conscience de l'exact message que l'on a voulu lui transmettre. La principale difficulté de la communication est de ne pas introduire le biais dans l'utilisation des codes afin que le message qui parvient au récepteur soit exactement celui que la source a envoyé.

3.6. Le récepteur :

C'est la personne qui reçoit et qui est responsable du message. Si le message n'est pas recueilli, il n'y a pas de communication. Le récepteur perçoit le message dans des conditions plus ou moins favorables, il l'interprète en fonction de sa propre personnalité et de ce qu'il croit être la personnalité de l'émetteur.

3.7. Le feed-back (retour d'information) :

Est capital pour vérifier que le message a bien été reçu dans les bons termes. On dit il y'a le feed-back lorsque l'émetteur devient récepteur. ¹

4. Les niveaux de communication :

On peut distinguer deux types de communication, aussi importantes et indispensables l'une que l'autre. Celle destinée aux salariés de l'entreprise est appelée communication interne ; et celle destinée au grand public, elle est appelée communication externe

4.1. La communication interne (corporative) :

La communication interne est l'ensemble de l'information communiquée au sein de l'entreprise. Elle a pour but de mobiliser les employés et d'obtenir leur cohésion et leur adhésion

Aux objectifs fixés par la direction générale, pour les atteindre et pour renforcer le sentiment d'appartenance chez les salariés.

Selon PASTOR et BREARD, la communication interne est « la communication interne favorise la cohérence et l'unité de l'entreprise en vivifiant les relations sociales, et en valorisant la pluralité des acteurs tout en les réunissant dans une culture commune. Ainsi, elle suscite les initiatives et l'imagination, le sens de l'innovation et de la prise de risque ». ² Il est important de connaître que la communication interne n'a pas de but commercial direct dans l'entreprise.

¹Marie Camille DEBROURG, op.cit., P 464.

²PASTOR.P et BREARD.R : les treize clés du manager, éditions liaison, Paris, 2003, PP 143 :443.

4.2. La communication externe (commerciale) :

La communication externe est l'ensemble des actions et moyens employés visant à

Communiquer au grand public les informations concernant l'entreprise ou ses produits, en utilisant les techniques et les méthodes adéquates.

Ainsi PASTOR et BREARD définissent la communication externe comme étant « l'interface entre l'entreprise et les besoins et demandes des marchés. Elle conçoit une image favorable du groupe en annonçant les grandes lignes des stratégies et orientations de l'entreprise.

À l'aide de journalistes par exemple, elle tache de créer tout évènement dans ce but : lancement d'un nouveau produit, promotion d'une politique sociale, journées portes ouvertes, mécénat, etc. ».¹

Elle a pour objectif de faire connaître la création et l'évolution des produits d'une entreprise auprès de son public ainsi que la qualité des services pour satisfaire les clients.

La communication externe joue un rôle considérable dans :

- La fidélisation des clients.
- La valorisation de l'image de toutes entreprises.
- La commercialisation de ses produits et ses valeurs.

Si la communication vers l'extérieur est essentielle, il ne faut pas négliger la communication interne, véritable levier pour le développement d'une entreprise. Elle correspond à l'ensemble des actions de communication mises en œuvre au sein d'une entreprise à destination des collaborateurs. Au-delà des produits ou des services d'une entreprise.

¹ PASTOR.P et BREARD.R, op.cit. P 143.

Section 2 : la communication interne et ses outils au sein de

l'entreprise.

La notion de communication interne a été toujours été liée aux relations entre l'entreprise et ses employés.

Définition de la communication interne :

Actuellement la communication interne s'inscrit dans le cadre d'une communication qui emploie tous les moyens possibles à chaque niveau de l'entreprise, en fonction des objectifs. Nous avons différentes définitions :

Selon LAETITIA.L « La communication interne est d'abord une réponse à la distance qui existe entre les hommes et les structures au sein d'une entreprise. Cette distance a pour origine : l'accroissement de la taille des entreprises, la spécialisation des ressources humaines et la nécessité de la décentralisation, voire délocalisation des activités. La communication interne permet de rétablir le lien entre la direction et les salariés. Elle est la seule qu'assure la cohésion entre les employés au sein de l'entreprise. »¹

Pour D'ALMEIDA.Net LIBAET.T T « La communication interne est la composante principale d'un système global des flux d'information et des échanges visant un équilibre informationnel et relationnel dans l'organisation. Sa particularité réside moins dans les techniques de communication utilisées que dans la cible visée, soit l'ensemble des salariés d'une entreprise, et dans les objectifs particuliers qui sont poursuivis. »²

Et une troisième définition : « La communication interne regroupe l'ensemble des actions de communication mis en œuvre à l'intérieur de l'organisation à destination de ses employés. La communication interne s'inspire de plus en plus souvent des techniques et méthodes de communication marketing. Ainsi, la définition d'une stratégie de

¹ L.LAETITIA : L'essentiel de la Gestion des ressources humaines, 12^{ème} édition, Édition Gualino, Issy-les-Moulineaux, 2018, P 105.

²D'ALMEIDA.Net LIBAET.T T : la communication interne de l'entreprise, 8^{ème} édition, édition DUNOD, Paris, 2018, P 07.

communication interne est très proche de celle qui est faite pour la stratégie de communication externe. »¹

Donc on peut dire que la communication interne est l'ensemble des actions circulation de toutes les formes d'information au sein de l'entreprise à savoir :

Tous les types d'informations sont soit décisionnels qui permettent la prise de décision de plus haut niveau à la base de l'organisation, ou opérationnels qui sont dédiés au métier de l'entreprise pour les assister dans leurs tâches de gestion quotidiennes, ou bien des

- informations motivationnelles qui sont des messages visant à mobiliser le personnel, ces dernières soutiennent la motivation du travail.

- Instruction concernant l'exécution du travail, elles transitent essentiellement par voie hiérarchique ou fonctionnelle. Elles abordent les règles de l'organisation du travail, le processus de production, les normes de qualité et les différents aspects techniques...

- Elle permet à chacun de se situer dans l'organisation et de connaître dans les grandes lignes, les objectifs, les contraintes, les moyens, les résultats du groupe dans son ensemble.

- L'information promotionnelle : elle comprend les informations sur les possibilités de promotion interne, ainsi que sur la formation, le perfectionnement professionnel ...

- L'information générale : c'est les droits des salariés, rôle des différents services. ²

D'une façon générale, la communication est tout ce qu'un salarié a besoin pour un meilleur travail.

2. Les moyens de communication interne :

Selon D'ALMEIDA.Net LIBAET.T on peut regrouper les moyens de communication interne en moyens écrit, oraux, informatique et audiovisuels.

¹<http://www.strategies.fr/communication-interne.html> consulté le 01/04/2021 à 9 :45.

²BUSSNAULT et PRETET : Organisation et gestion de l'entreprise, éditions Vuibert, 1990, P190.

2.1. Les moyens écrits :

L'écrit est le premier vecteur de la communication interne et aussi le plus utilisé au sein de l'organisation, il permet de crédibiliser une information car il engage son auteur. Celui-ci présente les avantages de sa souplesse, de sa rapidité, de sa mise en œuvre, de sa capacité de consécration, de son traitement individuel, de sa fonction symbolique, celle-ci consiste dans un coefficient de crédibilité plus qu'à l'oral.

2.1.1. Compte rendu de réunion :

C'est un document de référence synthétique qui est diffusé aux personnes ayant assisté à la réunion ou aux autres personnes intéressées.

2.1.2. Le journal interne :

Le journal d'entreprise est l'un des supports privilégiés de la communication interne conçu comme un vecteur d'information vers les salariés, il permet une parfaite maîtrise de contenu rédactionnel. Plus de sa simplicité, il permet le contrôle de développement de la communication et de l'information. Selon la cible visée.

2.1.3. La documentation :

C'est l'ensemble des documents opérationnels, indispensables dans le cadre du fonctionnement de l'entreprise, toute consigne, explication, instruction ou information diffusée par la hiérarchie à son public.

2.1.4. Flashes d'information :

Notes courtes et simples qui informent le personnel sans attendre la prochaine publication du journal d'entreprise d'une façon rapide et brève.

2.1.5. Lettre au personnel :

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

2.1.6. Bulletins spécialisés :

Ce sont des journaux destinés à une certaine catégorie de personnel (les cadres). Ils permettent de fournir des informations mieux adaptées au niveau, et aux attentes de ces publics.

2.1.7. Boite à idées :

C'est la possibilité de donner, de faire à la direction des suggestions sur tout ce qui touche à la vie de l'entreprise, sous forme de feuilles remises dans les boites placées à un ou plusieurs endroits de passage. Elle permet à chaque membre du personnel d'exprimer directement ses remarques et ses suggestions afin d'améliorer le fonctionnement de l'entreprise.

2.1.8. Panneau d'affichage :

Panneaux fixes ou mobiles supportant des notes d'information, des comptes rendus, des affiches proprement dites. Ils peuvent être réservés à l'affichage des informations émanant du comité d'entreprise, des délégués du personnel à l'affichage par la direction de toutes les informations qu'elle veut porter à la connaissance du personnel (informations sociales, consignes de sécurité, résultats, photos, coupures de presse, etc.)

2.1.9. La note de service :

La note de service donne des directives ou des explications. L'objet de la note apparaît immédiatement en haut de page, les mots seront simples et fermes, indiquant clairement la direction à suivre.

2.2. Les moyens oraux :

L'échange oral est le moyen de communication le plus ancien, le plus naturel et le plus immédiat.

2.2.1. L'entretien individuel :

Conversation formalisée à deux, ou en nombre très restreint, d'un cadre avec un de ces subordonnés. Il répond à un objectif d'évaluation par chacun de son activité et de son positionnement au sein d'un plan de carrière.

2.2.2. Les réunions :

Il existe plusieurs types de réunions que nous allons présenter qui diffèrent selon la taille du groupe, la fréquence, la durée et les catégories de participation. Quel que soit la forme de la réunion (Réunions interservices, d'information, d'échange, pour résoudre des problèmes, conduire des projets et de négociation... etc.)

2.2.3. Journal téléphoné :

Bulletin sonore d'information préenregistré sur répondeur automatique (bande magnétique ou disque) et renouvelable périodiquement. A l'intérieur d'un établissement le journal peut être appelé depuis n'importe quel poste. De l'extérieur on peut l'obtenir en demandant le numéro qui lui attribué.

2.2.4. Le stand de présentation

L'objectif est ici, pour les membres d'un service, de présenter leurs activités en profitant du moment où, le matin, les salariés arrivent à leur travail. Quelques panneaux d'information sont alors implantés dans le hall de l'entreprise.

2.2.5. Journée « portes ouvertes » :

C'est une visite guidée des bureaux ou des ateliers organisés par l'entreprise, pour les membres du personnel et pour leurs familles.

La visite de l'entreprise est destinée pour mieux faire connaître aux salariés leur entreprise et, notamment les autres services.

2.2.6. Les conférences :

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

2.2.7. Le séminaire :

C'est une réunion relativement longue (souvent plusieurs jours) regroupant certains collaborateurs, afin de les informer sur un sujet concernant la vie de l'entreprise, réfléchir sur un problème ou assurer un complément de formation. Il peut se dérouler à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise.

2.3. Les moyens électroniques :

Ces moyens ont pris une place importante dans les grandes entreprises et se développent dans les petites et moyennes entreprises (PME). Les moyens électroniques permettent de mieux capter l'information, améliorant sa diffusion et facilitant sa compréhension, sa mémorisation et son assimilation.

2.3.1. L'intranet :

Utilisant les technologies de l'internet (tels les liens hypertextes, les moteurs de recherche et le courrier électronique), l'intranet permet, à moindre coût et en toute sécurité, le transport et le partage de texte, d'image et de sons entre les membres d'une même entreprise.

2.3.2. La newsletter :

Se présente comme une version électronique du journal interne mais sa configuration est très facile. Elle permet de l'utilisation et la transmission sur l'adresse électronique des salariés de notes d'information important sur leur travail.

2.3.3. Forum de discussions :

Ce sont des personnes qui travaillent ensemble pour un même projet grâce à l'utilisation d'un même logiciel.

2.4. Les moyens audiovisuels :

L'audiovisuel, utilisé en interne de l'entreprise, peut se présenter sous plusieurs formes :

2.4.1. Les aides visuelles :

Ce sont des moyens qui permettent de faire voir simultanément à un groupe des éléments d'illustration. Les moyens les courants sont : les tableaux noir, blancs, les tableaux de feutre, les tableaux à feuilles mobiles, les rétroprojecteurs, les épiscopos, les projecteurs de diapositive.

2.4.2. Le film d'entreprise :

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

2.4.3. Les événements audiovisuels :

Il s'agit d'événements créés pour être mis en ligne sur l'Intranet. Afin sensibiliser et motiver les salariés pour émettre un feedback.

2.5. Les nouvelles tendances des moyens de communication :

La raison principale de l'apparition de ces nouveaux moyens est l'augmentation du sentiment de souffrance au travail

2.5.1. Le pilotage du bien-être :

Consiste à créer des événements favorisant le sentiment de bien-être des employés. Par exemple (ateliers créatifs, événements gustatifs, conférences culturelles, massages, yoga...etc.)

2.5.2. La création d'espaces de convivialité :

La création des salles de baby-foot ou de ping-pong, espaces détente, supermarché.

Plusieurs entreprises communiquent sur les possibilités de décompression qu'elles offrent à leurs collaborateurs. Cela renforce incontestablement l'image de l'entreprise dans l'esprit des employés.¹

3. Les différents types de la communication interne :

Dans toute organisation, il y a réel besoin de messages simples et cohérents reliant le management au personnel, le personnel au management et les membres du personnel entre eux. Ainsi, selon ce constat, on peut distinguer trois types de Communication interne : la Communication descendante, la communication ascendante et la communication latérale

3.1. La communication descendante :

C'est celle qui part du haut de la pyramide de la hiérarchie pour atteindre les employés, les ouvriers en passant par le relais des cadres. Elle permet de fédérer les membres du personnel.

Le circuit hiérarchique véhicule naturellement et nécessairement les informations réglementaires. Ce type de communication est le plus fréquent mais il n'est pas suffisant.²

3.2. La communication ascendante :

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

Elle peut renseigner la hiérarchie par des questions qui reflètent les préoccupations et attentes du personnel et peut se manifester sous forme de revendications et contestations.

¹D'ALMEIDA.Net LIBAET.T, op.cit., PP 29-70.

²MOREL.P : la communication d'entreprise, 4e édition, édition Vuibert. Paris. 2009. P 91.

Elle est appelée spontanée quand elle n'est suscitée que par une information descendante, et provoquée si elle répond ou fait suite à l'information descendante. On l'appelle aussi feed-back lorsqu'elle est une réaction simple à une situation nouvelle ou à une décision prise.

Ce type de communication peut passer par la forme des tracts, de dialogue, de boîte à idée, de journal syndical, d'affichage, des lettres ouvertes, des débats, des réunions d'expression, des sondages. ¹

3.3. La communication latérale (ou horizontale) :

La communication horizontale concerne les échanges entre personnes travaillant dans un même service à niveau égale ou des personnes travaillant dans les services différents. Toutes les études tendent à montrer le bon fonctionnement d'une organisation est fortement corrélé à l'existence de ces communications horizontales.²

4. Le plan de communication interne :

Il exprime la maturité et le professionnalisme de la fonction communication interne, il installe cette fonction dans la stratégie de l'entreprise et la hisse au même rang que les autres fonctions.³

4.1. Définition du plan de communication interne :

Le plan de communication interne est un instrument de management qui traduit la stratégie d'une communication interne en un ensemble d'action de communication cohérente. C'est un document administratif et c'est édité par l'entreprise. Elle englobe tous les éléments de la science de la communication interne. Les différentes étapes de la détermination d'un plan de communication interne sont ; objectifs, cibles, mix de communication et budget. ⁴

¹Ibid., P 92.

²AUBERT.N et autres : Management aspects humains et organisationnels, édition presse universitaire de France, Paris, 1999, P 241.

³Thierry, le plan de communication : Définir et organiser votre stratégie de communication, 3^{ème}édition, DUNOD, Paris, 2008, P189

⁴DECAUDIN.J-M, La communication interne (stratégies et techniques), 2^e édition, Dunod, Paris, 2009, P 76.

Figure 1.3 : Le plan de communication interne

NOM – LOGO DE LA STRUCTURE	INTITULÉ DE L'ACTION : <i>Quelle est l'action qui fait l'objet du plan de communication ?</i>		DATE D'APPLICATION : DATES DE MISES A JOUR :			
OBJECTIFS	<i>Quels sont les objectifs et les résultats attendus de cette communication ? Informer ? Vendre ? Convaincre ? Se faire connaître ? Renover son image ?</i>					
MODALITES	<i>Quels sont les supports et procédés utilisés pour ce plan de communication (dans son ensemble) ?</i>					
BUDGET	<i>De quel budget dispose-t-on pour cette action de communication ?</i>					
PLAN DE COMMUNICATION						
ETAPES DE MISE EN ŒUVRE DE L'ACTION	PUBLIC CIBLE	ÉCHÉANCE	MODALITÉS DE COMMUNICATION ET SUPPORTS		QUE DOIT PENSER OU RETENIR LA CIBLE ?	QUELLES IDEES METTRE EN AVANT?
	<i>Par exemple, clients, partenaires institutionnels ou financiers, grand public, etc.</i>	<i>Quelle occasion ? Quels délais ?</i>	<i>SUPPORTS : mailings, plaquettes, publicité médias, logos sur les véhicules, ... RESEAU DE DIFFUSION : zone géographique, lieux, relais...</i>		<i>Par exemple, la qualité des références de l'entreprise, le caractère innovant des services proposés, le souci de l'amélioration de la qualité...</i>	<i>Par exemple, dans le cadre d'un plan marketing, les valeurs de la structure seront mises en avant, pour donner une image fidèle et attractive de l'entreprise.</i>
ETAPE 1						
ETAPE 2						
ETAPE 3 ...						

Source : https://www.google.com/search?q=plan+de+communication+interne&client=firefox-b-ab&tbm=isch&source=iu&ictx=1&fir=Hpsfd8BjWpOaHM%253A%252CVLPB7uUnuqnL0M%252C_&vet=1&u consulté le 15 /04/2021.

4.2. Déontologie et plan de communication :

Une déontologie de la profession est une nécessité autant pour les chefs d'entreprises que pour les communicants. La préoccupation déontologique est une donnée structurante des métiers de la communication.

L'association Entreprises et Médias, qui regroupe une centaine de directeurs de communication, et qui a publié en 1997 une charte déontologique dont nous retenons trois préceptes :

- Améliorer le partage des informations en interne, sauf l'information financière, d'une façon plus organisée, interactive, accessible, stable et régulière ;
- Ne pas se mettre en situation de délit d'entrave ;

• Dans les enquêtes internes, s'engager à respecter l'anonymat des réponses des salariés et à communiquer de manière générale les résultats au panel concerné.¹

Le plan de communication interne d'une entreprise doit respecter les huit principes suivants :

- **Existence** : Si en théorie ce premier principe paraît tautologique, en pratique de nombreuses entreprises n'ont pas de réel plan de communication interne et se contentent de réagir au coup par coup. L'entreprise doit définir son plan de communication interne et les angles d'attaques auxquels elle aura recours pour être efficace discours segmenté ou non, fondé sur la complicité ou sur l'autorité, transparence de l'information...²

- **Continuité** : un plan doit durer et être décliné pendant plusieurs années pour être vraiment performant ; ce temps est nécessaire pour transmettre les messages avec une certaine efficacité. Des changements de styles trop fréquents nuisent à la perception des messages par le personnel en créant un risque de confusion.

- **Différenciation** : une bonne communication interne doit être parfaitement adaptée à l'entreprise dans laquelle elle est déclinée. Pour cela, elle devra être dans le fond et dans la forme des autres communications internes même de celles des entreprises en concurrence directe.

- **Clarté** : pour être compréhensible, performante et efficace, une communication interne doit être claire, simple, facile à comprendre sans ambiguïté d'interprétation par toutes les personnes ciblées.

- **Réalisme** : la communication interne doit être cohérente avec la réalité de l'entreprise. Un déphasage dû à une communication trop idéaliste aura pour conséquence le rejet des messages proposés par des employés qui ne se reconnaîtront pas dans l'image de diffusée.

- **Déclinaison** : le plan de communication interne doit pouvoir se décliner sur l'ensemble des techniques (médias, communication directe, communication par l'événement, identité visuelle...) sans perdre sa force et sa clarté et en s'adaptant parfaitement aux contraintes techniques de chacune d'elles. Elle doit pouvoir également se décliner sur l'ensemble des pays ciblés si une décision de communication interne standardisée a été prise pour l'entreprise.

¹D'ALMEIDA.Net LIBAET.T, op.cit., P 98.

²DECAUDIN.J-M, Op.cit., P 78.

- **Cohérence** : la communication interne doit être cohérente avec l'ensemble des communications de l'entreprise.

- **Acceptabilité interne** : le personnel de l'entreprise doit adhérer à la communication interne, à son style, à sa forme au risque de rejeter globalement tout discours de l'entreprise. ¹

4.3. Les étapes d'élaboration d'un plan de communication interne :

Pour réaliser un plan de communication efficace pour mieux répondre aux besoins. Il faut définir :

- Contexte global (la situation)
- Les objectifs du plan
- Le public cible
- L'axe de communication
- Une stratégie de communication
- Les moyens
- Le message
- Le budget
- Évaluer les résultats :²

Donc, on peut dire que la communication interne constitue un élément de base du système de conduite humaine, qui doit suivre des règles et s'appuyer sur des pratiques pour qu'elle puisse construire une bonne relation personnelle entre collaborateurs, ce qui permet d'avoir une meilleure solution des problèmes du personnel et de faciliter leur adhésion aux objectifs de l'organisation.

¹DECAUDIN.J-M, Op.cit., P 79.

²https://www.capital-image.com/blogue/plan-de-communication-interne-reussi_2/ consulté le27/03/2021 à 14 :26.

Section 3 : la relation entre la communication interne et le concept de motivation au sein de l'entreprise.

L'homme en tant qu'être social, est motivé à communiquer, cette motivation se manifeste dès l'enfance et se développe au fur et à mesure qu'il domine les langages de la société et les canaux de communication inventés par l'homme.

De nos jours, transmettre des informations ne suffit plus, la communication interne doit être soutenue par les salariés, c'est pourquoi la fonction de cette dernière est devenue plus compliquée ces dernières années, car elle ne se satisfait plus comme un simple outil de transmission. Le véritable intérêt de tous les collaborateurs réside dans leur persévérance dans l'entreprise et le but ultime des valeurs et de la culture est de les inciter à s'impliquer d'avantage et à les motiver.

1. Concept de la motivation au sein de l'entreprise :

Il est évident que la motivation, vu la place prépondérante qu'elle occupe au sein d'une entreprise, constitue le moteur qui met en action tout un système visant avant tout le bon fonctionnement et la croissance de l'entreprise.

Nous commencerons donc par définir le concept de motivation d'après différents auteurs.

1.1.Définition du concept de motivation :

Si l'on se réfère au dictionnaire le ROBERT : « la motivation est l'action des forces conscientes ou inconscientes qui déterminent le comportement. », ou encore « l'ensemble des facteurs déterminant le comportement de l'agent économique plus particulièrement du consommateur ». ¹

¹ Dictionnaire le ROBERT quotidien, Paris, 1996, P.1128.

Il s'agit là évidemment d'un concept si complexe, si fascinant et si important que diverses interprétations et concepts en ont été données, notamment par les sociologues, psychologues et économistes, à titre d'exemple nous citons quelques définition afin de mieux cerner le sujet :

D'après Russel Patrice « Motiver, c'est faciliter l'émergence des ressources humaines de la personne, c'est lui permettre d'être en accord avec elle-même et de réaliser l'accord entre ses besoins, ses valeurs et des buts collectifs : c'est la stimuler, donner un sens à une activité, c'est lever les obstacles, les freins, c'est créer un environnement et une organisation qui facilite l'atteinte des objectifs collectifs et personnels ». ¹

D'après Chiffre. J-D.TeboulJacques: « La motivation est un processus dynamique qui relie dans une interaction complexe une personne ou une équipe avec un environnement ». ²

D'après Decker Jean François : « Ma motivation est une recherche préférentielle de certains types de satisfactions, le terme préférentiel signifie que la motivation revêt incontestablement un caractère individuel et sélectif ». ³

Tandis que Taylor lui précise que : « l'ouvrier doit connaître rapidement son rendement et le salaire qu'il gagnera, sinon les primes n'ont aucun caractère à ce qu'il travaille. Si l'on veut qu'il travaille au mieux de ses capacités ». ⁴

Le management quant à lui, a défini la motivation comme étant ce qui décuple l'énergie d'un individu dans une activité donnée ; pour obtenir une satisfaction, réduire les tensions ou éviter des situations embarrassantes, de façon consciente ou inconsciente.

¹ RUSSEL PATRICE : rémunération, motivation et satisfaction au travail, édition Economica, Paris, 1996, P.74

³⁰ CHIFFRE. J-D, TEBOUL JACQUES : La motivation et ses nouveaux outils, édition EDF, Paris 1998, P10.

³DECKER (JEANS-FRANCOIS) : être motiver et réussir, édition d'organisation, 1989, P.15

⁴TAYLOR FW : Direction scientifique des entreprises, édition Dunod, Paris, 1991, P191.

Il est vrai que même si en apparence toutes ces définitions semblent différentes à première vue, elles véhiculent néanmoins le même principe. Motiver, c'est donner les moyens au travailleur de se rendre efficace, performant et dynamique au sein d'une entreprise, le valoriser afin qu'il mesure le rôle essentiel qu'il joue sans frustré ou lésé ses droits pour lui permettre d'être en parfaite osmose avec son environnement

1.2. L'analyse des facteurs de motivation d'après les précurseurs du concept :

La motivation des salariés étant un facteur déterminant pour augmenter la productivité du personnel, de nombreux auteurs ont essayé de cerner les facteurs de motivations qui pouvaient la favoriser.¹

1.2.1. L'analyse de Taylor :

Taylor est l'un des premiers à analyser les rapports entre l'homme et son travail. Son analyse se base sur le postulat que "l'homme est un être rationnel" dont le but est d'avoir un salaire pour satisfaire ses besoins. Pour lui, c'est essentiellement la motivation économique qui pousse l'employé à travailler.

1.2.2. L'analyse de Mayo :

Mayo réagit contre la conception rationnelle de Taylor qui oublie la dimension humaine du travailleur. Il conclut que le personnel a des besoins et des motivations qui ne sont pas uniquement économiques. Mayo assure que le rendement augmente quand ces dernières sont satisfaites. Il préconise une organisation du travail soucieuse de ces besoins et permettant aux travailleurs de nouer des relations personnelles et des groupes, de façon à les motiver et à les rendre plus productifs.

¹<https://www.superprof.fr/ressources/management/cours/1ere-stmg/implication-des-salaries.html>

1.2.3. L'apport de l'analyse Maslow :

Maslow complète l'analyse de Mayo par une pyramide des besoins à cinq niveaux. (Ordre décroissant).

Besoin de réalisation
Besoin d'estime et de considération
Besoin d'appartenance
Besoin de sécurité
Besoin physiologique.

Il montre qu'il faut tenir compte des besoins physiologiques du personnel, mais aussi de ses besoins de sécurité, d'appartenance, d'estime, de considération et de réalisation.

2. Le rôle du manager dans la dynamique de la communication motivationnelle :¹

La ligne hiérarchique est l'ossature de l'organisation des entreprises, elle se compose d'une chaîne de responsables hiérarchiques qui représentent chacun l'entreprise pour leurs subordonnés, de par leurs proximités géographique et fonctionnelle, ils sont les premiers responsables de la communication entre l'entreprise et les employés placés sous leurs autorités, c'est à leur niveau que doivent être mise en œuvre ou relayés l'essentiel des actions destinées à susciter la motivation individuelle, la motivation collective, la cohésion et la bonne circulation de l'information.

Pour diriger et motiver leurs collaborateurs, les responsables hiérarchiques pourront s'appuyer sur l'autorité dont ils sont délégataires tout en s'imposant pour se faire entendre.

De ce fait, il est primordial que le responsable sache communiquer avec le personnel qui est placé sous son autorité car c'est à travers l'aptitude du management à communiquer que reflètera l'aptitude de l'entreprise à communiquer en interne et la rendra communicante. En effet, c'est à ce niveau que se place l'enjeu de la communication interne, de la motivation et de la cohésion. Il en dépend de la réussite de l'entreprise de le gagner et le préserver.

Longtemps, sous l'effet de l'école du management classique, qui considérait la compétence technique étant le critère déterminant dans la désignation des responsables.

¹Rousselin, Le carré managérial : La fonction du manager décryptée, EMS édition, Paris, 2013, P21

On attendait des responsables la rapidité de l'acquisition de l'expertise leurs permettant de connaître tout du secteur d'activité qui leurs sont confiés : ils devaient pouvoir se substituer à chacun de leurs subordonnés, et faire mieux qu'eux, la motivation du personnel était mise en marge car on ne leurs exigeait pas qu'ils informent et motivent les employés, on ne leurs reprochait les déficiences qu'en cas de crise social grave, et ils n'étaient pas formés à la communication.

A l'antipode de la vision du management classique, le management moderne, qui lui rejette cette vision mécaniste déshumanisé.

En effet, la première qualité d'un « Manager » est aujourd'hui son aptitude à animer son équipe, à obtenir la motivation de chacun de ses subordonnés pour qu'ils soient en parfaite osmose et concrétiser la synergie de groupe.

poussant ainsi l'employé à donner le meilleur de lui-même, il s'assure que le travail de chacun converge de manière optimale à la réalisation des objectifs de l'entreprise, et il suscite la créativité individuelle et collective au lieu de l'étouffer en prétendant détenir lui seul la vérité sur tout et légitimer sa prétention « d'avoir toujours raison » par le statut qui lui est conféré.

3. Le rôle du manager comme communicateur :¹

❖ S'affirmer dans les situations difficiles, gérer les conflits :

S'entraîner à gérer l'agressivité, la manipulation et la passivité. Gérer ses émotions, réagir face au désaccord, pratiquer l'écoute active, éprouver la différence entre fermeté et rigidité, savoir s'affirmer dans une relation difficile sorti des conflits, oser proposer des solutions, distinguer les faits des sentiments et des opinions, négocier gagnant-gagnant, développer la confiance en soi.

❖ Pratiquer les entretiens du management :

S'affirmer dans son rôle de manager tant vers ses collaborateur que vers sa hiérarchie, accompagner le management, motiver, négocier, gérer les situations tendues, écouter, informer et expliquer.

¹Boukhira, 101 bonnes pratiques de management, 2e édition, Gereso, France, 2018, P199

❖ Affirmer son leadership :

Eprouver la différence entre management et leadership, se dépasser pour entraîner, offrir une vision, s'engager, sortir des schémas classiques de conviction et saisir l'opportunité de s'exprimer avec ses tripes et moins avec sa tête.

❖ Mener des entretiens de coaching interne :

S'entraîner à créer la relation ; établir le contact, définir un champ d'intervention, faire adhérer, s'affirmer dans son rôle de coach interne en transversal et avec son hiérarchie, savoir s'exprimer, définir des priorités et convaincre.

❖ Situation difficiles dans l'entretien d'appréciation :

S'entraîner à motiver, gérer un décalage de perception dans l'évaluation, mettre en place des objectifs, évaluer le management d'un collaborateur, proposer une évolution dans les fonctions, affirmer son rôle de manager dans l'entretien d'évaluation, gérer des personnalités difficiles, recevoir une critique.

❖ Déléguer :

Pratiquer l'entretien de délégation, effectuer le suivi d'une délégation, mettre en place les modalités de contrôle dans le cadre d'une délégation, convaincre un collaborateur de déléguer, fixer des objectifs, faire accepter les objectifs, gérer les situations tendues.

❖ Les entretiens du management commercial au quotidien :

Confier un travail difficile, confier un projet sensible, remotiver un collaborateur isolé, annoncer une mauvaise nouvelle, faire adhérer à un changement important, gérer des personnalités difficiles, s'affirmer en situation tendue.

❖ Mener un entretien de recrutement efficace :

S'entraîner à pratiquer l'entretien de recrutement. Préparer l'entretien, poser les bonnes questions, réduire les défenses des candidats, être soi-même et rester concentré sur la personne plus que sur le discours, vérifier les compétences et les motivations, s'adapter à plusieurs profils.

❖ Pratiquer la négociation en situation tendue :

S'entraîner à négocier en situation difficile dans trois situations différentes. Apprendre à définir et mettre en œuvre une stratégie et des tactiques de négociation, repérer les enjeux, déjouer les pièges, s'affirmer dans la négociation, s'adapter à son interlocuteur.

❖ S'entraîner à négocier en interne :

S'entraîner à négocier tant avec ses collaborateurs qu'avec un collègue et un hiérarchique, se confronter aux pièges de l'affectivité, savoir innover dans une situation bloquée, affirmer ses exigences, jouer les intérêts en exprimant ses positions, se placer en gagnant-gagnant.

4. Comment réussir la communication motivationnelle dans l'entreprise :

Plusieurs conditions doivent être remplies pour qu'une communication motivationnelle réussisse dans l'entreprise moderne :

- ❖ D'abord, il faudrait que chacun sache créer les conditions les plus favorables à l'élaboration d'une relation de communication avec tous ses collègues, quel que soit : c'est le domaine des relations individuel.
- ❖ Ensuite, il faudrait que l'entreprise considère chacun de ses employés comme une personne unique avec laquelle elle développera autour de règlement et usage s'imposant à tous, une relation unique.
- ❖ Enfin, il faudrait aussi que l'entreprise crée les conditions d'une cohésion permanente de ses employés autour d'une culture et d'un projet commun.

Conclusion du chapitre :

En étudiant ce chapitre, nous constatons l'importance de la communication interne dans l'organisation des entreprises, dans la mesure où elle sert à déterminer les objectifs fixés ainsi que les moyens qui doivent être mis en œuvre pour réaliser ses derniers, ainsi que le rôle joué par le manager afin de mettre en place la stratégie de la communication interne ainsi que les paramètres de sa mise en œuvre.

En d'autres mots, nous pouvons en déduire que :

- ✓ La communication est un moyen essentiel utilisé par l'organisation pour atteindre ses objectifs et mener toutes ses activités en son sein.
- ✓ La communication peut être améliorée et ses chances de succès renforcée par une vision globale des éléments et des étapes du processus de communication, allant de la cristallisation claire de l'idée à la préparation du message en passant par le choix des moyens, ainsi que la reconnaissance des difficultés rencontrées dans le processus de communication et le processus d'amélioration de la communication.
- ✓ La communication ne consiste pas seulement à transmettre des informations à d'autres, mais à interagir avec d'autres pour comprendre la position de chacun.
- ✓ La capacité de bien communiquer est la base d'un leadership efficace en matière de gestion.
- ✓ La communication informelle est un phénomène naturel et inévitable au sein de chaque organisation, car elle est liée à la nature humaine et cherche toujours à établir des relations sociales avec les autres.
 - ✓ Les contacts informels, s'ils sont bien utilisés et convenus avec des objectifs de communication officiels, constituent un outil efficace pour clarifier toutes les idées et informations des contacts officiels.

Chapitre 2 : la communication interne comme outil de
motivation

Introduction

L'environnement interne et externe peuvent impacter considérablement la productivité de l'entreprise, dans la mesure où cette dernière doit veiller constamment à anticiper les changements de l'environnement économique, juridique et concurrentiel et réagir rapidement face aux nouvelles données, mais pas seulement l'entreprise doit veiller à offrir le meilleur climat de travail pour ces employés.

En effet, l'entreprise doit veiller à assurer la motivation de ses employés car elle pousse les employés à donner le meilleur d'eux-mêmes et à s'engager dans l'accomplissement des tâches qui leur sont attribués tout en assurant une utilisation optimale du temps de réalisation.

Cette affirmation nous pousse à en déduire que La motivation est un facteur essentiel à la réussite individuelle et collective au sein de l'entreprise.

Dans la majorité des cas il est de la mission du département des ressources humaines de veiller à maintenir un environnement stable et propice au sein de l'entreprise, c'est à ce niveau que plusieurs facteurs sont mis en œuvre simultanément pour mettre au point une stratégie visant à :

- ✓ garder les employés motivés à accomplir leurs tâches.
- ✓ faire parvenir les préoccupations des employés aux dirigeants
- ✓ faire parvenir les instructions hiérarchiques d'une façon claire aux exécutants dans le but d'assurer la bonne compréhension des missions et déterminer les objectifs qu'ils doivent atteindre.

Pour concrétiser cette réussite, la communication interne joue un rôle primordial parce qu'elle est présente sur les différents niveaux stratégiques mais aussi opérationnels de l'entreprise.

Voilà pourquoi nous devons nous poser les questions suivantes. :

Qu'est-ce que la motivation ? Quels sont les principes fondamentaux de la motivation ? Quels sont les indices et les effets de la motivation ? Quel est le rôle de la communication interne dans la motivation du personnel ? Quelle est la place de la motivation au sein d'une entreprise ?

Section 01 : la communication motivationnel

Il est clair que la motivation vu la place prépondérante qu'elle occupe dans la vie des individus et au sein d'une société, constitue le moteur qui met en action tout un système visant avant tout le bon fonctionnement et la croissance de l'entreprise. C'est pourquoi il est primordial de commencer par définir le concept.

1. Définition de la motivation :

1.1. Définition de la motivation selon les auteurs :

Définition N° 1 :

Si l'on se réfère au dictionnaire ROBERT : « la motivation est l'action des forces conscientes ou inconscientes qui détermine le comportement » ou encore « l'ensemble des facteurs déterminant le comportement de l'agent économique plus particulièrement du consommateur ». ¹

Définition N° 2 : selon Nicole Aubert :

Motivation vient du mot motif, lui-même emprunté au latin motivus : mobile et movere, et qui signifiait en ancien français « qui met en mouvement ». ²

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

¹Dictionnaire le ROBERT quotidien, Paris, 1996, P.1128

²AUBERT, (NICOLE) : Diriger et motiver : Secrets et pratiques, édition D'Organisation, 1997, P15.

Définition N°3 : selon K.Lewin :

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 »¹

Définition N°4 : selon Jean-François Decker :

La motivation se définit selon J.F 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 sélectif (...) chacun de nous cherche la satisfaction qu'il apprécie le plus ; des préférences étant subjectives. »²

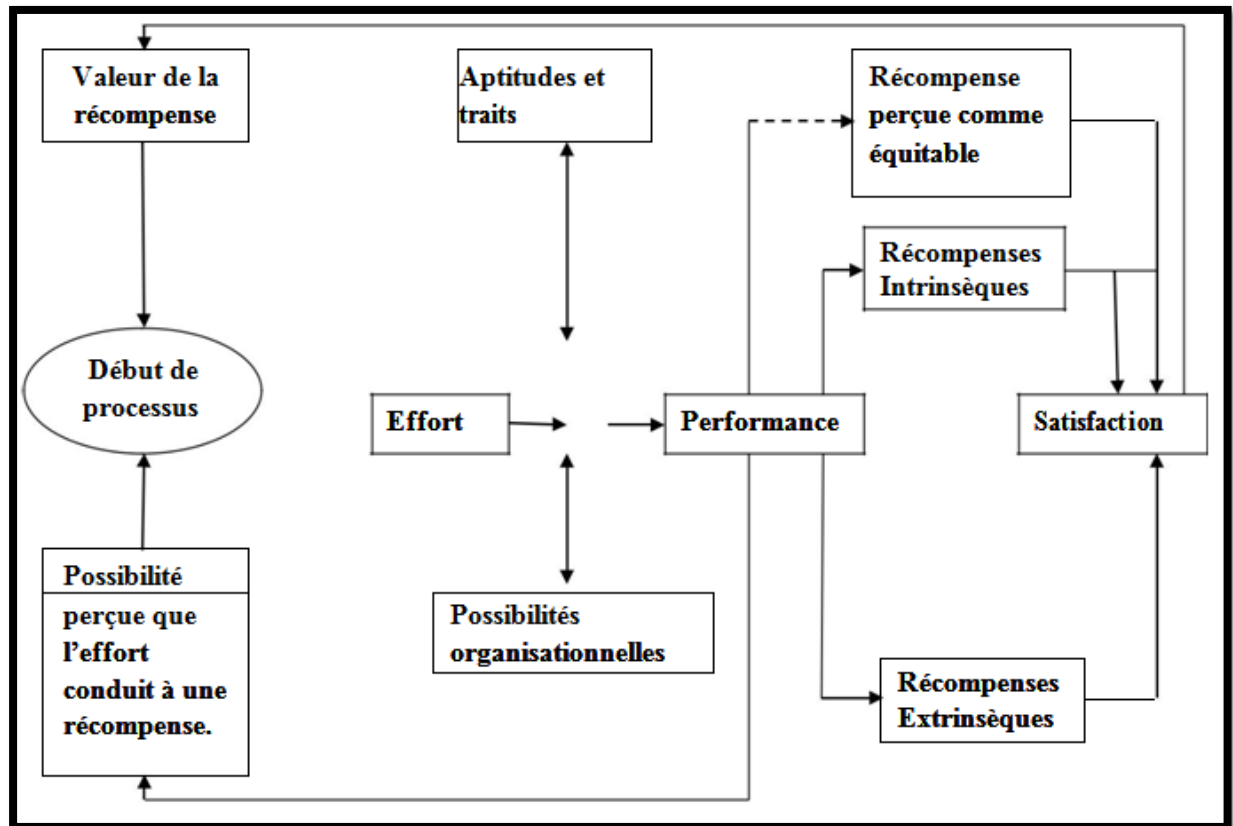
La motivation est souvent associée à d'autres termes et le sens qui lui confère est loin d'être unique.

Etudié au sein de l'entreprise, elle se confond souvent avec des termes tels que stimulation, satisfaction ou performance.

En effet, une entreprise qui cherche à développer la motivation, recherche en réalité d'avantage l'implication de son personnel pour améliorer la performance de l'entreprise et d'un autre côté quand les salariés parlent de motivation, ils sous entendent l'amélioration de leur satisfaction.

¹BEDARD, (MICHEL), MILLER, (ROGER) : La gestion des organisations, édition Cheneliere/McGraw-Hill, Canada, 1995, P.673.

²DECKER (JEAN-FRANCOIS) : Diriger et motiver secrets et pratiques, édition d'Organisation, 1997, P15.

Figure N°1.1 : le mécanisme de la motivation selon Porter et Lawler.

Source : AUBERT, (NICOLE) : *Management aspects humain et organisationnelles*, éditions PUF, Paris, 1991, P39.

2. Les principales théories de la motivation :

Il apparaît indispensable de connaître les différentes définitions et théories qui concernent la motivation des salariés afin de mieux réagir face aux situations nouvelles auxquelles sont confrontés les chefs d'entreprise.

2.1. Théorie de « contenu basée 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 poussent à satisfaire ces besoins. Ces théories sont donc axées sur le déclenchement et l'intensité de la motivation.

Ces théories s'efforcent de répondre à la question :

« Qu'est-ce qui motive les individus à travailler ? »

Elles s'intéressent aux mobiles de l'action.

Suivant la réponse porte sur les besoins, on y trouve :

- ❖ **La vieille théorie des besoins d'Abraham Maslow.**
- ❖ **La théorie ERG (Existence, Relatedness, Growth).**
- ❖ **La théorie bi-factorielle de Herzberg.**

2.1.1. Satisfaire les besoins pour motiver :

- La théorie des besoins de Maslow :

En 1943, Abraham Maslow publie sa théorie selon laquelle tout individu au travail ressent des besoins qui sont sources de motivation. Il propose l'existence de besoins répartis en cinq catégories, qu'il est possible de classer les besoins humain en cinq catégories hiérarchisées dans une pyramide :¹

- Les besoins physiologiques :

Le premier niveau, le plus basique. Ces besoins peuvent être satisfaits par l'intermédiaire de la rémunération.

- Les besoins de sécurité (économique, psychologique, physique) :

Ils peuvent être satisfaits notamment en développant l'employabilité des individus.

- Les besoins de sociabilité (appartenance, communication) :

Ils peuvent être satisfaits par un développement du sentiment d'appartenance, notamment par la culture d'entreprise, la communication interne, les groupes de projet, les activités sociales.

¹PLANE Jean-Michel, théorie des organisations, 2ème édition DUNOD, paris, 2003, p.38, p 39.

- **Les besoins de reconnaissance (estime, considération) :**

Ils peuvent trouver écho à travers les systèmes de rémunération, l'implication des individus, le management participatif, l'empotement des individus.

- **Les besoins d'accomplissement (de réalisation) :**

Ils peuvent être satisfaits par le développement personnel (formation, plan de carrière...) et l'empotement qui permettent à l'individu de se sentir utile et compétent.

Les besoins de réalisation se concrétisent différemment selon les individus : réussite professionnelle, devenir père ou mère etc.

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 que si le besoin situé plus bas est satisfait.

3) Les besoins fondamentaux, ceux de premier niveau ont une priorité absolue sur tous les autres. Ce qui explique qu'un nombre ne plus restreint de personne se trouvent

Mobilisées par la satisfaction des besoins de niveau élevé ; en particulier par la réalisation de soi.¹

En résumé, lorsqu'un besoin est satisfait, l'individu cherche à satisfaire le besoin suivant situé un niveau plus élevé. On a envie de satisfaire un besoin supérieur uniquement quand le précédent a été satisfait.

Par exemple : en tant que futur diplômé, notre premier besoin sera de trouver un emploi. Une fois ce besoin réalisé, apparaîtront les besoins d'être augmenté, d'être promu...

¹LEVY-LEBOYER Claude, La motivation au travail, modèles et stratégies, 3ème édition d'organisation, paris, 2006, p.39.

Intéressons-nous à présent à une autre théorie, celle d'Alderfer.

➤ **La théorie ERG (Existence, Relatedness, Growth) ou SRP (Substance, Relation, Progression) d'Alderfer :**

En réponse à la théorie de Maslow, trop hiérarchisée, Alderfer (1969) propose une théorie des besoins moins dogmatique dans la hiérarchie mais qui stipule également que c'est la sensation de besoin qui motive l'individu au travail. Alderfer recense trois types de besoins¹.

- **Les besoins d'Existence :**

Ensemble des besoins matériels y compris la recherche de sécurité. Ce sont les besoins primaires, physiques.

- **Les besoins de sociabilité (Relatedness) :**

Ensemble des besoins sociaux, avoir des liens sociaux avec des personnes importantes pour soi, collègues, famille, amis. Ce sont les besoins de relations interpersonnelles.

- **Les besoins de développement (Growth) :**

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

Ces besoins ne sont pas organisés en hiérarchie mais sont alignés du plus concret (besoin d'existence) au plus abstrait (besoin de développement personnel).

Les trois besoins peuvent être actifs simultanément chez un même individu.

Ce modèle partage le même défaut que la théorie de Maslow qui est liée à l'imprécision de la notion même de besoin.

Aucune des deux modèles ne précise qu'il est possible de créer des besoins et ne permet d'affirmer que certains besoins sont plus motivants que d'autres, ce qui rendrait ceux qui en sont animés plus productifs et plus ardents au travail.

¹ PLANE Jean-Michel, théorie et management des organisations, 2ème édition DUNOD, paris, 2008, pp 86.87.

Autant de questions sans réponses qui font que ces deux théories représentent des étapes intéressantes mais dépassées de l'étude de la motivation au travail.

C'est ainsi qu'intervient l'école des relations humaines avec l'expérience d'Elton Mayo

- **La théorie des besoins de McClelland :**

Toujours dans l'optique selon laquelle c'est la volonté de satisfaction d'un besoin qui motive les individus, McClelland a proposé en 1961 sa théorie ; selon laquelle un des trois besoins qu'il a recensés prédomine chez chaque individu et influence sur sa motivation. McClelland propose trois catégories de besoin, sans aucune hiérarchie :¹

- **Le besoin d'affiliation :**

C'est le besoin de s'associer à d'autres personnes.

- **Le besoin d'accomplissement :**

C'est le besoin de relever des défis, d'atteindre des objectifs.

- **Le besoin de puissance :**

C'est le besoin d'avoir de l'influence sur ses pairs, d'être capable de les motiver vers un objectif précis.

La personnalité de chaque individu est marquée par la prédominance d'un des trois besoins qui sera la force motrice qui influera sur ses comportements.

L'application majeure des théories des besoins consiste principalement pour les managers à :

- Être à l'écoute des besoins des individus, qu'ils soient latents et exprimés (Maslow et Alderfer).
- Prendre conscience que les besoins sont spécifiques à chaque individu (McClelland).

¹CLAUDE Lévy-Leboyer, op.cit., p.44

2.1.2. Rendre le travail plus intéressant pour motiver :

➤ **La théorie bi-factorielle d'Herzberg :¹**

Frederick Herzberg et ses collaborateurs proposent en 1959 de distinguer les facteurs susceptibles de générer de la satisfaction au travail de ceux qui, au mieux, peuvent conduire à l'absence d'insatisfaction au travail. Auparavant, on classait les facteurs sur un axe unique allant d'insatisfaction à satisfaction. Herzberg distingue donc :

- Les facteurs situés sur l'axe de la satisfaction. Ils sont également appelés motivateurs. On retrouve les accomplissements et leur reconnaissance, le travail en lui-même, les responsabilités, le développement personnel...
- Les facteurs situés sur l'axe de l'insatisfaction. Herzberg les appelle également facteurs « d'hygiène ou d'ambiance » rassemblés sous le nom de « contexte du travail ». On recense la rémunération, les conditions de travail, les relations dans l'entreprise (supérieur, collègues)...

Selon Herzberg, si on veut motiver les individus au travail, il faut jouer sur les facteurs de satisfaction (facteurs motivateurs). Ce sont les facteurs relatifs au contenu du travail : la réussite, la considération, l'autonomie, les responsabilités, l'avancement. Il propose donc le concept d'enrichissement du travail avec une double intervention sur le contenu du travail :

- L'élargissement horizontal du travail. Il consiste à confier davantage de tâches à l'individu mais également à ce que celles-ci soient plus variées. La polyvalence, la flexibilité qualitative, le travail en équipe ou en groupe de projet sont des réponses appropriées.
- L'étendue des tâches ou l'enrichissement vertical du travail. Il consiste à déléguer à l'individu un niveau plus élevé d'autonomie et de responsabilités dans son travail, quel que soit son niveau hiérarchique.

¹FENOUILLET Fabien. La motivation. 1ère édition. Edition Dunod, Paris, 2003, p88

➤ **La théorie des caractéristiques du travail d'Hackman et Oldham :**

Dans la lignée d'Herzberg qui encourage à agir sur le contenu du travail pour motiver l'individu, Hackman et Oldham (1976, 1980) proposent le modèle des caractéristiques du travail. Ils identifient cinq caractéristiques du travail qui déterminent ce qu'ils appellent le Potentiel de Motivation qu'il convient de maximiser :¹

- La variété des compétences nécessaires pour occuper cet emploi ;
- L'identité de la tâche : plus un emploi est segmenté en tâches opérationnelles, moins l'identité de chacune de ces tâches est grande ;
- L'importance de la tâche, qui désigne l'impact du travail réalisé pour l'entreprise ;
- L'autonomie qui renvoie au sentiment de responsabilité ressenti par le salarié dans la réalisation de ses tâches ;
- Le feed-back qui rappelle le besoin qu'à l'individu d'être informé sur les conséquences de ses réalisations, sur ses résultats.

L'application managériale des théories centrées sur le contenu du travail se trouve dans l'incitation à agir sur le contenu du travail, en donnant aux individus des missions plus épanouissantes, plus valorisantes et moins mécaniques leur permettant de déployer davantage de compétences et de ne pas être démotivés par un travail routinier dont ils ne perçoivent pas la finalité et sur lequel on ne leur prodigue aucun retour.

3.Effet et indice de motivation des hommes au travail :

3.1 Effet de motivation :

La motivation lorsqu'elle est éveillée et agissante, intervient de deux façons :

- ✓ Elle dynamise l'individu (maintenant l'activité persistante en direction du but correspondant).
- ✓ Elle oriente et canalise la conduite.

¹Daniel Matzkin, Motivation et satisfaction au travail, EMS édition, 2018, P42.

3.1.1 Dynamisation de l'individu :

Le phénomène est constable d'abord par ses aspects négatifs, exemple : un individu s'applique à la tâche imposée sans qu'elle ne lui plaise à un comportement plutôt passif, il se sent mal à l'aise, trouve que la tâche manque d'intérêt et éprouve plus rapidement de la fatigue. Il suffit de se référer à l'expérience personnel pour savoir que éprouver une fatigue n'est pas forcément en relation avec la quantité de dépense physique ou intellectuelle effectivement faite.

L'ennui et la lassitude sont ressentis sous forme de fatigue et inversement, lorsqu'il y a une forte motivation, la résistance à la fatigue s'élève et l'impression de celle-ci correspond à des phénomènes physiologiques réels, apparait tardivement.

3.1.2 Orientation et canalisation de la conduite :

Quand la motivation est faible, l'individu est facilement diverti de la tâche par des sollicitations extérieures et étrangères, le comportement se fractionne en divers actes dissociés, non orientés vers le but, sans rapport avec la tâche.

Quand la motivation est forte, au contraire, il y a concentration sur la tâche, exclusion de ce qui est rapport avec elle : irritation et agressivité contre les sollicitations perturbantes, résistance accrue à la distraction et à la diversion.

La motivation détermine l'attitude de l'homme à l'égard de la tâche et en définitive, elle est la recherche de l'agréable et l'évitement du désagréable.

3.2 Indices de motivation des employés au travail :¹

3.2.1 L'absentéisme :

Les principaux motifs d'absences sont retenus par le bilan social dans les entreprises, qui répartit le taux global d'absentéisme, selon les critères de maladie, maternité, congés légaux. Le taux d'absentéisme se calcule de la manière suivante :

$$\frac{\text{Heures planifiées par période} - \text{Heures travaillées par période}}{\text{Heures planifiées par période}} \times 100$$

Quantifier le phénomène :

L'absentéisme coûte cher pour les entreprises, il est estimé qu'en général 1% du taux d'absentéisme coûte 1% de la masse salariale.

Il faut financer le remplacement et la gestion des absents, le surcoût lié aux heures supplémentaires ainsi que la désorganisation induite.

Les entreprises, pour se rendre compte de ce phénomène doivent donc fixer un taux au deçà duquel l'absentéisme représente un signal d'alarme.

- Il convient dans un second temps d'identifier les causes de l'absentéisme :

L'absentéisme est donc caractérisé sous diverses formes : arrêts maladies, congés sabbatiques, petits retards répétés. Par conséquent les causes seront différentes selon le type d'absentéisme et ne transmettront pas le même message aux dirigeants.

Il faut donc identifier les raisons des absences, leurs fréquences et leurs périodicités. En effet, on ne traitera pas de la même façon le salarié régulièrement absent qui subit des séances de chimiothérapie pour soigner son cancer que celui qui prend chaque année quatre jours pour assister aux matchs de Roland Garros ou au festival de Cannes par exemple.

¹Nicolas Eline, gestion des ressources humaines, édition DUNOD, Paris, Juin 2014, P.97.

3.2.2. Le turnover :

Le turnover correspond à la rotation du personnel, c'est-à-dire le nombre de départs vers l'extérieur.

Le turnover est lié à différents types de départ :

- **Les départs provoqués par l'entreprise :**
 - Licenciements pour motifs personnels ou pour motifs économiques.
 - Sanctions.
- **Les départs du fait des collaborateurs :**
 - Pour des motifs non maîtrisables par l'entreprise (déménagement) ;
 - Pour des motifs qui peuvent être inhérents à la politique de l'entreprise : démissions (qui peuvent être des réponses aux conditions générales de travail, de rémunération, d'horaires de travail, de promotions, etc.)

Le turnover est coûteux et peut interrompre ou anéantir des initiatives ou projets importants, perturber des équipes, provoquer des surcharges de travail sur les collaborateurs restant, empiéter sur les disponibilités du responsable qui doit alors se lancer dans un recrutement, le turnover peut même affecter l'image et la culture de l'entreprise.

3.2.3. Le climat social :

Le climat social c'est l'ambiance, l'atmosphère qui règne dans une entreprise.

Quand l'ambiance et l'atmosphère sont bonnes on peut émettre l'hypothèse que l'entreprise bénéficie d'un bon climat social et par conséquent elle bénéficie d'un bon management, d'équipes solides et de salariés impliqués et motivés par leurs travaux et la réussite de leur entreprise.

Un bon climat social est donc primordial puisque cela implique travailler dans des conditions de travail agréables et « chaleureuses ». Ceci implique également comme nous l'avons vu une réduction des effets néfastes pour l'entreprise telle que l'absentéisme et le turnover.

En effet, un bon climat social engendre la satisfaction de besoins chez les individus tels que le besoin d'estime, d'appartenance à un groupe et d'être reconnu.

Section 2 : les pratiques de la communication motivationnelle

Les membres de l'organisation interagissent en tant que chefs, subordonnés et collègues selon une combinaison de valeurs, attitudes, motivations et comportements personnels, la communication est le pilier sur lequel toutes les interactions sociales sont construites. Les structures les plus importantes pour la construction sociale de l'organisation ont à voir avec la motivation des travailleurs, en influençant les attitudes et le comportement des employés et en les motivant à agir activement.

1. La communication interne, facteur de motivation et de mobilisation :

1.1. La communication interne, facteur de motivation :

La communication interne est un outil à ne pas négliger dans une entreprise car il s'avère que c'est un outil puissant dans la stratégie motivationnelle des salariés.

Il faut donc communiquer pour motiver, si l'on s'attache plus particulièrement à l'aspect individuel de la motivation, on doit tenir compte des souhaits, des besoins et des attentes de l'individu.

La communication interne descendante permet de manager, d'accompagner le personnel lors de changement dans l'entreprise concernant le travail, la direction par exemple.

La spécificité de la communication interne est qu'elle permet de développer la fierté d'appartenance chez le personnel.

Il est important de développer la fierté d'appartenance du personnel afin qu'il reflète une image saine de l'entreprise, étant le premier représentant de cette dernière vers l'extérieur et son seul ambassadeur, c'est à lui qu'incombe la responsabilité de véhiculer une bonne image de l'entreprise, sa réputation dépend en premier lieu de son personnel qui s'approprie son image autant que le dirigeant.

La communication ascendante est dirigée du personnel vers la direction. Elle a pour but de donner la parole au personnel, en faisant remonter l'information appelée « feed-back » qui permet à la direction d'obtenir des informations lors de diagnostic ou de prise de décision.

La communication ascendante permet de mesurer l'impact lors d'un amorçage d'un changement par exemple.

Motiver l'individu c'est tenir compte de son contexte psychologique, social, professionnel, de plus, les motivations sont évolutives. Elles changent selon l'état et le climat dégagé par le groupe.

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.

1.2. La communication interne, facteur de mobilisation :

Ce qui différencie l'entreprise performante de l'entreprise non performante, c'est avant tout son personnel, son enthousiasme, sa créativité et son travail.

Le dynamisme d'une entreprise n'est ni plus, ni moins que le reflet du dynamisme de ses hommes qui adhèrent à un projet ou un objectif qu'ils ont identifié et tracé.

Ce qui nous amène à dire que le facteur humain est l'élément moteur de l'entreprise, la communication interne constitue la base de la réalisation des objectifs de l'entreprise, elle représente un enjeu au plan interne où les relations humaines sont très largement à la base des bons ou des mauvais résultats.

D'abord, pour mobiliser il faut définir les fonctions de chacun. Ensuite, en définissant les règles de fonctionnement interne à l'organisation le plus objectivement possible. Enfin, en associant la mobilisation des collaborateurs à leur motivation et à la hiérarchie de leurs besoins individuels. Être mobilisé ne peut que rarement être un acte coercitif, c'est un acte volontaire à mettre en relation avec des émotions positives : sentiment d'appartenance, estime de soi, de l'équipe, du chef, réalisation et développement personnel.

Donc, la communication interne intervient en matière de transmission et de vulgarisation de l'information afin de susciter la satisfaction de l'ensemble de l'entreprise.

Un manque de communication interne implique une mauvaise réalisation des objectifs. Donc une mauvaise influence d'une part sur le personnel (satisfaction) et d'autre part sur le niveau de réalisation des objectifs.¹

2. La communication interne gagne en importance :

La communication interne arrive à gagner en importance dans une entreprise cela est le fruit de l'évolution de la culture d'entreprise mais aussi du personnel lui-même d'être mieux informé sur la vie de l'entreprise. La croissance de cette dernière, l'augmentation des moyens de communication et la volonté de la direction constituent également des facteurs déterminants.

La communication interne a pour effet d'améliorer le sentiment d'appartenance du personnel à l'entreprise et de renforcer la relation de confiance avec le management pour un bon climat social, cela aide également à l'amélioration des relations entre les membres du personnel et entre les services. Ce qui permet d'une part, de résoudre les situations de crise et d'autre part, cela semble avoir peu d'effet direct sur la qualité d'apprentissage, voir engendrer la baisse des accidents au travail. La culture de l'entreprise passerait-elle donc mieux que la sécurité ?

Le fonctionnement de l'entreprise est sous la dépendance de la dynamique des individus et des rapports entre ces derniers. L'organisation construit ses rapports en leur communiquant du sens. Dès lors, en plus de sa structure organisationnelle, l'entreprise se dote d'un sens social. Son identité réelle, et pas seulement celle voulue par ses dirigeants, matérialise une culture spécifique qui va permettre d'identifier l'organisation, la différencier de ses concurrents et la positionner au niveau de ses clients. Sans omettre l'intégration des salariés, qui est un aspect très important du management actuel, une bonne connaissance et une adhésion à la culture de l'entreprise peuvent être source de performance.

¹Edouard Rencker, Le nouveau visage du com.' Interne, Editions d'Organisation, Paris, 2007, P10

Pour continuer à améliorer la situation, de nombreux responsables RH et communicateurs estiment qu'il faut aider le management à assurer son rôle de communication avec le personnel en suscitant des rencontres régulières et/ou en lui proposant des formations utiles grâce notamment à une approche des nouveaux (et nombreux) outils disponibles.

Enfin, le lien entre la communication interne et la communication externe d'une entreprise est très important. Bien que ces deux spécialités soient bien distinctes, avec des publics différents et des finalités différentes, elles restent indissociables de par les nombreux échanges d'information, les collaborations dans le cadre d'une vision commune et d'un objectif concomitant qui œuvrent à répandre une bonne image de l'entreprise de sorte à faire adhérer ses collaborateurs internes et externes.

On peut même aller plus en avant en disant que la communication interne peut être le levier de la communication externe ; cette dernière sera d'autant plus optimale quand la communication interne sera qualitative. N'oublions pas que les informations diffusées vers l'extérieur de l'entreprise proviennent de l'intérieur de l'entreprise. Cependant, avec des missions, des cibles, des moyens différents.

3. La communication interne : stratégie et impact sur les pratiques internes de l'entreprise :¹

Communication interne et profit de connaissance, les membres de l'entreprise doivent rechercher à atteindre des profits de connaissances générateurs de source de différenciation.

Quels sont les facteurs à prendre en compte dans la perspective de performance et dans une économie fondée sur la connaissance ?

Il n'est pas aisé de dégager une approche générique tant la variété des contextes peut impliquer des différences : le secteur, la taille de l'entreprise, le degré d'internationalisation.

¹BORDEAUX Conseil-2004- La communication interne de l'entreprise
<http://www.bordeauxconseil.com>

Néanmoins, plusieurs critères peuvent être mis en exergue. Chacun d'entre eux influence directement les pratiques de la firme :

- ❖ Innover
- ❖ Instaurer une recherche permanente cognitive
- ❖ Identifier des signaux faibles
- ❖ Irriguer l'organisation tout entière de la vision stratégique des dirigeants
- ❖ Intégrer les termes de la globalisation des économies.

L'information et la connaissance sont indissociables dans les activités aussi bien des collaborateurs que des entreprises.

Ces concepts influencent les modalités de création de valeur des entreprises et organisations. Ils forment des stratégies et de leurs compétences fondamentales.

L'articulation de l'information et de la connaissance est un objectif stratégique pour les managers. Elle conditionne les capacités des entreprises à évoluer, croître et innover.

Aussi, ces dimensions ont un impact sur les structures des organisations, la firme doit gérer des problématiques nouvelles : la circulation d'information et de connaissance ; leurs applications ; leur mise à jour...

Les organisations doivent privilégier la gestion de leurs actifs de connaissance par la coordination efficace de leurs ressources et de leurs compétences.

La variété des enjeux associés à l'économie fondée sur la connaissance renvoie à de nouveaux besoins fonctionnels internes aux entreprises.

Des outils doivent répondre à ces nouvelles exigences en facilitant la réactivité et la flexibilité des organisations et de leurs membres. Ils doivent proposer des solutions en adéquation avec les enjeux de communication et de partage d'information et de connaissances.

4. Le rôle de la communication interne en entreprise :

Les décisions du chef d'une entreprise, le fruit d'une analyse stratégique aux facteurs multiples peuvent ne pas toujours être comprises des équipes ; il faut donc informer. La charge du travail augmente de jour mais pas la charge du personnel.

La communication interne résout les problèmes de motivation et de décloisonnement car le ce dernier implique non seulement de mettre en place physiquement des réseaux favorisant la circulation de l'information, mais également de vaincre des barrières comme tradition, des mentalités conservatrices ou les problèmes de langages. La communication s'attaque à l'absence de transparence, à la résistance au changement et à la hiérarchie bloquante.

Un salarié démotivé n'a plus le goût au travail. Il s'en désintéresse, son travail devient purement « alimentaire ».

La démotivation se manifeste par différents signes : l'absentéisme, la dégradation de la qualité du travail, la perte de productivité, le refus d'adhérer aux valeurs de l'entreprise, contestation des décisions, lenteur dans l'exécution...

Dans tous les cas, plus un salarié est démotivé, moins il est performant pour son entreprise.

4.1. Les facteurs de démotivation :

- ❖ Cultiver le secret.
- ❖ Eloigner les centres de décision des lieux où elles seront appliquées.
- ❖ Privilégier un fonctionnement bureaucratique.
- ❖ Eviter les contrats avec ses subordonnés, les reproches, les félicitations.
- ❖ Modifier sans concertation des contenus de poste de travail.
- ❖ Refuser les initiatives.
- ❖ Sanctionner sans vouloir comprendre ni rechercher la raison des faits.
- ❖ Décider seul.
- ❖ Centrer tout sur le chef.
- ❖ S'adresser au groupe de subordonnés comme à un ensemble indistincts d'exécutants

-
- ❖ Les ressources humaines cherchent à cumuler les expériences professionnelles, à se former et à bénéficier d'une rémunération à la hauteur de leurs contributions.

Autant d'éléments qui les motivent et leur donnent envie de s'engager au sein de l'entreprise, on va citer quelques facteurs de motivation du personnel.

4.2. Les facteurs de motivation :

- ❖ Améliorer la circulation de l'information et de la communication interne.
- ❖ Raccourcir la prise de décision.
- ❖ Multiplier les contrats directs.
- ❖ Informer, préciser et spécifier à chacun sa contribution dans son équipe et ce qu'on attend de lui.
- ❖ Répartir les tâches de manière précise.
- ❖ Associer les salariés à la définition et à l'organisation de leur propre travail.
- ❖ Ecouter les suggestions.
- ❖ Encourager le droit à l'erreur sur des actions définies.
- ❖ Rechercher des consensus concernant les problèmes à fort degré d'acceptation.
- ❖ Croire au travail d'équipe et en équipe.
- ❖ Moduler ses interventions en fonction des personnes et des circonstances.
- ❖ Evaluer les performances et donner aux personnes les moyens de progresser.
- ❖ Expliquer les objectifs précis, accessibles.
- ❖ Déléguer des tâches et des fonctions et en contrôler la réalisation.
- ❖ Exercer une autorité assise sur des compétences et sur ses attitudes.

5. Le rôle essentiel de la communication motivationnelle :

Un entrepreneur travaillant seul, sans collaborateurs, n'a aucun problème de communication au sein de son entreprise : il sait tout, il s'auto motive et ses attitudes face à son entreprise seront toujours positifs car il gère tout à lui seul.

Dès lors qu'il devra s'entourer de collaborateurs, il comprendra l'importance de la circulation de l'information entre lui et ses collaborateurs, aux attitudes de ses collaborateurs et à leurs motivations. Il constatera que, plus l'entreprise grandira, plus la communication deviendra complexe et essentielle à la réussite de son entreprise.

La communication au sein de l'entreprise deviendra complexe, formelle et centralisée, les schémas de l'organisation théorisés depuis le début du siècle ont chacun leurs caractéristiques en matière de communication et d'influence sur les attitudes des employés, entre le modèle classique traditionnel issu des travaux de M.Weber, f.Taylor et H.Fayol, le modèle des relations humaines qui a résulté des expériences de Hawthorn, le modèle des ressources humaines adapté des travaux de W.E.Dening au Japon, il y'a un siècle d'expérience et d'évolution de nos sociétés.

Le modèle des ressources humaines est sans doute le meilleur car il facilite au mieux l'implémentation d'un système de communication au sein de l'entreprise moderne, d'autant plus, il est adaptatif aux structures flexibles et nouvelles entreprises au 21ème siècle.

Cependant, la communication informelle coexistera en même temps que la communication formelle. La communication informelle sera d'autant plus active que la communication formelle sera déficiente, comme si l'une venait au secours de l'autre.

La communication est essentielle à la cohésion de l'entreprise, de son mode de management, des finalités que peuvent susciter son projet et son activité, mais aussi pour certains, du charisme de leur leader.

Section 3 : approche managériale de la motivation des salariés par la

communication interne

La communication interne s'est transformée depuis une dizaine d'année. Son rôle est passé d'un simple outil d'information transmis par le sommet hiérarchique vers les employés en véritable moteur de motivation, cherchant à faire adhérer les salariés aux valeurs de l'entreprise, à sa stratégie, les inciter à s'impliquer dans ces projets, reconnaître leur importance, générateur d'ambiance, elle permet de mobiliser toutes les énergie disponible au sein d'une société. La communication est donc un levier de motivation parce qu'elle est présente dans tout mouvement de l'entreprise.

1. Méthode de management :

Depuis que la motivation de leurs collaborateurs fait partie des priorités des dirigeants, ceux-ci tentent avec le temps de modifier leurs management afin de le rendre plus efficace. Nous tenterons dans ce paragraphe de les définir le plus précisément possible pour en déduire leurs avantages et inconvénients.

1.1. Le management par objectif :

Le management par objectif fut développé par Peter Drucker en 1970. Ce management est basé sur une organisation dynamique, la gestion par objectifs se fonde sur ce principe :

Définir les objectifs pour chaque employé à tout niveau, de plus général au plus particulier. Les collaborateurs travaillent en synergie et contribuent à l'objectif commun, ensuite comparer et diriger leurs objectifs contre les objectifs qui ont été définis. Elle vise à augmenter la performance de l'organisation en assortissant des buts d'organisation avec les objectifs des subalternes dans toute l'organisation.

Selon Drucker, il suffit de fixer des objectifs clairement définis. C'est une incompréhension du phénomène de motivation car, il est vrai qu'un objectif peut devenir un véritable défi mobilisant alors une saine énergie chez celui qui recherche à le relever mais un objectif peut aussi paraître irréalisable ou inaccessible et ne pas correspondre aux capacités personnelles de l'individu devant y faire face. Le management par objectif est une technique qui met l'accent sur la gestion de l'entreprise et non sur l'implication et le développement de potentiel de l'individu devrait être le défi de tout bon manager.

La plupart du temps, les objectifs sont imposés par la hiérarchie sans le moindre dialogue avec le personnel. De plus, basé sur les aspirations des responsables et non sur la réalité économique et financière de l'entreprise, ces objectifs s'avèrent être irréalizable. Donc, ces derniers ne sont pas perçus par les collaborateurs comme des défis mais plutôt comme des critères de mesure de performance, comme des contraintes à surmonter, rien de très motivant.

Il est vrai que la stratégie globale de l'entreprise est déterminée par la direction mais la réalisation concrète et pratique des objectifs doit impérativement faire l'objet d'un pourparler, voire même d'une négociation avec ses collaborateurs afin de définir des buts plus réalistes.

Un bon objectif doit répondre à la règle du SMART.¹

S (spécifique) : mettre au point un plan d'action.

M (mesurable) : dans les résultats plus que dans les moyens

A (accessible) : les moyens déployés permettent de l'atteindre.

R (réalisable) : pour l'entreprise et pour les salariés

T (temporel) : il doit être limité dans le temps.

- ✓ Principe du management par objectif :
- ✓ Cascader des buts et des objectifs d'organisation.
- ✓ Objectifs spécifiques pour chaque membre.
- ✓ Période de temps explicite.

L'évaluation de performance et fournissent la rétroaction.

¹Micheau-Thomazeau et autres, La boîte à outils de la Motivation, Dunod, Paris, 2018, P12

1.2. Le management participatif :

1.2.1. Définition du management participatif :

Le management participatif est un mode d'animation et de conduite des individus et des équipes qui suscite leur engagement et leur contribution l'innovation permanente et au progrès des performances de l'entreprise.

En cohérence avec les objectifs de l'entreprise, il s'appuie sur la prise en compte des attentes et des aspirations des membres du personnel.

Concrètement, le management participatif peut se traduire par :

- ✓ La communication et la concertation.
- ✓ Le travail en groupe.
- ✓ Les réunions périodiques.
- ✓ Les évaluations périodiques.
- ✓ La publication des résultats obtenus.
- ✓ Négociation et réflexions partagées.
- ✓ Fixation d'objectifs clairs.
- ✓ Cohérence entre la stratégie et la mise en œuvre.
- ✓ Etat d'esprit et culture d'entreprise très ouverte.

1.2.2. Les principes du management participatif :

- ✓ Le management participatif s'appuie sur cinq grands principes :
- ✓ La mobilisation du personnel.
- ✓ Une politique active de développement du personnel.
- ✓ La délégation du pouvoir.
- ✓ Tout problème doit être résolu au niveau auquel il se pose.

Des dispositifs de régulation doivent être mis en place (droit à l'erreur, autocontrôle...)

Le management participatif implique évidemment la participation des salariés, cela permet une fusion de différents points de vue pour rechercher les solutions optimales aux problèmes posés. Ce management est aussi un moyen de gagner la confiance des salariés ainsi qu'un moyen d'avoir l'accord de ces derniers par rapport aux objectifs et leurs opinions.

Une implication plus conséquente du personnel résulte de ce management ainsi que la diminution des conflits. Les salariés s'intègrent mieux dans l'organisation.

De plus, le management participatif implique l'augmentation de la productivité étant donné qu'il augmente l'efficacité des équipes. Les salariés sont plus volontaires puisqu'ils sont plus motivés.

Le management participatif renvoie une bonne image de l'entreprise.

1.3. La délégation :

1.3.1. Définition :

Déléguer, c'est responsabiliser un collaborateur en lui confiant la réalisation d'un objectif (activité, mission) avec les moyens et pouvoirs de décisions correspondants, et selon un cadre, des règles et fonctionnement et de contrôle négociés et clairement définis.

Déléguer est un acte de management fort qui constitue un levier de motivation essentiel.

Mais pour que la démarche soit bénéfique pour tout le monde, il faut respecter certains principes de base. Car une délégation malmenée peut entraîner la démotivation des membres de l'équipe, elle peut également être à l'origine de conflits.¹

1.3.2. Les sept raisons de la délégation :²

- ✓ Pour utiliser et développer la compétence et le niveau d'autonomie de ses collaborateurs.
- ✓ Pour augmenter leurs sens des responsabilités et développer la motivation au travail.
- ✓ Pour reconnaître positivement les efforts et les résultats d'une personne.
- ✓ Pour reconnaître la compétence et donner le niveau d'autonomie à adapté.
- ✓ Pour identifier les compétences pratiques à acquérir par le collaborateur, les besoins et les objectifs de formation.
- ✓ Pour évaluer, à partir de critères objectifs, la compétence, le niveau de motivation et la performance des collaborateurs.

¹Micheau-Thomazeau et autres, op.cit. P16.

²Ibid. P16.

Pour mieux gérer son temps et faire face à une surcharge de travail.

1.3.3. Conditions d'une délégation réussie :

- Le choix du délégataire est une clé de la réussite.
- Proposer la délégation (ne pas l'imposer).
- Ne déléguer que les activités qui en correspondent pas au cœur de votre mission (et que vous devez impérativement conserver).
- Délimiter le champ de la délégation (limites et règles du jeu : droits et devoir respectifs).
 - ✓ Définir l'objectif.
 - ✓ Négocier les moyens (financiers, humains, matériels, formation...)
 - ✓ Définir les informations nécessaires pour suivre le déroulement de l'action.
 - ✓ Négocier la forme et la fréquence du suivi
 - ✓ Contrôler.
- S'inscrire dans une relation d'aide positive.
- Accorder le droit à l'erreur, faire confiance.
- Se rappeler les deux principes fondamentaux : coresponsabilité et irréversibilité Le responsable s'engage à :¹
 - ✓ Informer le délégataire.
 - ✓ L'aider en cas de difficultés.
 - ✓ Appliquer le droit à l'erreur.

Le délégataire s'engage à :

- ✓ Mener à bien la mission dans le temps imparti.
- ✓ Accepter les formes de suivi négociées.
- ✓ Faire remonter en temps voulu les difficultés importantes rencontrées au cours de la mission.

Enfin, la fin de la mission déléguée, il est important de réaliser un bilan pour comprendre ce qui n'a pas fonctionné, se remettre en question et valoriser ce qui a fonctionné par une gratification, tel une prime ou un élargissement de poste.

¹Micheau-Thomazeau et autres, op.cit. P17.

En résumé, pour qu'une délégation réussisse, il faut qu'elle soit précise, comprise, acceptée, que le collaborateur ait les moyens et les compétences pour atteindre des objectifs fixés et qu'elle soit suivie jusqu'à la fin.

1.4. Le coaching :

1.4.1. Définition du coaching :

Le coaching ou mentorat terme venu des pays anglo-saxons et qu'est recommandé en France par la DGLFLF est un accompagnement professionnel personnalisé permettant d'obtenir des résultats concrets et mesurables dans la vie professionnelle et/ou personnelle. Le coach laisse de ce fait toute la responsabilité de prendre du recul face à sa vie professionnelle, d'analyser son comportement et d'améliorer celui-ci, face à certaines situations. A travers le processus de coaching, la personne coachée approfondit ses connaissances et améliore ses performances.

1.4.2. Les postulats du coaching :

Le coaching est basé sur deux postulats :

- ❖ Le capital humain est la première ressource de l'entreprise.
- ❖ L'individu a des talents qui lui sont unique et toutes les capacités nécessaires dans sa démarche professionnelle et personnelle.

○ Le coaching centré sur la personne :

Il permet de transformer l'image et de développer le leadership, la « personne » du leader est l'un des facteurs clés de la réussite de son équipe. Proche du coaching sportif et du développement personnel, ce type de coaching considère le manager comme un « champion » qui désire améliorer sa performance. L'excellence, c'est d'abord un état d'esprit. Le but d'un tel type de coaching est de renforcer « l'autorité naturelle » du manager. Ce coaching peut également intervenir avant un événement important pour le manager, par exemple une prise de parole en public.

- La prise de poste :

Quelle qu'elle soit par promotion interne ou par recrutement extérieur, qu'il s'agisse d'un changement de métier ou de filière, le manager et son équipe devront prendre un bon

départ. L'adaptation à un nouveau poste sera facilitée par un coaching qui permettra d'identifier les enjeux et d'éviter les fausses postes.

- **Le dépassement d'un obstacle professionnel :**

Parfois, une personne de l'entreprise ne se sent pas à l'aise dans son travail, elle n'a plus d'énergie ni d'enthousiasme. Ce décalage entre ce qu'elle attend d'elle et ce qu'elle vit en elle-même peut être ressenti par la personne ou par son entourage.

Le coaching va alors aider cette personne à faire le point. Il peut s'agir simplement de traverser une crise passagère ou de résoudre une difficulté spécifique, mais aussi parfois de trouver un second souffle par le biais d'une réorganisation qui correspond mieux au désir profond de la personne.¹

- **La gestion de stress et d'émotion :**

Un coaching relié à la fois au comportement et à ce que dit la personne lui permettra de relâcher les tensions et de mieux faire face au stress de la vie professionnelle.

o **Le coaching centré sur la situation :**

Les conflits managériaux et les situations de crise sociale :

Un manager qui développe des relations de qualité avec tous ses interlocuteurs, ses collaborateurs, mais aussi sa hiérarchie, ses clients, ses fournisseurs, ses collègues ou encore les syndicats doit être en mesure de pouvoir gérer les conflits potentiels. Le coaching aide le manager clarifier ses propres enjeux et à améliorer la communication dans les relations interpersonnelles, il permet aussi d'analyser une situation sociale ou d'anticiper un effet de crise.²

¹HELPER, (JEAN-PIERRE) et autres : Management : Stratégie et organisation, 8ème éd, Vuibert, Paris, 2010, P382.

²<http://andre.font.free.fr/Font/coaching.htm>

- **La conduite de changement :**

Dans les périodes de bouleversement professionnel, le coach accompagne la personne afin qu'elle traverse au mieux la situation de changement.

Cette technique apporte un soutien psychologique aux cadres et aux dirigeants qui ne résistent plus à la pression. Elle permet souvent au coaché de comprendre les causes de sa démotivation et d'y palier. Cependant, il ne faut pas tomber dans l'effet de mode, tout le monde n'a pas besoin d'un coach, une discussion avec son supérieur pourrait certainement être aussi efficace.¹

1.5. Le renforcement de l'esprit d'équipe :

Configuration à la fois humaine et opérationnelle, l'équipe est un système subtil dont il faut connaître les lois. Cette connaissance, en plus des satisfactions qu'elle procure, permet d'ajuster le pilotage pour optimiser le résultat.

L'esprit d'équipe est indispensable à la réalisation de performance. C'est pourquoi tous les dirigeants tentent perpétuellement de renforcer la cohésion au sein de leur équipe.

En quoi l'équipe peut-elle motiver les individus ? Comment créer et entretenir des équipes de travail performantes ?

1.5.1. En quoi être en équipe peut motiver les individus ?

L'équipe est une entité constituée de sous-ensembles autonomes, c'est ce qui fait sa complexité et sa force. Cette complexité provient du fait que ses membres sont des sous-systèmes dotés d'intelligence. Elle est un ensemble de cerveaux, donc pour pouvoir renforcer l'esprit d'équipe il faut d'abord qu'il y ait une cohésion entre les individus.

Dans le fonctionnement d'une équipe, chacun apporte son savoir-faire et son savoir-être pour construire une œuvre commune, mais chacun amène aussi son histoire, ses valeurs

¹HELPER, (JEAN-PIERRE) et autres, op.cit. P383.

et son identité et chacun s'y inspire, les individus tissent des liens et créent inconsciemment des échanges.¹

○ **La motivation d'équipe source de résultat performant :**

Une bonne motivation d'équipe se révèle toujours (constatée à de très nombreuses occasions) multiplicatrice de performance, alors qu'à l'inverse, sans travail, sans sensibilisation du management sur la motivation d'équipe, toutes les énergies se perdent dans de multiples trous noirs de frustrations de démotivations, sources de contreperformance de l'équipe.

Il est intéressant de noter qu'il y a dans tout fonctionnement d'une équipe, d'un groupe, deux fonctions essentielles qui se conjuguent :

- ❖ Celle de production consistant à développer des idées, des contenus verbaux et écrits.
- ❖ Celle de régulation consistant à structurer l'ensemble des échanges.

Ceux qui produisent ne sont pas forcément ceux qui régulent et vice-versa. Chacun est plus ou moins apte et plus ou moins disposé à assumer l'une ou l'autre fonction (même si chez certains les deux s'harmonisent joyeusement).

Un travail de groupe sur l'esprit d'équipe amène tous les participants à vivre, à percevoir les problèmes fonctionnels voir affectifs (relationnels) mis en jeu par la situation où ils se trouvent engagés, et dans le meilleur des cas à les maîtriser.

Le propre du travail et de la discussion de groupe, c'est de susciter des processus de confrontation, de conflit (dans son sens positif), de frottements, de tension, de déséquilibre, qui sont certes moteurs et sources d'énergie, mais qui réclament pour se résoudre et ne pas exploser, des efforts d'adaptation et d'élucidation. C'est tout le travail de la dynamique de groupe, de la motivation d'équipe.²

¹Olfa ZAÏBET – GRESELLE, Le management de l'intelligence collective, Université de Nice-Sophia Antipolis GREDEG UMR CNRS 6227, Equipe de Gestion RODIGE, P 12

²<http://www.team4development.fr/motivation-d-equipe-quoi-ca-sert-pourquoi-se-soucier-de-l-esprit-dequipe/>

- **Définition de la cohésion :**

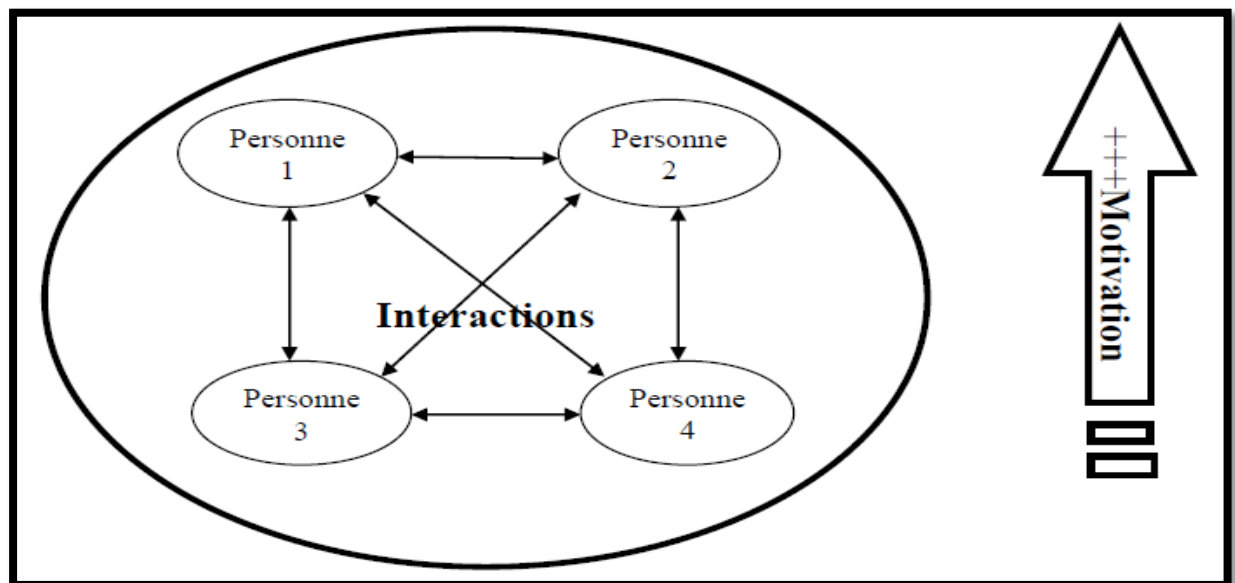
La première définition de cohésion constitue le sens qu'on lui donne communément :

Forte union des parties constituant un groupe. La cohésion de la matière correspond à la force qui s'exerce entre les molécules d'un corps, s'opposant à leur séparation. Au sein de la molécule, la cohésion est assurée par l'interaction électromagnétique.

Imaginons maintenant que le corps est l'équipe de l'entreprise et les molécules sont les personnes qui travaillent au sein de l'équipe et que l'interaction électromagnétique, cette force, soit les interactions entre les personnes de l'équipe qui génèrent de la cohésion au sein du groupe.¹

Voici un schéma qui représente cette image au regard de la motivation d'équipe en entreprise :

Schéma N°2.2 : Cohésion d'équipe



<http://www.gautier-girard.com/dossiers-entrepreneurs-et-managers/management/motivation-d%E2%80%99equipe-augmenter-la-cohesion-de-lequipe/>

¹<http://www.gautier-girard.com/dossiers-entrepreneurs-et-managers/management/motivation-d%E2%80%99equipe-augmenter-la-cohesion-de-lequipe/>

1.5.2. Comment créer et entretenir des équipes de travail performantes ?

Beaucoup d'entreprise ont essayé d'augmenter cette productivité en introduisant des systèmes de gestion de la performance, systèmes qui n'ont pas toujours pu répondre aux besoins du business et qui sont devenus des processus bureaucratiques annuels et laborieux. Nous avons oublié que la performance ne se construit pas par des processus gérés par le département des ressources humaines, mais par des employés motivés et engagés. Il faut donc complètement repenser et revoir notre approche. Ceci est d'autant plus vrai que la nouvelle génération qui arrive suit le marché du travail n'a pas les mêmes attentes de la vie professionnelle que les générations précédentes. Les jeunes rejoignent une entreprise en raison des perspectives de nouveaux challenges, de nouvelles opportunités pour se développer et sont prêts à partir ailleurs quand leur entreprise ne satisfait pas ou plus leurs besoins.

Pour obtenir une équipe de travail performante il faut respecter ces huit facteurs de performance :¹

a) Conseiller :

Conseil de travail est préoccupé le don et la collecte de l'information. Il s'agit de savoir ce que font les autres dans votre domaine d'activité et de veiller à ce que vous suivez les meilleures pratiques. L'information peut avoir besoin de rassembler des articles, des rapports ou des livres ou par rencontrer et parler avec les gens, cela signifie veiller à ce que vous ayez toutes les informations disponibles pour l'équipe, de prendre les meilleures décisions et produire des résultats.

b) Innover :

L'innovation est un aspect clé du travail d'équipe, ceci implique la contestation de façon continue les processus en cours d'exécution. La technologie évolue si rapidement que la façon avec laquelle vous accomplissez les tâches actuellement devienne obsolète et ne peut plus être la meilleure façon. Si vous n'êtes pas à jour dans vos pratiques, votre structure de coûts peut devenir trop élevée et vous faire perdre votre compétitivité et par la suite votre part de marché ainsi que votre profit. Innover est indispensable pour toutes les équipes de travail. Il y'a toujours de meilleures façon pour accomplir ses missions, il suffit de les découvrir.

¹Noyé, Didier, Manager les performances, INSEP Consulting Editions, 2002, P40

c) Promouvoir :

Pour obtenir des ressources humaines et financières, de l'équipement pour mener à bien votre travail, vous devez « vendre » ce que vous faites à d'autres personnes. Ressources pour la mise en œuvre de nouvelles idées ne sera accordée que si votre équipe ne peut persuader et influencer les supérieurs de l'organisation. Promouvoir des clients à l'extérieur ou à l'intérieur de l'organisation est également important si vous exécutez continuellement ce qui vous ait demandé.

d) Développement :

Beaucoup d'idées ne voient pas le jour parce qu'elles ne sont pas pratiques. Les activités de développement veillent à ce que vos idées soient moulées et façonnées pour répondre aux besoins de vos clients ou utilisateurs. Il s'agit de déterminer leurs besoins et de les incorporer dans vos projets. Développer se chargera de veiller à ce que cela devienne possible, tenant compte des ressources de votre organisation.

e) Organisation :

Ici l'accent est mis sur la préparation du terrain pour passer à l'action. Il s'agit d'organiser l'équipe pour que chacun sache ce qu'il a à faire, comment et quand. Des objectifs clairs doivent être établis et les mesures prises pour s'assurer que les résultats soient livrés à temps.

f) Produire :

Une fois le plan mis en place et chaque employé connaît sa tâche, l'équipe se concentre sur la production. Cette activité » se concentre sur la livraison du produit ou du service sur une base régulière à des normes élevées d'efficacité et d'efficience. C'est la fonction qui assure la production de l'équipe et continue à fournir les produits nécessaires.

g) Inspection :

Des contrôles réguliers sur les activités de travail sont essentiels pour maîtriser et prévenir les erreurs. Les audits de la qualité de vos produits ou services veillera à ce que vos clients ou des clients soient respectées. Inspection couvre également l'aspect financier du travail dans votre équipe ainsi que les aspects de sécurité et les aspects juridiques.

h) Maintenir :

Toutes les équipes doivent respecter les normes et maintenir des processus de travail efficace. Veiller à ce que les normes de qualité soient respectées et que des évaluations régulières de l'efficacité de l'équipe aient lieu.

i) Lien :

Le lien assure le rassemblement de tous les membres de l'équipe, il distingue un groupe d'individus d'une équipe solidaire, efficace et efficiente.

Créer du lien dans l'équipe pour favoriser un sentiment d'appartenance. Il est très important de construire une culture d'équipe qui elle-même doit s'inscrire dans la culture de l'entreprise. Pour le manager, l'objectif est de créer un bon climat et un bon relationnel avec chacun des équipiers

1.6. La fidélisation :

La fidélisation des salariés est aujourd'hui un enjeu majeur pour les entreprises et les employeurs. La fidélisation est aussi importante que le recrutement. En effet, savoir obtenir dans son entreprise les compétences adéquates est important, encore faut-il savoir les garder.

La fidélisation interne c'est développer un sentiment d'appartenance dans l'esprit de chaque collaborateur envers l'entreprise. Cela passe par la motivation et le développement d'un esprit d'implication qui a pour effet de développer une meilleure productivité.

Ainsi, la fidélisation permet à l'entreprise et au personnel de mieux s'adapter à toutes les situations dans le temps et de créer un esprit de confiance mutuel.

La fidélisation est l'action de l'entreprise de mettre en place un environnement qui maintient durablement l'attachement des salariés. Cette relation d'attachement durable et constant qui lie le salarié à son entreprise est basée sur des valeurs partagées.

Le salarié prend plaisir à travailler pour son entreprise, il souhaite maintenir cette relation même s'il avait le choix de partir.

Il décide en toute connaissance de cause d'investir ses compétences, son temps et ses efforts au service de l'entreprise, à travers l'emploi et les missions qui lui sont conférés.

L'entreprise assure le développement des compétences et la repense aux exigences du salarié, en retour de son appropriation des objectifs et de sa volonté à maintenir sa relation avec l'entreprise.

Mettre en place une politique de fidélisation consiste donc à mettre durablement l'homme et ses attentes au centre des préoccupations de l'entreprise afin d'une part, assurer la satisfaction professionnelle de ses salariés et d'autre part, d'instaurer une relation partagée de confiance.

Les outils de la fidélisation sont d'ordre différent : augmentation salariale, amélioration de la qualité de vie au travail, promotion interne, enrichissement des tâches, intéressement, participation et primes.

➤ **Objectif de la communication dans la fidélisation du client interne :**

Il est vu que la communication interne est l'un des outils majeurs pour fidéliser son personnel.

Toute structure a besoin d'une énergie commune pour fidéliser l'ensemble des collaborateurs. Pour cela, il faut développer chez chacun une volonté constante de faire toujours plus. Cette motivation suppose que l'entreprise a su trouver l'énergie interne nécessaire en mobilisant les acteurs pour agir efficacement.

Nous prendrons ici l'exemple de deux outils importants pour la fidélisation du personnel : le journal d'entreprise et le film d'entreprise.

- ❖ **Le journal d'entreprise** : est le produit institutionnel de chaque entreprise auquel on porte habituellement une attention particulière, ainsi on remarque qu'il correspond exactement à l'exigence du personnel qui est celle de l'implication.

Le rôle du journal d'entreprise est d'établir un lien commun entre les salariés, ceci en leur permettant de participer activement au développement de la culture de leur structure. C'est susciter son désir de participer activement au bon développement de la diffusion de la communication interne auprès des autres collaborateurs.

- ❖ **Le film d'entreprise** : a pour objectif de fidéliser par l'information et la formation.
- ❖ **L'information** : un reportage, une émission, des interviews présentant les différentes facettes de l'entreprise et de son personnel par exemple. Dans ce cas, la structure met en valeur les compétences et qualité de ses salariés et donc suscite en lui un sentiment de fierté qu'aucune autre structure ne peut lui apporter.
- ❖ **La formation** : on peut présenter au nouvel arrivant un film d'entreprise, l'objectif sera de le féliciter d'avoir choisi de contribuer à la réussite de sa nouvelle entreprise et de le séduire par les qualités mis en avant dans le film.

La fidélisation est l'axe majeur qui opère sur la motivation en l'exacerbant. Si les salariés se sentent bien dans leur entreprise, qu'ils envisagent des promotions ou encore, que les horaires de travail correspondent à leurs espérances. Le terrain sera propice à la mise en place de facteurs motivationnels.

La fidélisation est favorise l'implication du personnel et renforce son appartenance à l'entreprise, elle agit également sur le phénomène du turn-over et du burn-out en éliminant leurs manifestation et permet de créer des liens plus solides entre les membres d'une équipe.

○ **La Communication, base de toute stratégie motivationnelle :¹**

Sans communication active, il est difficile d'entretenir le niveau d'implication d'une équipe, cette communication doit se faire à trois niveaux :

- **Au quotidien** : au travers des échanges opérationnels.
- **A moyen terme** : par exemple sur l'organisation et les priorités à venir du service.
- **A long terme** : sur la stratégie globale de l'entreprise.

On notera que cette culture de communication doit être descendante (voie hiérarchique) mais aussi montante, afin de permettre aux collaborateurs de s'exprimer. Dans cette logique tous les canaux de communication peuvent être explorés : réunions, lettre d'information, intranet, entretien individuel, conversation informelle.

2. Culture d'entreprise :

2.1. Définition :

Le concept de culture d'entreprise a connu un grand succès il y a quelques années, certains auteurs (Peters et Watermann, Le Prix de l'excellence, 1983) la présentant comme l'un des principaux facteurs de performance de l'entreprise. Elle permet une approche spécifique de chaque firme, ce qui constitue une des conditions de l'efficacité de l'analyse stratégique.

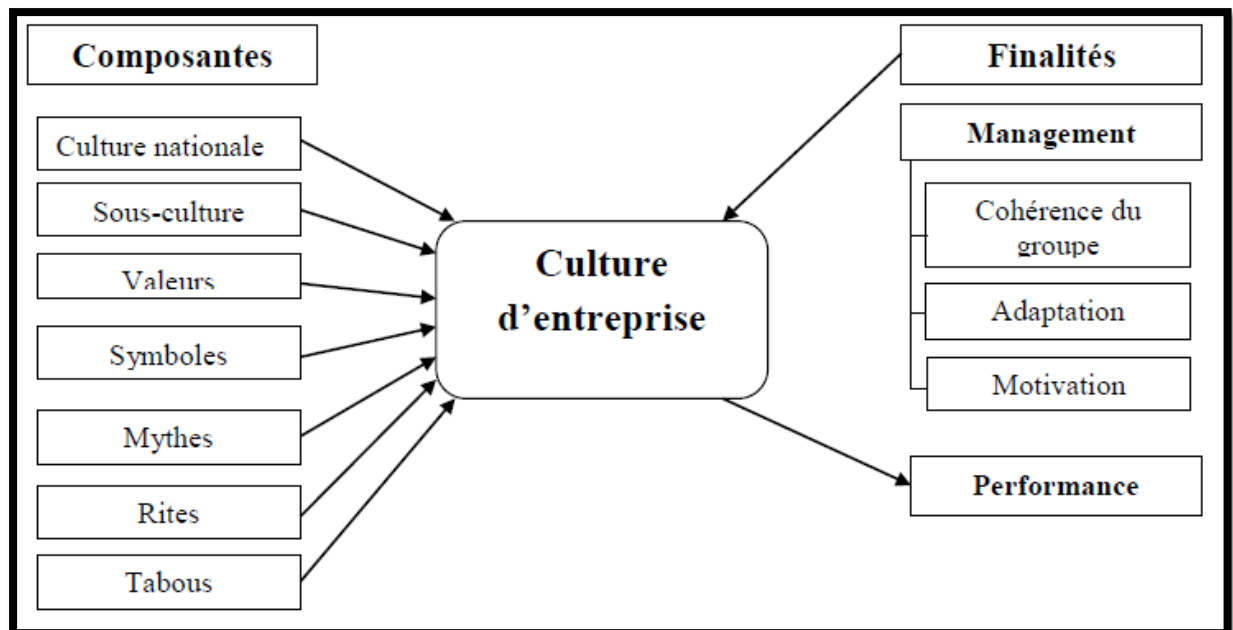
¹ROUSSEL Patrice. Rémunération, motivation et satisfaction au travail, Ed économie, Paris, 1996, P54.

Certains auteurs, comme Maurice Thevenet, considèrent que la culture d'entreprise peut participer au développement de l'implication. En effet, la culture d'entreprise permet à la fois de comprendre et de gérer la dynamique de l'organisation, afin d'induire les actions attendues des salariés.¹

2.2. Composantes et finalité de la culture d'entreprise :

Pour Maurice Thevenet : « la culture d'entreprise est un ensemble de références partagées dans l'organisation, construites tout au long de son histoire en réponse aux problèmes rencontrés dans l'entreprise ».²

Schéma N°2.3 : composante et finalité de la culture d'entreprise.



Source : « *La culture d'entreprise et l'implication du personnel* », P108, disponible sur <https://www.yumpu.com/fr/document/read/22618690/la-culture-dentreprise-et-implication-du-personnel-hachette>

¹HELPER et autres, op.cit. P368.

²Ibid. P370.

2.3. Pourquoi la culture d'entreprise est-elle importante ?

La connaissance de la culture d'entreprise est un préalable indispensable à toute réflexion stratégique. Elle permet de prendre des décisions adaptées, tenant compte des spécificités de l'entreprise, en évitant de fonder sur ces décisions par rapport des normes standard. Il est généralement admis que la culture d'entreprise est un outil de management au service de la performance de l'entreprise. En effet, elle permet au manger :

- a) **d'assurer la cohérence du groupe** : dans la mesure où elle permet de fédérer sur des valeurs communes qui transcendent les divergences d'intérêt et d'opinion entre les différentes parties prenantes internes (dirigeants, managers, cadres, ensemble des salariés) ; dans ce cadre, la culture d'entreprises apparaît donc comme un outil, dont dispose le dirigeant, pour limiter les risques de conflits et d'affrontement (Théorie du décideur politique Cyert et March) ;
- b) **D'améliorer l'adaptation** : car un groupe mieux soudé réagit plus efficacement aux évolutions inévitables de l'environnement ;
- c) **De favoriser la motivation** : puisque les salariés intègrent les objectifs de l'entreprise. Sur le plan économique, la culture d'entreprise peut donc permettre l'amélioration de la performance. L'adhésion aux valeurs de l'entreprise développe la motivation, permet une meilleure coordination, facilite les synergies, assure une meilleure intégration des nouveaux salariés...¹

¹HELPER et autres, op.cit. P372

3. La motivation, axe de cohérence de l'entreprise :¹

La motivation personnelle traduit le sens selon lequel la personne peut s'engager. La motivation collective dans une entreprise est le vecteur à partir duquel toute activité est engagée.

Mais la motivation collective n'est rien d'autre qu'un « bouquet de motivations personnelles » autour d'un axe initial représenté par la motivation de l'entrepreneur.

Celle-ci est donc le vecteur autour duquel se forme le consensus d'entreprise et se rassemblent et convergent les motivations de tous les partenaires.

Il est clair que si, les motivations divergent, soit par l'ambivalence de celle des dirigeants, soit par l'absence d'un consensus collectif, on assiste alors à une dispersion des énergies, à la création de clans, de chapelles et au bout du compte une déstructuration ou un éclatement de l'entreprise.

Trop souvent une grande partie de l'énergie et des ressources humaines et matérielles sont consommées par des antagonismes, des efforts divergents ou non coordonnés. On peut même aller jusqu'à ce que des pans entiers d'une entreprise atteignent des résultats préjudiciables à l'ensemble. Lutte intestine, chacun pour soi, identité floue, qualité hétérogène, etc....

La cohérence de l'entreprise repose sur l'harmonie des motivations et celle-ci sur la « direction » indiquée par les « dirigeants ».

La motivation collective, par sa nature et son intensité est un pilier majeur qui fonde l'unité.

La permanence et la persévérance de l'activité.

On peut aussi l'assimiler à l'intention collective, la vocation fondamentale, l'échelle de valeur, la finalité et au bout du compte l'orientation politique de l'entreprise. C'est dire

¹Micheau-Thomazeau et autres, op.cit. PP30-33

l'importance du discernement de sa nature et celle de l'établissement d'un « consensus » des motivations.

En outre, il est important de bien comprendre comment l'entreprise trouve son unité logique

Partir de la motivation collective. Celle-ci d'abord va se rapporter à un centre d'intérêt, un objet de préoccupation en réponse aux attentes d'un milieu social ou d'un marché.

Sans motivation, la personne comme l'entreprise n'ont d'intérêt pour rien, ne sont concernés par rien et n'arrivent pas à trouver leur véritable métier.

C'est donc la rencontre entre cette motivation entrepreneuriale et les attentes du terrain qui va déterminer l'objet, le métier de l'entreprise et le type de service à rendre.

Le développement de l'entreprise va résulter de cette conjonction, définissant le projet commun et orchestrant la « concurrence » des projets personnels.

La convergence des motivations rapportée à une même unité de préoccupation suscite la mobilisation de la dynamique collective.

Une motivation sans objet, une attente du milieu sans motivation et rien ne se passe.

C'est donc en stimulant la motivation de chacun en l'alimentant d'objectifs communs de l'axe de la direction général qu'on va mobiliser des énergies et trouver la cohésion et la mobilisation des potentialités de l'entreprise.

Par ailleurs, la coopération entre tous s'effectuera sur le terrain commun où se situe l'intérêt de l'entreprise au service du projet collectif auquel chacun contribue. C'est donc, l'unité de motivation qui est liée indirectement à la racine de la coopération et d'une organisation efficace du travail.

Enfin, c'est encore la motivation qui s'exprimant dans la perspective du projet de l'entreprise va sous-tendre son image et l'identifier aux yeux de ses partenaires (internes ou externes).

Conclusion du chapitre :

Dans ce chapitre, nous avons pu voir que la motivation est considérée comme l'un des facteurs essentiels qui impactent le comportement des individus, à travers lesquels ils peuvent créer leur désir de performance.

D'après la réalisation de ce chapitre, nous pouvons résumer ce qui suit :

- La capacité des organisations à atteindre leurs objectifs dépend grandement du succès de l'organisation à fournir une motivation suffisante aux employés et à la mise en place d'un système de motivation efficace qui motive les travailleurs à bien performer
- Le comportement de l'individu dépend de la qualité des motifs qui l'affectent, les organisations doivent donc orienter leurs efforts pour motiver les travailleurs, et influencer leur comportement par l'implication de la communication entre eux.
- Si la direction d'une organisation quelconque a motivée les individus à travailler, donc elle a réussi de manière significative à atteindre ces objectifs avec un degré élevé d'efficacité.

Le processus de communication interne joue un rôle essentiel et efficace dans la motivation des travailleurs et cela à travers l'influence sur leurs attitudes, leurs comportements, et leur motivation, afin de travailler activement et dynamiquement.

CHAPITRE 03 :

Etude de cas au sein de l'entreprise SCAEK

Après que nous avons parlé de les théories qui engendrent la communication interne et sa relation avec la motivation des salariés maintenant on va enrichir cette recherche avec un cas pratique pour répondre à notre problématique de recherche.

Section 01 : Présentation de l'entreprise :

1. Présentation de l'entreprise SC-AEK:

La société du ciment de Ain El Kebira est une société par actions, filiale du groupe GICA détenteur à 100 % de son capital social qui s'élève à 2200000000 DA. Bâtie sur une superficie de 24 Hectares, la cimenterie se trouve à 20 KM au nord-est du chef-lieu de wilaya de Sétif et à 07 KM au sud de la daïra d'Ain El Kebira.

Le siège de la direction générale se trouve dans la ville de Sétif à la cité Bounecheda, rue ABACHA Ammar.

Avec une capacité contractuelle (Installée) de production de 1000000 tonnes de ciment portland (CPA) par an, la société fabrique actuellement :

- Le ciment portland aux ajouts CPJ : CPJ-CEM II/A 42.5 NA 442 ;
- Le ciment résistant sulfate CRS : CPA -CEM I-42.5 ES NA 443 ;

Elle peut également fabriquer le CPA 52.5 et le CPJ 32.5 et le ciment pétrolier lorsque les conditions du marché permettent.

La SC-AEK est installée à proximité d'une carrière dont les réserves lui permettent de faire face aux besoins d'exploitation à long terme, avec une durée de vie probable de ces carrières supérieure à 100 ans selon les dernières estimations. Couvrant une superficie de près de 220 Hectares, elle tire les principales matières premières à partir du gisement de Djebel Medjounes et d'argile « marne » de Thieniet Moloutou.

2. Création et restructuration :

Dans le cadre de la politique de développement économique et social, lancée pour répondre aux exigences de l'heure, décidés par le gouvernement, la Société Nationale des Matériaux de Construction (SNMC) engagea au début des années 70 un vaste programme d'investissement pour la rénovation des lignes hérités de Lafarge et la réalisation de plusieurs nouvelles lignes de production de ciment dont celle d'Ain El Kebira.

- Signature du contrat SNMC le 23/07/1974 avec un délai de réalisation de 45 mois ;
- Réception provisoire le 01/08/1978 ;
- Date entrée en production en Septembre 1978 ;
- Capacité : 1000000 Tonnes.
- La restructuration du SNMC en 1982 a donné la naissance à quatre (04) groupes de ciment : Est, Ouest, Centre et Chef, la SC-AEK est l'une des filiales du groupe ERCE restructurée en 1998.
- Avec la dissolution du groupe ERCE et la création du groupe GICA (Groupe Industriel des Ciments d'Algérie), la SC-AEK se trouve rattaché à ce dernier depuis le 26 Septembre 2009.

Tableau N°(1) : Fiche Synoptique

Nom	Société des ciments de Ain El Kebira « SCAEK »
Forme juridique	SPA
Siège social	OuledAdouane BP n° 01 Ain El Kebira (19400) – Wilaya de Sétif
Direction Générale	Cité Bounechada, Rue ABACHA Ammar Sétif
P.C.A de la Société	Mr KHABER Laid
D.G de la Société	Mr KHABER Laid
Capital social	2 200 000 000,00 DZD
Nombre d'actions	22 000 000
Valeur nominale de l'action	100 DZD

Actionnaire	Groupe Industriel des Ciments d'Algérie (GICA)
Banque	Banque Extérieure d'Algérie – BEA
Registre de commerce	98 B 0082263
Activité principale	Production et commercialisation des ciments
Secteur	Matériaux de construction
Capacités nominales	3 000 000 Tonnes de ciment par ans.
Direction Générale Tél Fax	(036) 82.83.39 (036) 82.83.41 (036) 82.83.46
Unité cimenterie Tél Fax	(036) 60.80.80 (036) 60.82.82 (036) 82.81.81(036) 60.83.83
Site Web	http://www.scaek.dz/
Certification	Système de management intégré « Qualité – Santé Sécurité – Environnement » selon les référentiels respectifs ISO 9001 version 2008, ISO 14001 version 2004 et OHSAS 18001 version 2007

Source : rapport de gestion de l'entreprise

3. Objet social de SCAEK :

SCAEK, est chargée dans le cadre de la politique de développement économique et sociale, de la production, et la commercialisation du ciment dans tous ses genres.

4. Explication de la charte graphique :

- **Label** : SCAEK en arabe et en français appellation composée des premières lettres de 5 mots : Société des Ciments Ain-El- Kbira
- **Logo GICA** : le logo est composé d'une illustration et du mot GICA qui signifie Groupe industriel des ciments d'Algérie l'illustration représente une centrale à béton.
- **Forme juridique** : la société des ciments de ain-el-kbira chargé de produire et commercialiser le ciment est une Société par action (SPA).
- **Siège sociale** : Ouled Adouane BP n° 01 Ain El Kebira (19400) – Wilaya de Sétif.
- **Le logo** : son Logo est présenté dans la figure suivante :

Figure 3.1 : Logo GICA



Source : <http://www.scaek.dz/>

5. L'organigramme de la société SC-AEK :

(voir les annexes 01)

C'est un organigramme hiérarchique-fonctionnelle qui donne une description générale de la société, c'est le premier outil de représentation de l'organisation et celui qui est présenté aux différents interlocuteurs pour se repérer dans la structure, ainsi il a décrit la répartition des fonctions entre les différentes entités de l'organisation.

On observe qu'il existe deux catégories de fonctions :

- les fonctions de gestion.
- les fonctions opérationnelles.

Les fonctions opérationnelles sont celles qui se rapportent au métier de l'entreprise, ce sont les fonctions qui sont réalisées pour fabriquer les produits ou services de l'entreprise comme la direction de production ;

Les fonctions de gestion, comme la Direction Finances et Budget sont très centralisés, cela permet d'avoir une homogénéité dans les actes de gestion de l'entreprise, aussi, de faire des économies d'échelle. Parce que l'entreprise a une taille importante, les fonctions de gestion trop centralisées peuvent nuire à la réactivité de l'unité qui a besoin de moyens rapidement pour être compétitive, ou tout simplement nuire à la spécificité des besoins, parce que les procédures sont trop standardisées. L'éloignement des fonctions de gestion de fonctions opérationnelles peut conduire à une perte de sens et à des décisions trop éloignées du terrain ;

L'existence de 04 étages hiérarchique signifie une lourdeur en termes de hiérarchie et une divergence entre les managers de haut niveau et les opérationnelles.

6. Les avantages de cette organisation :

- Elle est souple et permet un meilleur contrôle et une prise de décision rapide et conséquente.
- Elle s'adapte aux nouveaux contextes économiques et permet une plus grande maîtrise des charges d'exploitation et une optimisation des coûts.

7. Ses missions essentielles sont :

- La production, La commercialisation, et le Stockage des ciments dans la région EST.
- Veiller à l'application et au respect des mesures relatives à la sécurité industrielle, la sauvegarde et la protection de l'environnement, en relation avec les organismes concernés.
- Procéder à toute étude de marché en matière d'utilisation et de consommation des ciments.
- Développer et mettre en œuvre les actions visant à une utilisation optimale et rationnelle des infrastructures et moyens.
- Veiller à l'application et au respect des mesures liées à la sûreté interne de la société conformément à la réglementation.
- Développer une image de marque et de qualité.

8. La stratégie de la SCAEK :

Les axes majeurs de la stratégie de la SCAEK sont :

- Le développement d'une nouvelle culture managériale, ambitieuse, innovante et exigeante.
- Le développement et l'amélioration de la rentabilité de ses activités.
- Le renforcement de sa position de leader dans la production et la commercialisation des ciments au niveau national et la région EST.
- Le redéploiement des activités au niveau international.
- Le développement du partenariat et des synergies avec des opérateurs disposants d'atouts spécifiques.

-
- Finalement l'objectif du Groupe GICA en général est de devenir exemplaire non seulement par ses performances économiques mais aussi par le respect de l'environnement en réduisant l'empreinte de ses activités sur ce dernier.

9. Les Moyens de la société :

I-Description des moyens humains :

Les effectifs inscrits à fin décembre 2020 s'élèvent à 455 agents dont 368 agents permanents et 87 occasionnels ;

Les effectifs permanents enregistrent une régression de 34 agents passant de 402 agents à la fin de l'exercice 2019 à 368 au 31 décembre 2020, cela est dû aux départs de 44 agents répartis comme suit : 42 départs en retraite proportionnelle, 01 départ en retraite légale et une démission, l'entrée de 10 agents dont 09 recrutements.

II- description de la ligne de fabrication :

La cimenterie d'Ain El Kebira a été construite par la société Allemande KHD (1974-1978) selon la formule « clé en main ». Son processus technologique est doté des ateliers principaux suivants :

Atelier Concassage :

Capacité de production en Calcaire : **1000 tonnes/H**

Capacité de production en Marne : **170 tonnes/H**

Capacité de concassage de Fer : **60 tonnes/H**

Atelier Hall Stockage Matière première :

Capacité de stockage : 2 x 30 000 tonnes de Calcaire

Capacité de stockage : 2 x 6 000 tonnes de Marne

Atelier Cru :

Broyeur Cru I : capacité 125 t/h (dimension 4,8x10, 115)

Broyeur Cru II : capacité 125 t/h (dimension 4,8x10, 115)

Broyeur Cru III : capacité 120 t/h (dimension 3,6x7, 75) installé en 1991 par F L Smith

Silos Stockage farine I : 10 000 tonnes

Silos Stockage farine II : 10 000 tonnes

Atelier Ciment :

Broyeurs ciment à boulet avec attaque centrale

Diamètre du tube : **5 m** Longueur : **14,5 m** Puissance installée : **6300 Kw**

Ventilation broyeur : **100 000 m³/h** Diamètre du séparateur : **2,9 m** Ventilateur séparateur : **240 000 m³/h**

Débit : **180 t/h en CPA**

205 t/h en CPJ

Atelier expédition :

4 Ensacheuses : Fournisseur : **HAYER & BOECKER** Capacité : **3000 sacs/h (150t/h)**

8 Encamioneuses :

6 encamionneuses automatiques : **3000 sacs/h (150t/h)** 2 encamionneuses manuelles : **3000 sacs/h (150t/h)**

4 silos de stockage ciment : capacité de **4 X 20 000 t**

sil01 :

Une sortie de chargement vrac **300 t/h** Une sortie big-bag

Une sortie vers ensacheuse Une sortie future

sil02 :

Une sortie de chargement vrac **300 t/h** Une sortie vers ensacheuse

Une sortie future

silos :

Une sortie de chargement vrac **300 t/h** Une sortie vers ensacheuse

Une sortie vers silo n°1 de ligne existante avec un transport pneumatique d'un débit de **105 t/h**

10. Analyse du macro-environnement de la filiale (SWOT) de la SC-AEK :

Les forces :

- Positionnement géographique
- La maîtrise technique
- Disponibilité des MP
- Position de leader
- Produits de qualité
 - Capital expérience appréciable

Faiblesses :

- Structure des coûts qui affecte les marges
- Dépendance à la société mère
- Dépendance à l'Etat
- Connaissance insuffisante de la concurrence
- Difficultés d'affronter la concurrence
- Faible politique commerciale
 - Absence de structure de veille commerciale et marketing

Opportunités :

- Forte croissance démographique
- Mise en place d'actions stratégiques pertinentes
 - Marché porteur

Menace :

- Nouveaux entrants au marché du ciment
- Libération des prix de l'énergie

-
- Désengagement de l'Etat
 - Ouverture du marché
 - Imposition de règles d'hygiènes et de protection de l'environnement plus strictes

11. La Cellule de Communication :

La cellule a pour missions principales d'accompagner les projets de la société, par la traduction des objectifs stratégique en actions de communication.

À travers la communication institutionnelle, interne et aussi par les relations publiques.

En outre la Cellule de Communication est en charge de, conception de tous supports de communication imprimés et audiovisuels.

Nous présentons ici les missions de chaque département de la Cellule de Communication mais notre intérêt ira naturellement vers la communication interne étant notre sujet d'étude.

11.1. Tâches et responsabilités de la Cellule de Communication

- Assurer que la communication interne est au service des travailleurs.
- Assurer la communication externe avec la presse et les médias.
- Gérer les relations publiques de la société liées aux activités de la Société.
- Coordonner les actions de communication interne et externe émanant des structures de la Société.
- Organiser les évènements externes (foires, expositions, conférences, regroupement).
- Prendre en charge le protocole et toutes les activités (réservation, billetterie, visas ... etc.) de monsieur le Président Directeur Général et de ses invités.
- Préparer les actions de publicité et sponsoring.
- Proposer des actions de formation ou recyclage au profit du potentiel existant au sein de la structure.

-
- Elaborer un code de conduite porteur de messages cohérents et des références concourant au positionnement, à la notoriété et à l'image de marque de la Société.
 - Analyser et évaluer régulièrement la presse nationale et internationale traitant de thèmes liés aux activités de la Société.
 - Evaluer périodiquement le positionnement et la notoriété de la Société.

11.2. Les missions de la cellule de communication :

La cellule de communication au sein de la SCAEK est chargée de ces fonctions :

La communication interne :

La communication est une fonction essentielle au sein de l'entreprise. Elle implique l'échange entre émetteur et récepteur.

L'essentiel de la communication consiste, d'ailleurs, en l'établissement d'un lien dynamique entre la SCAEK et ses différents publics internes.

Ce lien prend toute sa pertinence, lorsque la communication est en mesure de véhiculer aussi les orientations et les valeurs qui justifient l'action d'implication de la SCAEK. C'est dans la gestion de cet échange que la communication revêt son caractère le plus stratégique.

La communication interne au sein de la Société doit :

- Participer à la définition de la stratégie de la communication interne et veiller à son application au sein de la Société.
- Identifier et mobiliser en permanence les sources d'informations stratégiques.
- Prendre en charge les sites intranet et internet de la société, en collaboration avec les services concernés de la Direction Centrale Systèmes d'information et veiller à leur mise à jour et leur amélioration constante.
- Assurer la coordination entre les différents correspondants régionaux et nationaux pour une meilleure circulation d'information.
- Organiser et harmoniser l'affichage aussi bien sur le plan conceptuel que celui de la gestion des informations contenues et veiller à leur mise à jour.

-
- Réaliser un sondage interne sur la perception de l'entreprise.
 - Diriger le personnel placé sous son autorité, lui assigner des tâches et objectifs, évaluer ses performances et veiller à la discipline et au développement de l'esprit de groupe.
 - Veiller au développement des capacités et aptitudes professionnelles du personnel.
 - Proposer des actions de formation au profit du personnel placé sous son autorité.

La communication externe et Institutionnelle :

- Participer à la définition de la stratégie de la communication externe & institutionnelle et veiller à son application au sein de la Société.
- Prendre en charge les relations avec la presse et les médias nationaux et étrangers.
- Elaborer la revue de presse quotidienne et veiller à sa diffusion via le portail de la Société.
- Gérer la publicité au niveau des médias et du réseau stations-service.
- Développer et valoriser l'image de marque de la Société à l'externe.
- Réaliser un sondage à l'externe pour évaluer la perception de la SCAEK par ses clients.
- Diriger le personnel placé sous son autorité, lui assigner des tâches et objectifs, évaluer ses performances et veiller à la discipline et au développement de l'esprit de groupe.
- Veiller au développement des capacités et aptitudes professionnelles du personnel placé sous son autorité.

Les Relations Publiques

- Gérer toutes les relations extérieures de la Société avec les pouvoirs publics, institutions, partenaires, concurrents, associations fournisseurs, clients ... etc.
- Participer aux événements en assurant la présence de la Société dans des manifestations lors des foires, expositions, conférences, réceptions.

-
- Diriger le personnel placé sous son autorité, lui assigner des tâches et objectifs, évaluer ses performances et veiller à la discipline et au développement de l'esprit de groupe.

11.3 Les moyens de communications utilisées à la SCAEK :

Les outils utilisés par l'entreprise sont :

- **Le téléphone/ Fax :**

C'est un outil omniprésent dans une entreprise, il peut être utilisé comme outil d'information interne, il facilite la transmission d'information à distance.

- **Les réunions :**

C'est un excellent moyen de traiter en groupe des problèmes professionnels et une bonne aide à la prise de décision rapide quand les délais impartis sont courts.

- **Portail SCAEK (intranet) :**

C'est une plateforme informatique interne destinée aux travailleurs et qui est un réel système d'information où l'on trouve les messages du PDG, la messagerie interne, l'actualité de la société, les textes réglementaires, la bourse interne de l'emploi...etc.

- **La boîte à idée :**

Un outil interactif de communication interne, mis à disposition sur le portail interne et ouvert à la participation de tous les salariés, afin de débattre de sujet d'ordre professionnel.

- **Le tableau d'affichage :**

C'est un outil d'information qui permet de prévenir, sensibiliser ou informer les salariés sur les notes de services et autres directives.

- **Site Web**

Moyen de communication externe de l'entreprise, accessible sur www.SCAEK.dz.

On conclut que la SCAEK est une entreprise évolutive a été mis en place pour répondre à la stratégie de développement et faire face aux nouveaux concurrents, elle vise principalement la satisfaction des besoins interne du groupe à travers l'efficacité de ces moyens et des besoins externe des clients par la qualité de ses produits et services.

Section 2 : l'enquête sur le terrain

1. Présentation de la méthodologie de recherche :

1.1. Lieu d'application :

L'étude pratique a été réalisée au niveau du siège social de la SCAEK, situé à ain el Kbir, Sétif.

1.2. Description de la population mère :

La motivation c'est l'affaire de tous dans l'entreprise, pour cela notre population mère se compose de toutes les catégories socioprofessionnelles confondues de la SCAEK sans exception.

- La Population mère : l'ensemble du personnel de la SCAEK.
- La taille de population : 290 employés.
- Les variables étudiés : variables de nature qualitative (communication interne et motivation)

1.3. Description de l'échantillon :

Dans la plus part des cas la taille de la population de référence est très importante et pour des raisons tant d'ordre pratique qu'économique il faudra se contenter d'interroger qu'une petite fraction appelée « échantillon ».

La population de l'enquête est constituée de l'ensemble des employés de la SCAEK, par faute de coûts et de moyens nous avons constitué un échantillon non probabiliste de 35% de la population mère.

Nous avons distribué 100 questionnaires mais nous n'avons eu que le retour de 36 questionnaires valides.

Pour les besoins de notre enquête il a été convenu d'utiliser la méthode de convenance selon laquelle notre échantillon est constitué de l'ensemble des personnes qui ont accepté de répondre aux questionnaires

Pour avoir un échantillon représentatif nous avons effectué notre enquête d'opinion dans l'ensemble de la SCAEK.

2. L'élaboration et la distribution du questionnaire

2.1. Définition et présentation du questionnaire distribué :

Notre enquête se propose de recueillir des informations, auprès des employés de la SCAEK.

2.2. La structure de questionnaire :

Les questions retenues pour la préparation de notre questionnaire auraient dû être simples, compréhensibles et claires afin d'obtenir des informations juste.

Le questionnaire que nous avons distribué a été structuré comme suit (voir annexe)

- Introduction au début du questionnaire, afin donner une idée sur l'objet de l'étude.
- Construction de questionnaire dans un ordre logique, en allant du simple au complexe et comportant vingt (20) questions dont treize (13) sont des questions fermées et six (6) sont des questions à l'échelle et une seul question ouverte.

2.3. La forme des questions :

Les questions formulées dans l'enquête se présentent sous différentes formes :

- Questions fermés :
 - dichotomiques (oui, non / masculin, féminin)

-
- à choix multiples une seule possibilité de réponse (ex : cadre, exécution, maîtrise)
 - à choix multiples plusieurs possibilités de réponse
 - Questions sous forme d'échelle (ex : très agréable, agréable, peu agréable, désagréable)
 - Questions ouvertes

2.4. Le déroulement de l'étude terrain :

Pour avoir un échantillon représentatif nous avons effectué notre enquête d'opinion dans tous les départements, en tenant compte de l'effectif d'employés dans chaque un des départements.

Nous avons distribué le questionnaire durant une semaine afin de réaliser cette distribution et de collecter ce questionnaire.

L'observation sur terrain a aidé et a contribué notre étude afin d'obtenir de meilleures résultats.

2.5. Les méthodes de traitement de questionnaire :

Dans notre enquête on utilise la méthode de « tri à plat » qui donne la répartition des réponses question par question et c'est pour ça nous avons utilisé le logiciel SPSS et l'outil de création de formulaires Google forms.

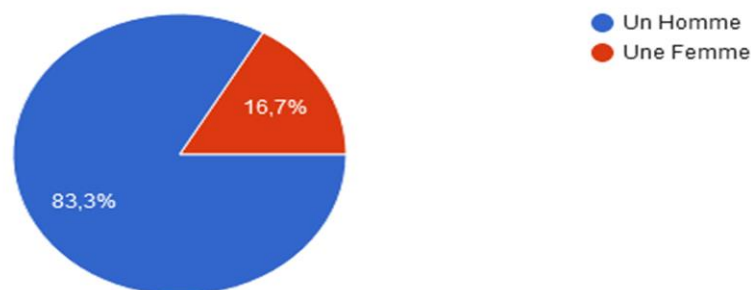
3. présentation des résultats

3.1. Genre :

Tableau N°2 : La répartition de l'effectif par genre

Genre	Effectifs	Taux de réponses%
Homme	30	83,3
Femme	6	16,7
Totale	36	100

Figure N°3.2 : schématisation de la répartition de l'effectif par genre



Source : Elaboré par l'étudiant

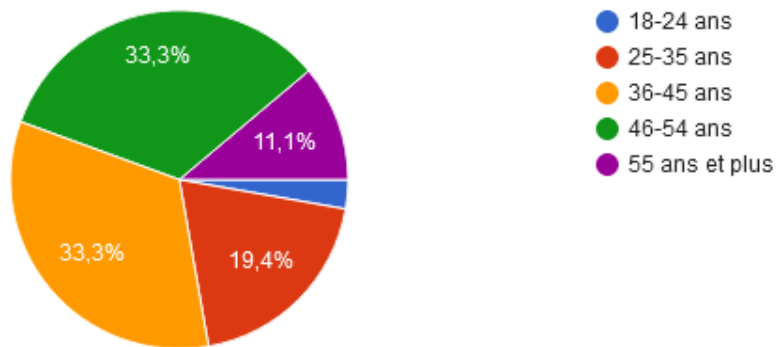
D'après nos résultats nous constatons que notre échantillon est principalement composé d'hommes à **83.3%** tandis que les femmes représentent **16.7%**, et-ce car la majorité des employés de la SCAEK appartiennent à la gente masculine.

3.2. Catégorie d'Age :

Tableau N° (3) : La répartition de l'effectif par âge

Age	Effectifs	Taux de réponses%
[18-24]	1	2,8
[25-35]	7	19,4
[36-45]	12	33,3
[46-55]	12	33,3
[55-et plus [4	11,1
Totale	36	100

Source : Elaboré par l'étudiant

Figure N°3.3: schématisation La répartition de l'effectif par âge

Source : Elaboré par l'étudiant

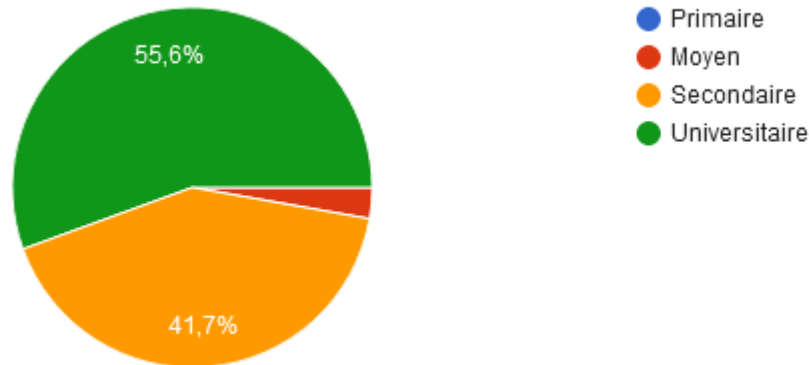
En ce qui concerne les tranches d'âges nous remarquons que notre échantillon est principalement composé de personnes appartenant à la tranche de **36-45 ans** et **46-54 ans** avec un pourcentage respectif de **33,3%** suivi de la tranche de **25-35 ans** qui représente **19,4%**, ensuite la tranche de **55ans et plus** qui représente **11,1%** de notre échantillon, finalement en dernière position la tranche de **18-24 ans** qui représente **2,8%** de notre échantillon.

3.3. Niveau d'étude :

Tableau N° (4) : La répartition de l'effectif par niveau d'instruction

Niveau d'étude	Effectifs	Taux de réponses%
Primaire	0	0
Moyen	1	2,8
Secondaire	15	41,7
Universitaire	20	55,6
Totale	36	100

Source : Elaboré par l'étudiant

Figure N°3.4: schématisation La répartition de l'effectif par niveau d'étude

Source : Elaboré par l'étudiant

D'après les données récoltés nous constatons que notre échantillon est divisé en 2 grands segments et une minorité dans la mesure où les répondants ont majoritairement un niveau universitaire avec **55.6%**, en même temps **41.7%** des répondants ont un niveau secondaire, finalement **2.8%** ont un niveau moyen.

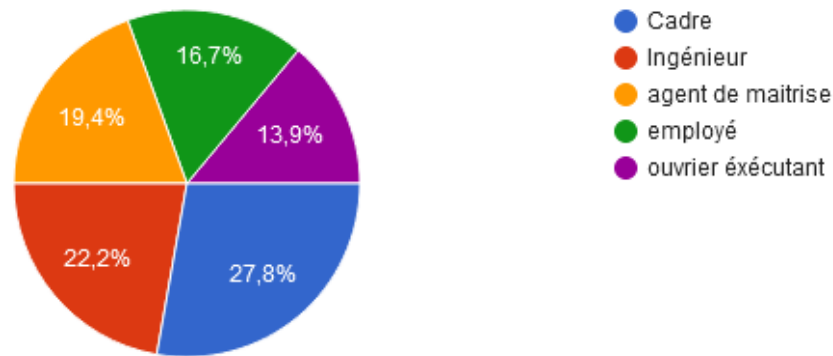
3.4. Catégorie professionnelle :

Tableau N° (5) : La répartition de l'effectif par catégorie professionnelle

Catégorie professionnelle	Effectifs	Taux de réponses%
Cadre	10	27,8
Ingénieure	8	22 ,2
Agent de maitrise	7	19,4
Employé	6	16,7
Ouvrier exécutant	5	13,9
Totale	36	100

Source : Elaboré par l'étudiant

Figure N°3.5: schématisation la répartition de l'effectif par catégorie professionnelle



Source : Elaboré par l'étudiant

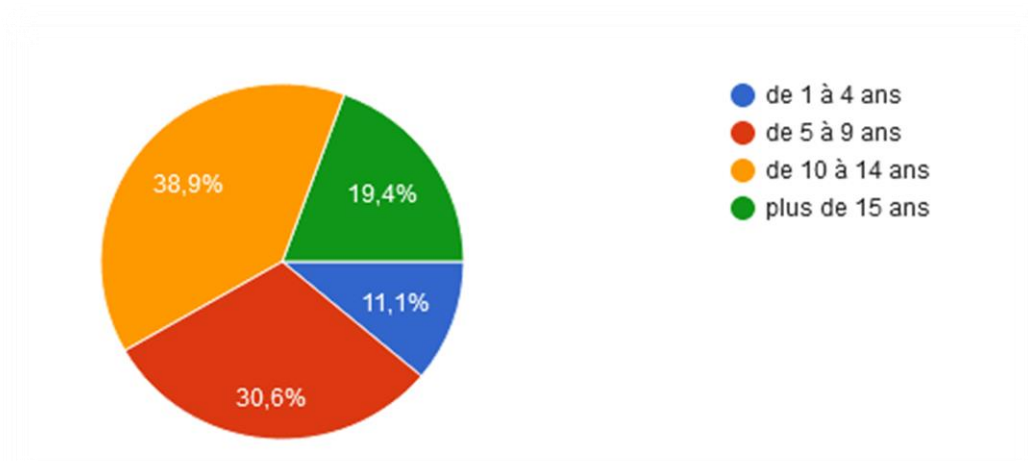
Nous avons choisi de distribuer notre formulaire sur plusieurs niveaux de l'entreprise, et ce pour avoir des réponses représentatives de tous les niveaux de l'entreprise, d'après la collecte des données nous remarquons que notre échantillon est principalement composé de cadres avec une part de **27.8%**, suivi de **22.2%** d'ingénieurs, suivi de **19.4%** d'agents de maîtrise, **16.7%** d'employés, et finalement **13.9%** d'ouvriers exécutants.

3.5.Ancienneté :

Tableau N° (6) : La répartition de l'effectif par ancienneté

Ancienneté	Effectifs	Taux de réponses%
[1-4]	4	11,1
[5-9]	11	30,6
[10-14]	14	38,9
[15-et plus [7	19,4
Totale	36	100

Source : Elaboré par l'étudiant

Figure N°3.6: schématisation La répartition de l'effectif par ancienneté

Source : Elaboré par l'étudiant

D'après les données récoltés au près de notre échantillon nous remarquons que **38,9%** des répondants ont une ancienneté de 10 à 14 ans au sein de la SCAEK, 30,6% des répondants ont une ancienneté de 5 à 9 ans, **19,4%** des répondants ont une ancienneté de plus de 15 ans et finalement **11,1%** des répondants ont une ancienneté de 1 à 4 ans.

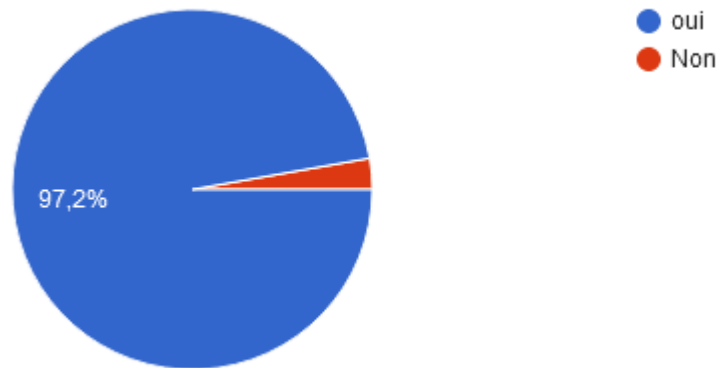
3.6. Communiquez-vous avec votre supérieur ?

Tableau N° (7): La communication avec le supérieur

Possibilité de réponses	Effectifs	Taux de réponses%
Oui	35	97,2
Non	1	2,8
Totale	36	100

Source : Elaboré par l'étudiant

Figure N°3.7: schématisation des réponses sur La communication avec le supérieur



Source : Elaboré par l'étudiant

D'après les données que nous avons pu récolter nous remarquons que **97.2%** des répondants communiquent avec leurs responsable tandis qu'un répondant a affirmé qu'il ne communiquait pas avec son supérieure.

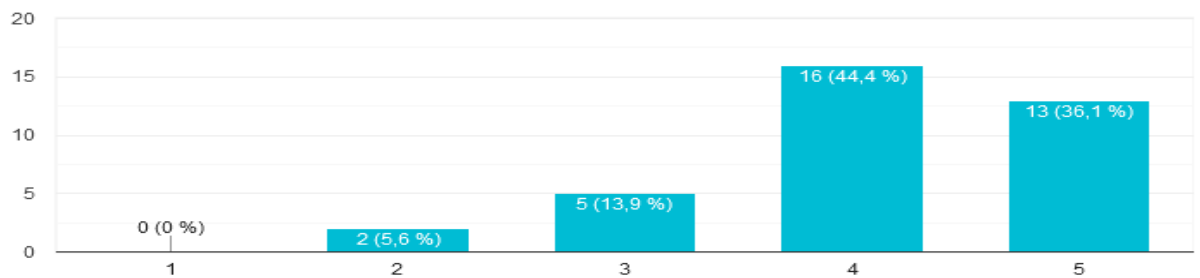
3.7. Comment évaluez-vous la circulation de l'information dans l'entreprise ?

Tableau N° (8): La circulation de l'information

Possibilité de réponses	Effectifs	Taux de réponses%
Très mauvaise	0	0
Mauvaise	2	5,6
Ni bonne ni mauvaise	5	13,9
Bonne	16	44,4
Très bonne	13	36,1
Totale	36	100

Source : Elaboré par l'étudiant

Figure N°3.8: schématisation de l'appréciation sur la circulation de l'information



Source : Elaboré par l'étudiant

D'après notre étude nous avons remarqué que 13 (36.1%) des répondants évaluent la communication comme étant très bonne au sein de l'entreprise, 16 (44.4%) évaluent la communication au sein de l'entreprise comme étant bonne, 5 (13.9%) des répondants ont manifestés un avis neutre à propos de cette question, 2 (5.6%) des répondants estiment que la communication au sein de l'entreprise est mauvaise.

La différence quant aux avis des employés dans cette question revient aux moyens qui sont déployés sur les différents niveaux de l'entreprise dans la mesure où les moyens développés au niveau de la direction sont beaucoup plus importants que ceux qui sont déployés au niveau des deux lignes de production.

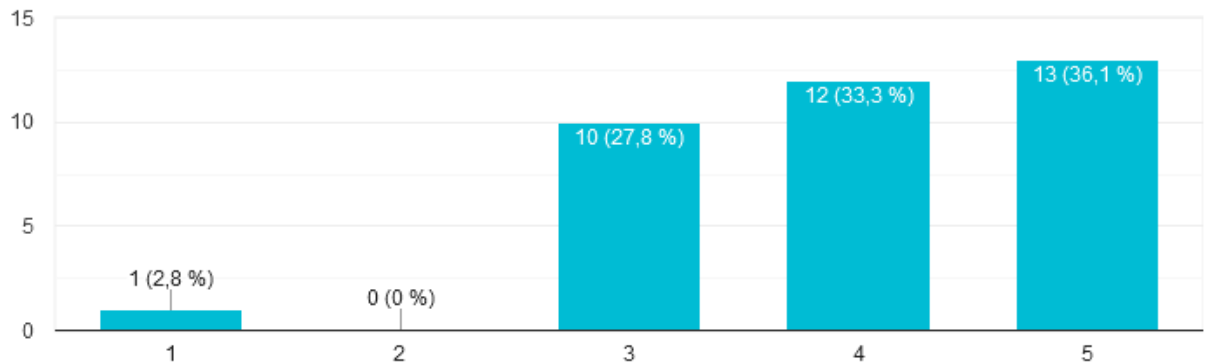
3.8. Que pensez-vous à propos de votre communication interne ?

Tableau N° (9): La satisfaction de la communication interne des employés

Possibilité de réponses	Effectifs	Taux de réponses%
Pas du tout satisfaisante	1	2,8
Pas satisfaisante	0	0
Neutre	10	27,8
Satisfaisante	12	33,3
Très satisfaisante	13	36,1
Totale	36	100

Source : Elaboré par l'étudiant

Figure N°3.9 : schématisation des réponses relatives à La satisfaction de la communication interne des employés



Source : Elaboré par l'étudiant

Nous remarquons que **2.8%** des répondants évaluent la communication interne comme étant pas du tout satisfaisante, **27.8%** des répondants ont exprimés un avis neutre à la question **33.3%** des répondants évaluent la communication interne au sein de la SCAEK, **36.1%** de nos prospects qualifient la communication interne de l'entreprise comme étant très satisfaisante.

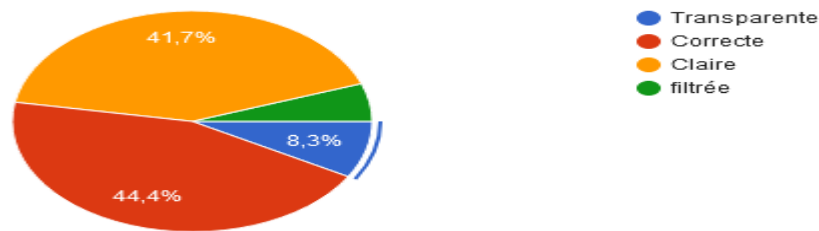
Ces données nous ont permis de voir que même si énormément de moyens étaient mis en place pour faciliter la communication interne au sein de la SCAEK la prospection de cette dernière n'était pas la même aux yeux de tous, nos répondants.

3.9. Comment qualifieriez-vous la communication au sein de votre entreprise ?

Tableau N° (10): Les caractéristiques de la communication interne des employés

Possibilité de réponses	Effectifs	Taux de réponses%
Transparente	3	8,3
Correcte	16	44,4
Claire	15	41,7
Filtré	2	5,6
Totale	36	100

Source : Elaboré par l'étudiant

Figure N°3.10 : Les caractéristiques de la communication interne des employés

Source : Elaboré par l'étudiant

44,4% de nos répondants qualifient de correcte la communication interne au sein de l'entreprise, 41,7% de nos prospects la qualifient comme étant claire, 8,3% des répondants la qualifient comme étant transparente et finalement 5,6% des répondants estiment que communication interne est filtrée.

Le but de cette question était pour essayer d'étudier les raisons qui justifient l'évaluation de la communication interne par les répondants, le fait que des employés qualifient la communication interne comme étant filtrée peut nous donner une idée sur leurs insatisfaction vis-à-vis de la communication interne au sein de l'entreprise.

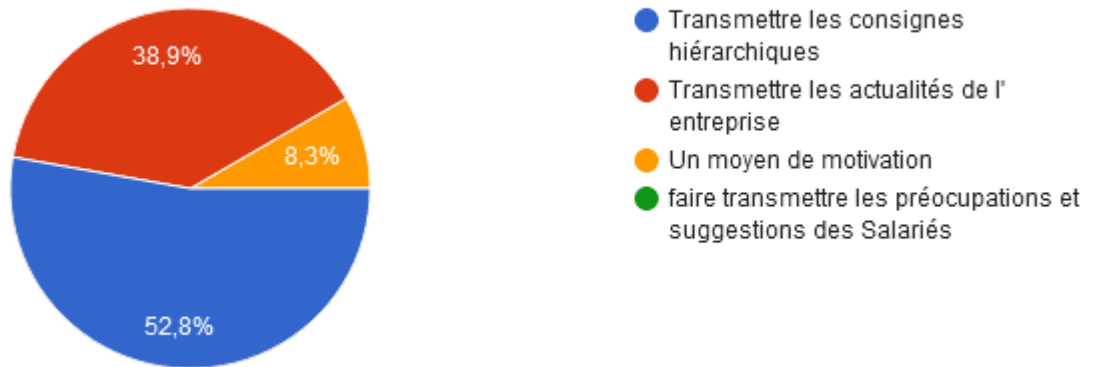
3.10. Pour vous la communication interne sert à :

Tableau N° (11) : Des perspectives sur la communication interne

Possibilité de réponses	Effectifs	Taux de réponses%
Transmettre les consignes hiérarchiques	19	52,8
Transmettre les actualités de l'entreprise	14	38,9
Un moyen de motivation	3	8,3
faire transmettre les préoccupations et suggestions des Salariés	0	0
Totale	36	100

Source : Elaboré par l'étudiant

Figure N°3.11 :schématisationdes caractéristiques de la communication internes des employées



Source : Elaboré par l'étudiant

52.8% des répondants estiment que la communication interne sert principalement à transmettre les consignes hiérarchiques, **38.9%** des répondants estiment qu'elle sert à transmettre les actualités de l'entreprise, et **8.3%** d'entre eux voient qu'elle est un moyen de motivation.

D'après les réponses nous pouvons décliner notre deuxième hypothèse qui est « la communication interne est vue par les employés comme un moyen directe de motivation au sein de l'entreprise » et ce parce que la majorité de nos répondants ne voient pas en la communication interne un moyen de motivation.

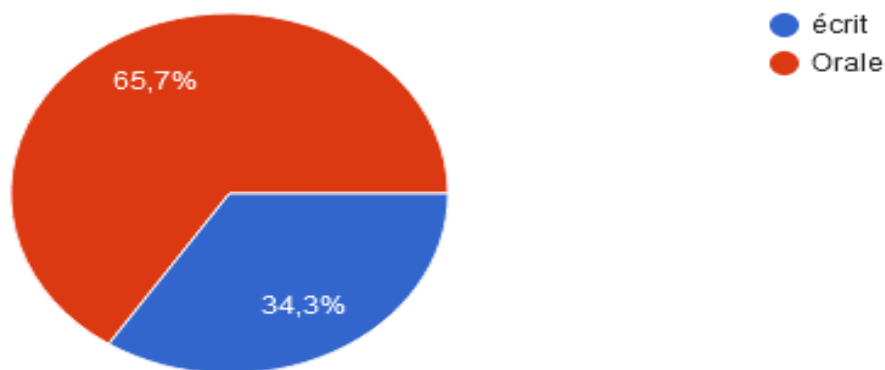
3.11. Quel est le mode de communication le plus utilisé dans l'entreprise ?

Tableau N° (12) : Le mode de communication

Possibilité de réponses	Effectifs	Taux de réponses%
Ecrite	23	65,7
Orale	12	34,3
Totale	36	100

Source : Elaboré par l'étudiant

Figure N°3.12 : schématisation des réponses relatives au mode de communication le plus répondu au sein de l'entreprise



Source : Elaboré par l'étudiant

65.7% des répondants affirment que l'oral est le moyen principal de communication interne au sein de l'entreprise tandis que **34.3%** estiment que c'est l'écrit qui est le plus utilisé.

A partir de ces réponses nous pouvons aussi justifier l'insatisfaction de certains employés par rapport à l'état de la communication interne au sein de la SCAEK dans la mesure où il fallait utilisé les deux types de moyens que ce soit écrit ou orale et ce pour offrir le plus de chances d'assimilation des données qui sont communiqués, en d'autres termes il existe des personnes qui préfèrent recevoir leurs informations par voie orale tandis que

d'autres préfèrent recevoir leurs informations par voie écrite, donc il serait préférable d'utiliser les deux voies pour satisfaire tout le monde.

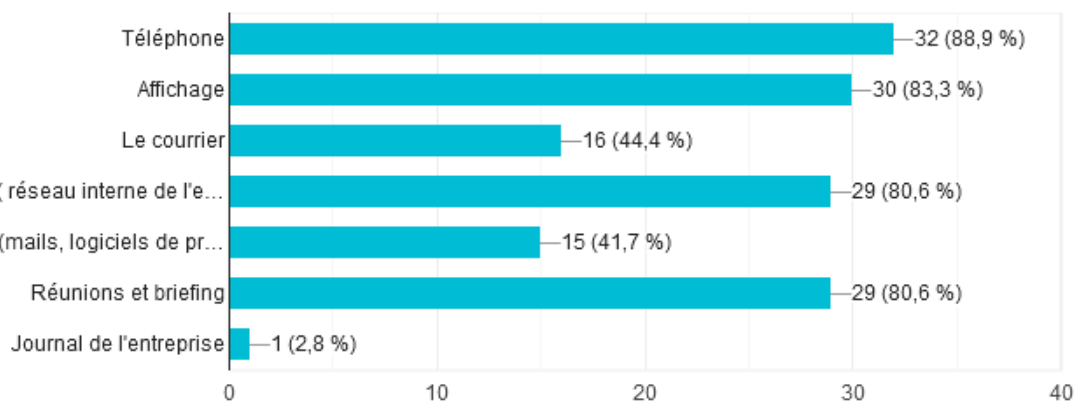
3.12. Quels sont les moyens de la communication interne les plus utilisés ?

Tableau N° (13) : Les moyens de la communication interne

Possibilité de réponses	Effectifs	Taux de réponses%
Téléphone	32	88,9
Affichage	30	83,3
Le courrier	16	44,4
Intranet	29	80,6
Internet	15	41,7
Réunion et briefing	29	80,6
Journal d'entreprise	1	2,8
Totale	-	-

Source : Elaboré par l'étudiant

Figure N°3.13 : Les moyens de la communication interne



Source : Elaboré par l'étudiant

D'après notre sondage on peut déduire que 32 de nos répondants affirment qu'ils communiquent par téléphone, 30 de nos répondants communiquent par affichage, 16 de nos répondants communiquent par courrier 29 de nos répondants communiquent par réseau intranet (le réseau de l'entreprise), 15 de nos répondants communiquent par internet, 29 de

nos répondants communiquent à travers des réunions et des briefings et finalement 1 de nos répondant communique à travers le journal de l'entreprise.

Cette question était une question à choix multiple et elle nous montre que les moyens utilisés dans les différents niveaux de l'entreprise ne sont pas les mêmes.

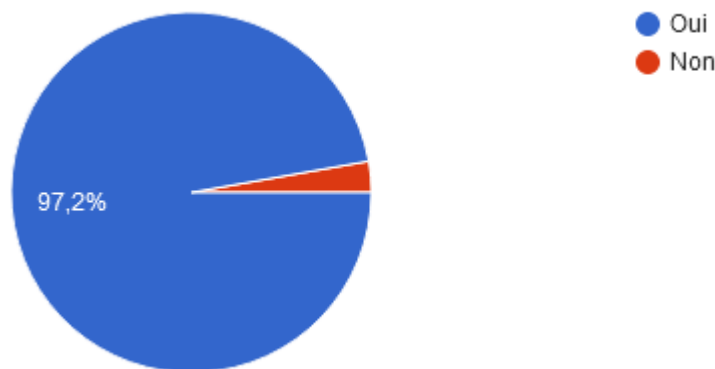
3.13. Pensez-vous que ses moyens sont efficaces ?

Tableau N° (14) : Les attentes des salariées face aux moyens de communication

Possibilité de réponses	Effectifs	Taux de réponses%
Oui	35	97,2
Non	1	2,8
Totale	36	100

Source : Elaboré par l'étudiant

Figure N°3.14 : schématisation des attentes des salariées face aux moyens de communication



Source : Elaboré par l'étudiant

D'après les données récoltées à travers cette question nous remarquons que **97.2%** des répondants estiment que les moyens mis en œuvre à leur niveau sont efficaces, tandis que **2.8%** des répondants affirment que ses moyens ne sont pas efficaces.

Nous avons cherché à savoir quel était la raison de leurs réponses, et nous en avons déduit que les moyens mis en place aidaient les employés à mieux effectuer leurs tâches en plus d'économiser du temps et facilement réagir aux changements, les répondants ayant

affirmé qu'elle n'était pas efficace se sont plaints de la nature de ses moyens car ils ne les convenaient pas.

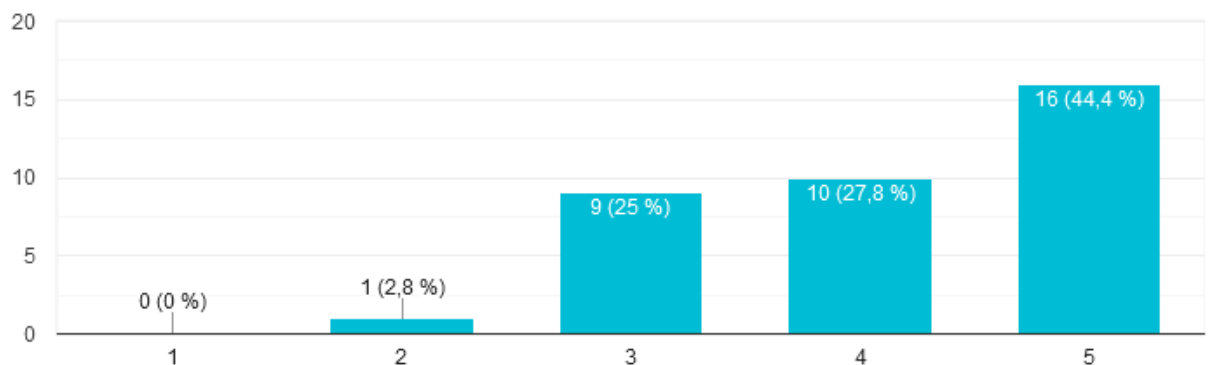
3.14. Que pensez-vous de vos relations avec votre responsable et vos collègues ?

Tableau N° (15) : La relation avec les responsables

Possibilité de réponses	Effectifs	Taux de réponses%
Très mauvaise	0	0
Mauvaise	1	2,8
Ni bonne ni mauvaise	9	25
Bonne	10	27,8
Très bonne	16	44,4
Totale	36	100

Source : Elaboré par l'étudiant

Figure N°3.15 : schématisation des avis en rapport à La relation des employés avec les responsables



Source : Elaboré par l'étudiant

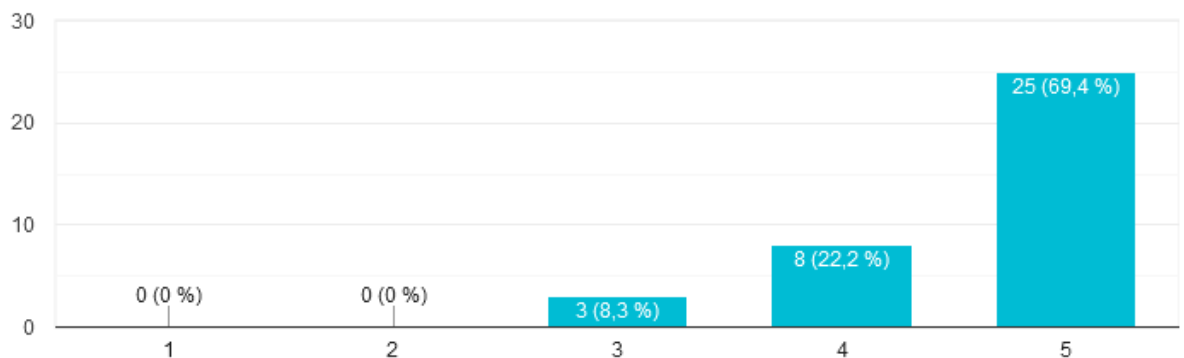
44.4% de nos répondants estiment avoir une très bonne relation avec leurs responsables, **27.8%** des répondants affirment avoir une bonne relation avec leurs supérieurs, **25%** des répondants affirment avoir une relation qui n'est ni bonne ni mauvaise avec leurs responsables et finalement **2.8%** des employés qualifient leurs relation avec leurs responsables comme étant mauvaise.

Tableau N° (16) : La relation avec les collègues

Possibilité de réponses	Effectifs	Taux de réponses%
Très mauvaise	0	0
Mauvaise	0	0
Ni bonne ni mauvaise	3	8,3
Bonne	8	22,2
Très bonne	25	69,4
Totale	36	100

Source : Elaboré par l'étudiant

Figure N°3.16 :schématisation des avis surLa relation des employés avec les collègues



Source : Elaboré par l'étudiant

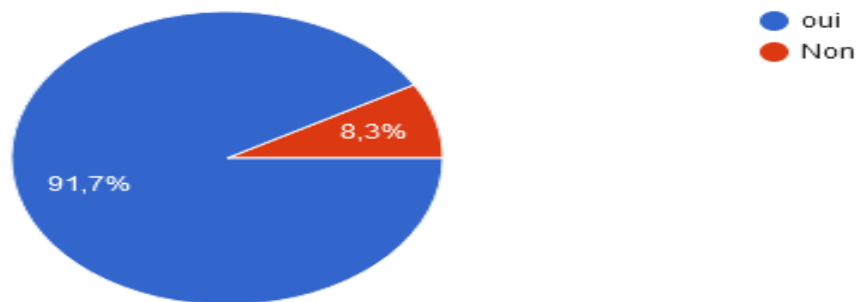
D'après les données que nous avons pu récolter nous remarquons que **69.4%** des répondants affirment avoir une très bonne relation avec leurs collègues, **22.2%** des répondants affirment avoir une bonne relation avec leurs collègues tandis que **8.3%** des répondants n'ont pas émis d'avis sur la question.

Après nous être intéressé d'avantage à cette question nous avons constaté que les 3 personnes ayant émis un avis neutre n'avaient pas beaucoup d'années d'ancienneté au sein de l'entreprise tandis qu'un de ses répondants était isolé de ses collègues.

3.15.Est-ce que vous êtes motivés pour effectuer votre travail ?**Tableau N°17 : La motivation des salariées**

Possibilité de réponses	Effectifs	Taux de réponses%
Oui	33	91,7
Non	3	8,3
Totale	36	100

Source : Elaboré par l'étudiant

Figure N°3.17 :schématisation des réponses conquérantes La motivation des salariées

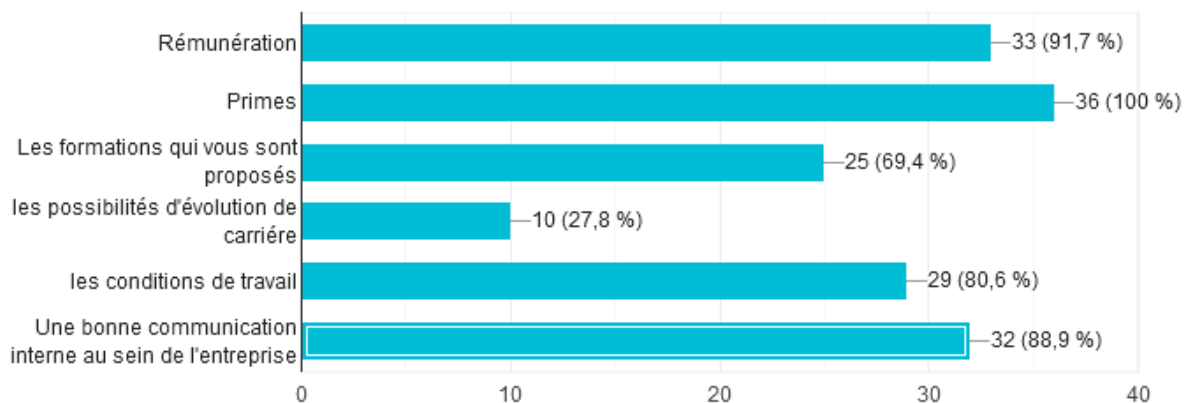
Source : Elaboré par l'étudiant

D'après notre enquête et des réponses récoltées nous avons constaté que **91.7%** des répondants manifestaient une motivation à accomplir leurs taches, tandis que **8.3%** des répondants n'étaient pas motivés.

3.16. Quels sont les plus grands facteurs de motivation selon vous au travail ?**Tableau N°18 : Les facteurs de motivation au travail**

Possibilité de réponses	Effectifs	Taux de réponses%
Rémunération	33	91,7
Primes	36	100
Les formations qui vous sont proposés	25	69,4
les possibilités d'évolution de carrière	10	27,8
les conditions de travail	29	80,6
Une bonne communication interne au sein de l'entreprise	32	88,9
Totale	-	-

Source : Elaboré par l'étudiant

Figure N°3.18 : schématisation des facteurs de motivation au travail

Source : Elaboré par l'étudiant

D'après les données récoltés nous remarquons que **91.7%** des répondants estiment que la rémunération est un moyen de motivation, **100%** des répondants ont affirmés que les primes sont un facteur de motivation, **69.4%** des répondants estiment que les formations qui

leurs sont proposés sont un facteur de motivation, **27.8%** des répondants estiment que les possibilités d'évolution au sein de la SCAEK est un facteur de motivation, **80.6%** des répondants pensent que les conditions de travail ont un important rôle à jouer dans la motivation, et finalement 88.9% des répondants ont affirmé qu'une bonne communication interne au sein de l'entreprise est aussi un facteur de motivation.

C'était une question à choix multiple qui offrait la possibilité au répondant de faire le choix entre plusieurs réponses, le fait que **88.9%** de l'échantillon ait choisi l'option qui cite qu'une bonne communication interne au sein de l'entreprise contribue à la motivation des employés nous permet de confirmer notre troisième hypothèse qui dicte que « la communication interne est un facteur important dans la motivation des employés ».

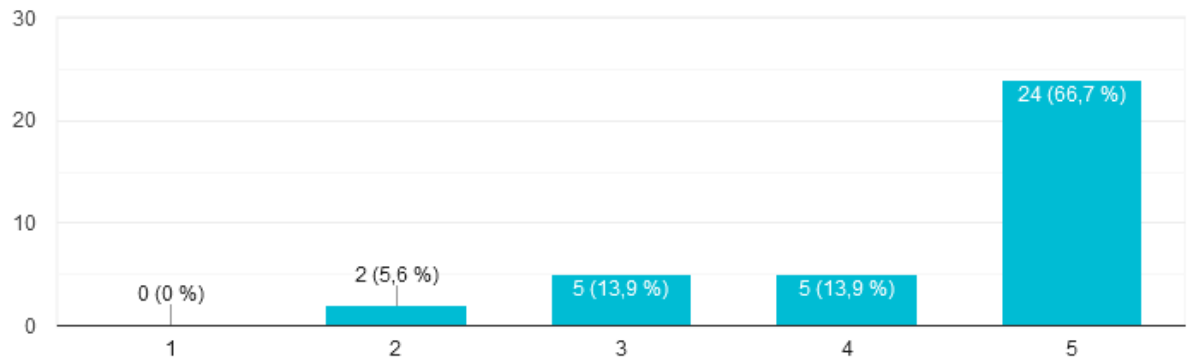
3.17.Selon vous, Quelle est l'importance de la communication interne sur la motivation des salariées ?

Tableau N°19 : L'importance de la communication interne sur la motivation

Possibilité de réponses	Effectifs	Taux de réponses%
Pas du tout importante	0	0
Pas importante	2	5,6
Neutre	5	13,9
Importante	5	13,9
Très importante	24	66,7
Totale	36	100

Source : Elaboré par l'étudiant

Figure N°3.19 : L'importance de la communication interne sur la motivation



Source : Elaboré par l'étudiant

D'après l'étude que nous avons menée et des informations que nous avons pu récolter nous remarquons que **66.7%** de nos répondants accordent une très grande importance à la communication interne dans la motivation des salariés, **13.9%** d'entre eux évaluent qu'elle est simplement importante dans la motivation des salariés, **13.9%** de nos répondants n'ont pas émis d'avis sur la question, tandis que **5.6%** des répondants évaluent qu'elle n'est pas importante.

3.18. Sur une échelle de 0 à 10, combien la communication interne motive et améliore la relation entre l'administration et le personnel ?

Tout l'échantillon a répondu à cette question, les répondants voient que la communication interne motive et améliore la relation entre l'administration et le personnel avec **une moyenne de 8,57/10.**

Puisque la moyenne est supérieure à 5, il semble que les participants aient une perception positive de l'impact de la communication interne sur la motivation et l'amélioration de la relation entre eux et l'administration.

3.19. Quel est votre avis personnel sur l'impact de la communication interne dans l'amélioration de l'environnement de travail et la motivation des salariés au sein de votre entreprise ?

Remarque : 69.4% des personnes questionnées ont répondu à cette question.

Nous avons pu déduire que selon la majorité du personnel, le climat et déroulement de la communication interne de l'entreprise SCAEK est favorable et assez bien vu par les employés en raison des moyens qui sont déployés par l'entreprise, ces moyens ont permis de créer un environnement propice à l'échange des données, et qui favorise la réactivité des employés.

Concernant la motivation, les personnes interrogées affirment que la communication interne en plus d'autres facteurs joue un rôle important dans leurs motivation car ils disent que la nature de la communication au sein de la SCAEK as contribué grandement à faciliter la réalisation de leurs tâches et l'atteinte de leurs objectifs car l'environnement qui est mis en place favorise l'entraide entre les collègues et facilite le fait de communiquer les préoccupations des salariés aux responsable tout en nous informant que les responsables veillaient à rapidement répondre à ses préoccupations.

Les résultats de ces questions nous permettent donc d'affirmer notre première hypothèse qui stipule que « la communication interne est un facteur clé dans l'amélioration des relations au sein de l'entreprise ».

Synthèse de l'enquête :

Après avoir enquêté et questionné les personelles de la SCAEK, nous avons analysé l'impact de la Communication Interne sur la motivation des salariés dans le but d'atteindre les objectifs suivants :

- Savoir le rôle de la Communication Interne au sein de l'entreprise.
- Connaitre les façons et les moyens de motivations chez les employés.
- Le rôle que la Communication Interne joue sur la motivation des personelles.

L'étude effectuée a permis de révéler essentiellement les points suivants :

- La circulation de l'information est généralement assez importante, ce qui montre que la Communication Interne des employés est satisfaisante.
- La Communication Interne au sein de l'entreprise est claire et correcte aux avis de la majorité des répondants et le reste ont trouvés qu'elle est transparente et une minorité trouve qu'elle est filtrée.
- La relation entre les employés et avec les responsables est Bonne pour la plupart.
-la relation entre employés et leurs collègues est jugée par la majorité comme bonne ce qui implique l'existence d'espritd'équipe.
- Pour la plupart des employés, la communication interne est pour faire passer de l'information et les consignes de la hiérarchie ainsi que l'actualité de l'entreprise, les autres la trouvent comme un moyen de motivation.
- Le mode de la communication interne le plus utilisé dans l'entreprise est l'orale.
- Les moyens de la Communication Interne les plus utilisés sont l'affichage et le téléphone l'intranet et les réunions/briefings.
- les primes sont le facteur les plus motivants au travail pour les employés.
- La Communication Interne favorise la motivation pour la plupart.
- La Communication Interne est très importante pour la motivation.
- La majorité des employés trouvent que la communication interne motive et améliore la relation entre l'administration et les personelles avec une façon très importante.

Recommandations :

D'après notre étude de l'environnement de la SCAEK, nous recommandons :

- Etre à l'écoute des réactions et des préoccupations des employés.
- Développer la capacité d'innovation (échanges entre experts) et récompenser cette dernière.
- Mettre en place des outils de communication ascendante et favoriser cette dernière.
- Offrir des perspectives de promotion et d'évolution de carrière.
- Mettre en place des instruments de contrôles, permettant de mesurer périodiquement l'impact des actions et de prévoir les réadaptations.
- Organiser des journées d'études, d'informations ainsi que de rencontres permettant aux travailleurs d'exprimer leurs idées et leurs opinions.
- Encourager les travailleurs a utilisé la boite à idées.
- Encourager la créativité du personnel à travers les signes de reconnaissances, de mérites et de félicitations.
- Favoriser la communication ascendante de la manière suivante :
 - Organiser des rencontres sociales.
 - Effectuer des sondages pour mesurer la satisfaction des employés.
 - Organiser des rencontres d'évaluation du rendement ce qui permet de connaitre les opinions des employés au sujet de leur travail.

Conclusion générale :

L'entreprise face aux impératifs de ce nouveau siècle et aux mutations de l'environnement économique a saisi que la communication est devenue un impératif qui s'impose sur le terrain de l'entreprise et qu'elle se doit de l'appliquer pour s'adapter au nouvel ordre économique.

L'entreprise n'étant plus ce qu'elle était, c'est-à-dire un simple espace de production déshumanisé à but purement lucratif. Elle a commencé à mettre en avant un nouvel aspect en ce 21^{ème} siècle qui arbore une dimension plus humaine dont la performance financière est conciliée à la vision sociale.

La stratégie interne de l'entreprise est ralliée à la stratégie économique car elle est devenue l'axe majeur de l'élaboration de cette dernière et le pivot sur lequel s'appuie la réussite économique et financière.

cette prise de conscience majeure et indéniable sur l'importance du capital humain duquel dépend toute la survie de l'entreprise, en a fait un espace de feed-back, de rapprochement des ressources humaines, de décloisonnement des structures, de l'implication et participation à la prise de décision, de renforcement identitaire, d'épanouissement professionnel concourant à la satisfaction et motivation des hommes.

Le rapport entre communication et motivation a pris de l'ampleur et est devenu le centre nerveux de la conduite des hommes et l'axe primordial dans la mise en place d'une stratégie de conduite de changements pour pallier aux résistances et adapter les ressources humaines aux nouvelles situations, c'est pourquoi les managers d'aujourd'hui sont d'avantage communicateurs dans le sens de la motivation et de la mobilisation des hommes au travail.

Cette étude a consisté à déterminer l'impact de la communication interne sur la motivation des salariés. C'est pour ça que nous avons posé cette problématique :

« Quel est l'impact de la communication interne sur la motivation des salariés ? ».

Durant cette étude nous avons essayé de répondre à cette problématique en répondant à trois hypothèses, notre recherche a abouti aux résultats suivants :

-

Nous confirmons l'hypothèse (H1) car à travers le questionnaire que nous avons élaboré ; il apparaît que la communication est un facteur clé dans l'amélioration des relations au sein de l'entreprise.

- **Nous déclinons l'hypothèse (H2)** car la majorité des salariés ne voient pas la communication interne comme un moyen principale dans la motivation des salariés.
- **Nous confirmons l'hypothèse (H3)** car la majorité des salariés estiment que la communication interne est un des principaux facteurs qui entrent en plus d'autres facteurs dans la motivation des employés.

D'après cette étude, on conclut que la communication interne joue un rôle très important et nécessaire dans la motivation et garantie l'aisance et la bonne circulation de l'information au sein de l'entreprise, mais notre recherche prouve aussi que la communication n'est pas le facteur le plus motivant des salariés.

L'élaboration de ce mémoire nous a permis de mettre nos premiers pas dans le monde professionnel et travailler ainsi dans un domaine qui nous a tant passionnés, à savoir le monde de la communication.

Les technologies de l'information et de la communication (TIC) sont devenues des alliés privilégiés pour les entreprises puisqu'elles permettent à celle-ci de détenir des informations plus fiables et pertinentes et ce dans les meilleurs délais. Ainsi elles ont beaucoup facilité la circulation de l'information dans des bonnes conditions dans l'entreprise. C'est pour cela que nous ouvrons le champ de recherches pour s'approfondir sur ce sujet.

Bibliographie :

Les ouvrages :

1. ALMEDIA.N et LIBAERT.T : la communication interne de l'entreprise, 3eme édition, édition DUNOD, Paris, 2002.
2. ARCAND et BOURBEAU : La communication efficace : de l'intention aux moyens d'expression, les éditions CEPL, RETZ, paris 1973.
3. AUBERT, (NICOLE) : Diriger et motiver : Secrets et pratiques, édition D'Organisation, 1997.
4. AUBERT.N et autres : Management aspects humains et organisationnels, édition presse universitaire de France, Paris, 1999.
5. BEDARD, (MICHEL), MILLER, (ROGER) : La gestion des organisations, édition Cheneliere/McGraw-Hill, Canada, 1995.
6. Boukhira, 101 bonnes pratiques de management, 2e édition, Gereso, France, 2018.
7. BUSSNAULT et PRETET : Organisation et gestion de l'entreprise, éditions Vuibert, 1990.
8. CHIFFRE. J-D, TEBOUL JACQUES : La motivation et ses nouveaux outils, édition EDF, Paris
9. D'ALMEIDA.Net LIBAET.T T : la communication interne de l'entreprise, 8ème édition, édition DUNOD, Paris, 2018.
10. Daniel Matzkin, Motivation et satisfaction au travail, EMS édition, 2018.

11. DECAUDIN.J-M, La communication interne (stratégies et techniques), 2é édition, Dunod, Paris, 2009.
12. DECKER (JEAN-FRANCOIS) : Diriger et motiver secrets et pratiques, édition d'Organisation, 1997.
13. DECKER (JEANS-FRANCOIS) : être motiver et réussir, édition d'organisation, 1989.
14. Dictionnaire le ROBERT quotidien, Paris, 1996.
15. Dictionnaire le ROBERT quotidien, Paris, 1996.
16. Edouard Rencker, Le nouveau visage du com.' Interne, Editions d'Organisation, Paris, 2007.
17. FENOUILLET Fabien. La motivation.1ere édition. Edition Dunod, Paris, 2003.
18. HELPER, (JEAN-PIERRE) et autres : Management : Stratégie et organisation, 8éme éd, Vuibert, Paris, 2010.
19. L.LAETITIA : L'essentiel de la Gestion des ressources humaines, 12éme édition, Édition Gualino, Issy-les-Moulineaux, 2018.
20. L.SEKIOU : gestion du personnel, édition ISBN, Montréal, 1986.
21. Landrieux-Kartochian.S, Josien.S : L'essentiel du management des entreprises, 7éme édition, Édition Gualino, Issy-les-Moulineaux, 2019.
22. Lesca.E , Lesca.H : gestion de l'information, 2éme édition, Édition EMS, paris, 2010.
23. LEVY-LEBOYER Claude, La motivation au travail, modèles et stratégies, 3éme édition d'organisation, paris, 2006.
24. MOREL.P : la communication d'entreprise, 4e édition, édition Vuibert. Paris. 2009.
25. Nicolas Eline, gestion des ressources humaines, édition DUNOD, Paris, Juin 2014.
26. Noyé, Didier, Manager les performances, INSEP Consulting Editions, 2002.

27. PASTOR.P et BREAD.R : les treize clés du manager, éditions liaison, Paris, 2003.
28. PLANE Jean-Michel, théorie des organisations, 2ème édition DUNOD, paris, 2003.
29. PLANE Jean-Michel, théorie et management des organisations, 2ème édition DUNOD, paris,
30. ROUSSEL Patrice. Rémunération, motivation et satisfaction au travail, Ed économie, Paris, 1996.
31. Rousselin, Le carré managérial : La fonction du manager décryptée, EMS édition, Paris, 2013.
32. RUSSEL PATRICE : rémunération, motivation et satisfaction au travail, édition Economica, Paris,
33. SILEM.A et MARTINEZ.G : Information de salaires et stratégie de communication, édition des organisations, Paris, 1983.
34. TAYLOR FW : Direction scientifique des entreprises, édition Dunod, Paris, 1991.
35. Thierry, le plan de communication : Définir et organiser votre stratégie de communication, 3ème édition, DUNOD, Paris, 2008.

Articles :

1. G. A. MILLER- langage et communication. PUF, Paris, 1956 Micheau-Thomazeau et autres, La boîte à outils de la Motivation, Dunod, Paris, 2018.

Travaux Universitaires :

1. Oifa ZAÏBET – GRESELLE, Le management de l'intelligence collective, Université de Nice-Sophia Antipolis GREDEG UMR CNRS 6227, Equipe de Gestion RODIGE.

Document de l'entreprise :

1. L'organigramme de la SCAEK
2. Rapport de gestion SCAEK

Sites web :

1. BORDEAUX Conseil-2004- La communication interne de l'entreprise
<http://www.bordeauxconseil>
2. <http://andre.font.free.fr/Font/coaching.htm>
3. <http://toupie.org/dictionnaire>
4. <http://www.gautier-girard.com/dossiers-entrepreneurs-et-managers/management/motivation-d%E2%80%99equipe-augmenter-la-cohesion-de-lequipe/>
5. <http://www.scaek.dz/>
6. <http://www.strategies.fr/communication-interne>
7. <http://www.team4development.fr/motivation-d-equipe-quoi-ca-sert-pourquoi-se-soucier-de-l-esprit-dequipe/>
8. <https://www.capital-image.com/blogue/plan-de-communication-interne-reussi-2>
9. <https://www.olats.org/schoffer/archives/definfo.htm>
10. <https://www.superprof.fr/ressources/management/cours/1ere-stmg/implication-des-salaries.html>

Les annexes

Annexe N°01 : Questionnaire destine aux employés de SCEK

Dans le cadre de la préparation d'un projet de fin d'étude de master en sciences commerciales,

Option : management et entrepreneuriat à l'école des hautes études commerciales (EHEC)
Alger, avec une étude portant sur :

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

Nous vous invitons à répondre à ce questionnaire, nous avons la responsabilité de vous garantir l'anonymat des données que vous fournirez ainsi que l'utilisation purement scientifique de ses dernières.

1- sexe :

a- un homme

b- une femme

2- Age :

a- [18-24]

b- [25-35]

c- [36-45]

d- [46-55]

e- [55-et plus [

3- Niveau d'instruction :

a- Primaire

b- Moyen

c- Secondaire

d- Universitaire

4- catégorie professionnelle :

a- Cadre

b- Maîtrise

c- Exécution

5- Ancienneté :

a- [1-4]

b- [5-9]

c- [10-14]

d- [15-et plus [

6- Communiquez-vous avec votre supérieur ?

a-Oui

b-Non

Pour quelle raison ?

.....
.....

7- Comment évaluez-vous la circulation de l'information dans la direction ?

a- Très mauvaise

b- mauvaise

c- moyenne

d- bonne

e- très bonne

8- Que pensez-vous à propos de votre communication interne ?

- a-Très satisfaisante
- b-Satisfaisante
- c-neutre
- d-Peu satisfaisante
- e-Pas du tout satisfaisante

9-Comment qualifieriez-vous la communication au sein de votre entreprise :

- a-Transparente
- b-Correcte
- c-Claire
- d-Filtrée

10-Pour vous, la communication interne c'est :

- a- Transmettre les consignes hiérarchiques
- b- Transmettre les actualités de l'entreprise
- c- Un moyen de motivation
- d- faire transmettre les préoccupations et suggestions des
Salariés

e-Autres :

11- Quel est le mode de communication le plus utilisé dans l'entreprise ?

- a-Ecrit
- b-Orale

12-Quels sont les moyens de la communication interne le plus utilisé ?

- a-Téléphone
- b-L' affichage
- c- Le courrier
- d-Intranet
- e-Internet
- f-Réunions et briefing
- g-Journal de l'entreprise

13-Pensez-vous que ces moyens sont efficaces ?

- a-Oui
- b-Non

Pourquoi ?

.....

14-Que pensez-vous de vos relations avec votre responsable ?

- a-Très bonne
- b-Bonne
- c- Ni bonne ni mauvaise
- d- mauvaise
- e- très mauvaise

15- Que pensez-vous de vos relations avec vos collègues :

- a-Très bonne
- b-Bonne
- c- Ni bonne ni mauvaise
- d- mauvaise
- e- très mauvaise

16-Est-ce que vous-êtes motivés pour effectuer votre travail ?

- a-Oui
- b-Non

Pourquoi ?

.....

17-Quelles sont les plus grandes motivations pour vous au travail ?

- a-Rémunération
- b-Primes
- c- Les formations
- d- Evolution de carrière
- e-Conditions de travail
- f- Une bonne communication interne au sein de l'entreprise
- g-Autres...

18- Selon vous, quel est l'importance de la communication interne sur la motivation des salariés ?

- a- **Pas du tout importante**
- b- **Pas importante**
- c- **Neutre**
- d- **Importante**
- e- **Très importante**

19-Sur une échelle de 0 à 10, combien la communication interne motive et améliore la relation entre l'administration et le personnel ?

.....

20- Quel est votre avis personnel sur l'impact de la communication interne dans l'amélioration de l'environnement de travail et la motivation des salariés au sein de votre entreprise ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Nous vous remercions pour votre participation à l'enrichissement de cette étude

Annexe N° 02 : Organigramme de l'entreprise

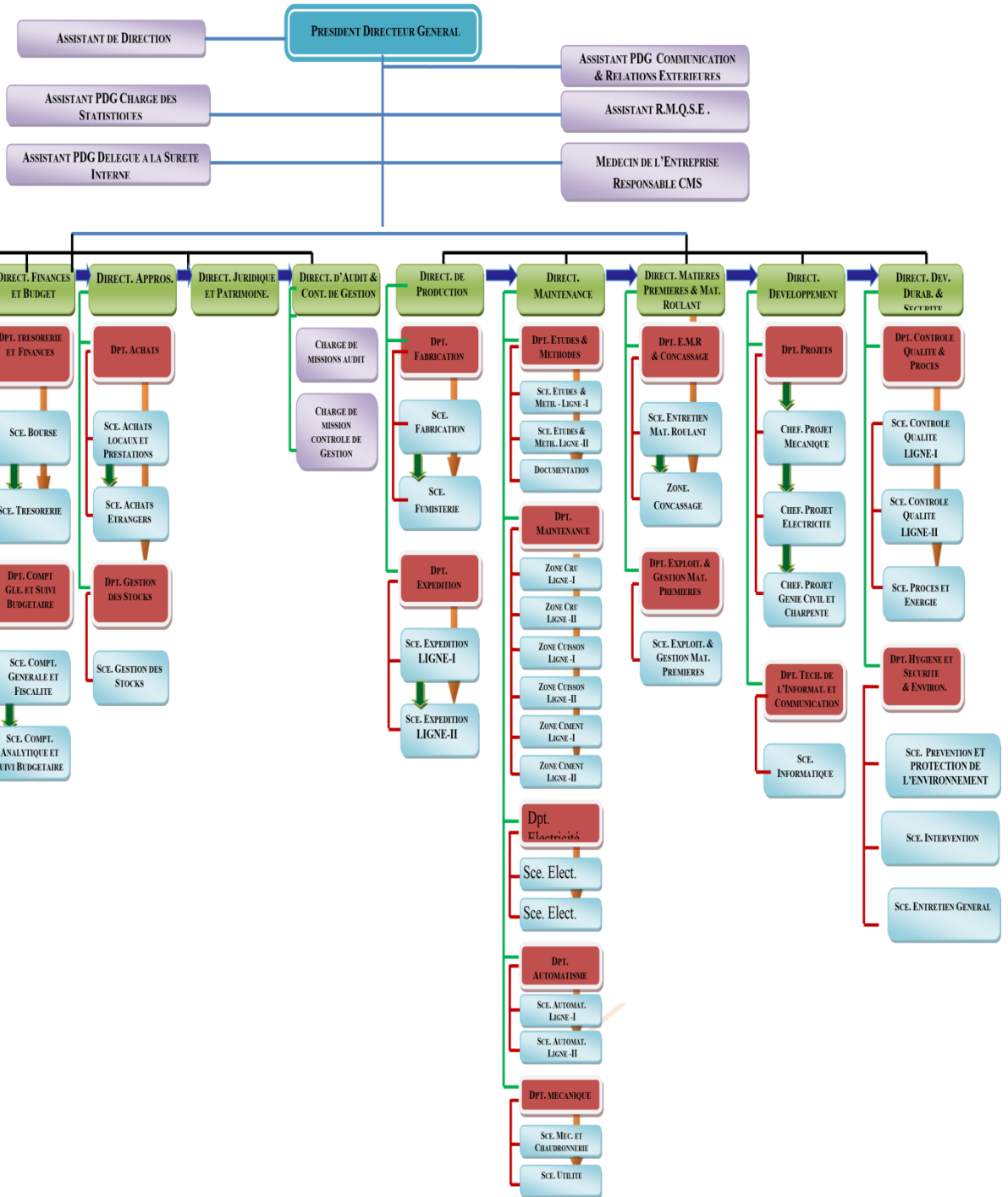


Table des matières

<i>Dédicace</i>	I
Remerciement.....	II
Résumé :.....	III
ملخص.....	IV
Liste des figures.....	V
Liste des tableaux	VII
Liste des Abréviations	IX
Sommaire	X
INTRODUCTION GENERALE :.....	A
Chapitre 01 : Concepts de base sur la communication interne	1
Introduction du chapitre :.....	1
Section 1 : Notions fondamentales de la communication.	2
1. Origine du terme « communiquer » :.....	2
2. Communication et l’information :	2
2.1. Définitions de la communication :	2
2.2 Définitions de l’information :	3
2.2.1. Types d’information (en fonction de la finalité) :.....	5
2.2.2. Les sources de l’information :.....	6
2.3. Relation communication et information :.....	7
2.4. La distinction entre communication et information.....	7
3. Le système de communication :	8
3.1. La source :.....	8

3.2. Le codage :.....	9
3.3. Le vecteur :	9
3.4. Le message :.....	9
3.5. Le décodage :.....	9
3.6. Le récepteur :	10
3.7. Le feed-back (retour d'information) :	10
4. Les niveaux de communication :	10
4.1. La communication interne (corporative) :	10
4.2. La communication externe (commerciale) :	11
Section 2 : la communication interne et ses outils au sein de l'entreprise.....	12
Définition de la communication interne :.....	12
2. Les moyens de communication interne :	13
2.1. Les moyens écrits :.....	14
2.1.1. Compte rendu de réunion :.....	14
2.1.2. Le journal interne :	14
2.1.3. La documentation :	14
2.1.4. Flashs d'information :.....	14
2.1.5. Lettre au personnel :	15
2.1.6. Bulletins spécialisés :.....	15
2.1.7. Boite à idées :	15
2.1.8. Panneau d'affichage :	15
2.2. Les moyens oraux :	16
2.2.1. L'entretien individuel :	16
2.2.2. Les réunions :	16
2.2.3. Journal téléphoné :.....	16
2.2.4. Le stand de présentation	16

2.2.5. Journée « portes ouvertes » :.....	16
2.2.6. Les conférences :	17
2.2.7. Le séminaire :.....	17
2.3. Les moyens électroniques :.....	17
2.3.1. L'intranet :.....	17
2.3.2. La newsletter :	17
2.3.3. Forum de discussions :.....	18
2.4. Les moyens audiovisuels :.....	18
2.4.1. Les aides visuelles :	18
2.4.2. Le film d'entreprise :	18
2.4.3. Les événements audiovisuels :	18
2.5. Les nouvelles tendances des moyens de communication :.....	18
2.5.1. Le pilotage du bien-être :	18
2.5.2. La création d'espaces de convivialité :	19
3. Les différents types de la communication interne :.....	19
3.1. La communication descendante :.....	19
3.2. La communication ascendante :.....	19
3.3. La communication latérale (ou horizontale) :.....	20
4. Le plan de communication interne :.....	20
4.1. Définition du plan de communication interne :	20
4.2. Déontologie et plan de communication :.....	21
4.3. Les étapes d'élaboration d'un plan de communication interne :	23
Section 3 : la relation entre la communication interne et le concept de motivation au sein de l'entreprise.	24
1. Concept de la motivation au sein de l'entreprise :.....	24
1.1. Définition du concept de motivation :	24

1.2. L'analyse des facteurs de motivation d'après les précurseurs du concept :	26
.....	26
1.2.1. L'analyse de Taylor :	26
1.2.2. L'analyse de Mayo :	26
1.2.3. L'apport de l'analyse Maslow :	27
2. Le rôle du manager dans la dynamique de la communication motivationnelle :	27
.....	27
3. Le rôle du manager comme communicateur :	28
4. Comment réussir la communication motivationnelle dans l'entreprise :	30
Conclusion du chapitre :	31
Chapitre 2 : la communication interne comme outil de motivation	32
Introduction	32
Section 01 : la communication motivationnel	33
1. Définition de la motivation :	33
1.1. Définition de la motivation selon les auteurs :	33
2. Les principales théories de la motivation :	35
2.1. Théorie de « contenu basée sur la satisfaction des besoins »	35
2.1.1. Satisfaire les besoins pour motiver :	36
2.1.2. Rendre le travail plus intéressant pour motiver :	40
3. Effet et indice de motivation des hommes au travail :	41
3.1 Effet de motivation :	41
3.1.1 Dynamisation de l'individu :	42
3.1.2 Orientation et canalisation de la conduite :	42
3.2 Indices de motivation des employés au travail :	43
3.2.1 L'absentéisme :	43
3.2.2. Le turnover :	44

3.2.3. Le climat social :	44
Section 2 : les pratiques de la communication motivationnelle	45
1. La communication interne, facteur de motivation et de mobilisation :	45
1.1. La communication interne, facteur de motivation :	45
1.2. La communication interne, facteur de mobilisation :	46
2. La communication interne gagne en importance :	47
3. La communication interne : stratégie et impact sur les pratiques internes de l'entreprise :	48
4. Le rôle de la communication interne en entreprise :	50
4.1. Les facteurs de démotivation :	50
4.2. Les facteurs de motivation :	51
5. Le rôle essentiel de la communication motivationnelle :	51
Section 3 : approche managériale de la motivation des salariés par la communication interne	53
1. Méthode de management :	53
1.1. Le management par objectif :	53
1.2. Le management participatif :	55
1.2.1. Définition du management participatif :	55
1.2.2. Les principes du management participatif :	55
1.3. La délégation :	56
1.3.1. Définition :	56
1.3.2. Les sept raisons de la délégation :	56
1.3.3. Conditions d'une délégation réussie :	57
1.4. Le coaching :	58
1.4.1. Définition du coaching :	58
1.4.2. Les postulats du coaching :	58

1.5. Le renforcement de l'esprit d'équipe :	60
1.5.1. En quoi être en équipe peut motiver les individus ?.....	60
1.5.2. Comment créer et entretenir des équipes de travail performantes ?...	63
1.6. La fidélisation :	65
2. Culture d'entreprise :	68
2.1. Définition :	68
2.2. Composantes et finalité de la culture d'entreprise :	69
2.3. Pourquoi la culture d'entreprise est-elle importante ?	70
3. La motivation, axe de cohérence de l'entreprise :	71
Conclusion du chapitre :	73
CHAPITRE 03 : Etude de cas au sein de l'entreprise SCAEK.....	74
Section 01 : Présentation de l'entreprise :	74
1. Présentation de l'entreprise SC-AEK:	74
2. Création et restructuration :.....	75
3. Objet social de SCAEK :	77
4. Explication de la charte graphique :	77
5. L'organigramme de la société SC-AEK :	78
6. Les avantages de cette organisation :.....	78
7. Ses missions essentielles sont :	79
8. La stratégie de la SCAEK :	79
9. Les Moyens de la société :	80
10. Analyse du macro-environnement de la filiale (SWOT) de la SC-AEK :..	82
11. La Cellule de Communication :	83
11.1. Tâches et responsabilités de la Cellule de Communication.....	83
11.2. Les missions de la cellule de communication :	84
11.3 Les moyens de communications utilisées à la SCAEK :.....	86

Section 2 : l'enquête sur le terrain	87
1. Présentation de la méthodologie de recherche :	87
1.1. Lieu d'application :	87
1.2. Description de la population mère :	87
1.3. Description de l'échantillon :	87
2. L'élaboration et la distribution du questionnaire	88
2.1. Définition et présentation du questionnaire distribué :	88
2.3. La forme des questions :	88
2.4. Le déroulement de l'étude terrain :	89
2.5. Les méthodes de traitement de questionnaire :	89
3. présentation des résultats	90
3.1. Genre :	90
3.2. Catégorie d'Age :	90
3.3. Niveau d'étude :	91
3.4. Catégorie professionnelle :	92
3.5. Ancienneté :	93
3.6. Communiquez-vous avec votre supérieur ?	94
3.7. Comment évaluez-vous la circulation de l'information dans l'entreprise ?	95
3.8. Que pensez-vous à propos de votre communication interne ?	96
3.9. Comment qualifieriez-vous la communication au sein de votre entreprise ?	97
3.10. Pour vous la communication interne sert à :	98
3.11. Quel est le mode de communication le plus utilisé dans l'entreprise ? ..	100
3.12. Quels sont les moyens de la communication interne les plus utilisés ? .	101
3.13. Pensez-vous que ses moyens sont efficaces ?	102

3.14. Que pensez-vous de vos relations avec votre responsable et vos collègues ?.....	103
3.15. Est-ce que vous êtes motivés pour effectuer votre travail ?	105
3.16. Quels sont les plus grands facteurs de motivation selon vous au travail ?	106
3.17. Selon vous, Quelle est l'importance de la communication interne	107
3.18. Sur une échelle de 0 à 10, combien la communication interne motive et améliore la relation entre l'administration et le personnel ?.....	108
3.19. Quel est votre avis personnel sur l'impact de la communication interne dans l'amélioration de l'environnement de travail et la motivation des salariés au sein de votre entreprise ?	109
Synthèse de l'enquête :	110
Recommandations :	111
Conclusion générale :	112
Bibliographie :.....	114
Les annexes	119