

ÉCOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES

EHEC

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en
Sciences commerciales**

Option : Management et Entrepreneuriat

THEME :

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

ETUDE DE CAS : « SARL BH LAB » d'ALGER (Rouïba)

Elaboré par:

**M. Mohamed Siradj
Eddine
Boudoukha**

Encadré par:

**Mme.Hind
Belhouadjeb**

**Maître de conférences A
à EHEC**

08ème promotion

Juillet 2021

ÉCOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES

EHEC

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en
Sciences commerciales**

Option : Management et Entrepreneuriat

THEME :

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

ETUDE DE CAS : « SARL BH LAB » d'ALGER (Rouïba)

Elaboré par:

**M. Mohamed Siradj
Eddine
Boudoukha**

Encadré par:

**Mme.Hind
Belhouadjeb**

**Maître de conférences A
à EHEC**

08ème promotion

Juillet 2021

Remerciement

*Tout d'abord et avant tout, je remercie **ALLAH** le tout puissant, de m'avoir donné la force, le courage et la volonté pour réaliser ce modeste travail.*

*Je tiens à remercier en premier lieu, mon encadrante **Madame Hind BELHOUADJEB** pour ses précieux conseils et sa disponibilité.*

*Je remercie vivement Monsieur **Mounir CHAIB** le gérant de **BH LAB**, ainsi que tout **le staff** de l'entreprise pour l'aide précieuse qu'ils m'ont apportée.*

*Une reconnaissance particulière à l'ensemble du personnel de **département Managements et Entrepreneuriat** ; notamment **Nassima BOUABIDA**.*

*Merci A l'ensemble de **mes professeurs**, pour nous avoir transmis leur savoir durant toutes ces années.*

*Aussi je tiens à remercier **Nassima KACI** et toute **l'équipe pédagogique et Administrative de l'EHEC**.*

Enfin, à tous ceux qui ont contribué moralement et matériellement à l'aboutissement de ce travail, je dis merci.

Dédicace

Je dédie ce modeste travail :

*À mes précieux parents ; à **mon père**, et à **ma mère** le secret de ma force qui n'a jamais cessé de croire en moi, pour leur sacrifices, leur confiance, leur encouragement, et leur soutien pendant toute ma vie, Que dieu leur procure une bonne santé et longue vie.*

*À mes très chères sœurs ; **Selma** et **Nabiha**, la lumière qui éclaire mon chemin et qui me donne le sourire.*

*À mon adorable neveu **Médine***

À mes chers amis

À toutes les personnes qui m'ont encouragé pour la réalisation de ce mémoire, je vous présente mes sincères gratitude.

*À l'âme qui n'a pas eu le sommeil pendant des longues nuits afin accomplir ce travail à **moi***

Résumé du mémoire en langue française

Ce mémoire traite deux éléments du management des ressources humaines les plus importants, le premier étudie la communication interne, alors que le second est réservé pour la motivation des salariés, en effet, ce travail se compose de trois chapitres, dans lesquelles nous avons défini les concepts de bases et expliqué les différents éléments et fondements de ces deux thèmes, puis, nous nous sommes intéressés au domaine professionnel et ciblé une entreprise privée dont laquelle nous avons démontré et confirmé le rapport qui existe entre la communication interne et la motivation.

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

Mots clés : communication, communication interne, motivation, implication.

ملخص المذكرة باللغة العربية

في هذه المذكرة عالجنا موضوعين أساسيين في فن إدارة الموارد البشرية، حيث الموضوع الاول كان مخصص لمفهوم "الاتصالات الداخلية" وتحدث الموضوع الثاني على "تحفيز العمال".

تنقسم المذكرة الى ثلاثه اجزاء. عالجنا في جزئها الاوليين المفاهيم الأساسية والتعريفات المختلفة لموضوعي البحث الرئيسيين .

فيما خصص الجزء الثالث لدراسة ميدانية في احدى المؤسسات الخاصة مكنتنا من دراسة العامل المشترك بين عناصر البحث .تمكنا من خلال هذه الدراسة التعرف على تأثير "الاتصالات الداخلية " على عملية نشر المعلومة بين الموظفين بطريقة فعالة مما يساعدهم على الاندماج بسرعة وبأحسن الطرق في العمل ومنه زيادة تحفيزهم الخاص، ومنه على المؤسسة اللتي تطمح الى زيادة مردودها التنافسي ان تضع آليات مدروسة وذكية من اجل تحسين الأداء فيما يخص " الاتصالات الداخلية " للمؤسسة

في الأخير كل ما استثمرت المؤسسة في هذه النقطة كل ما زاد التحفيز عند الموظفين وتطور أدائهم مما يعود بمكاسب مهمة للشركة

لان كل ما كانت سياسة "الاتصالات الداخلية " للمؤسسة محكمة وفعالة، كل ما تمكن الموظفين من الوصول وايصال المعلومة في الوقت المحدد وبالطريقة المناسبة ومنه تحفيزهم واعطائهم دفعات معنوية وشخصية.

الكلمات المفتاحية: الاتصالات الداخلية، الاتصالات، التحفيز، الارتباط

Abstract of memory in English language

This thesis deals with two of the most important human resources management topics, the first concerns internal communication, while the second is reserved for the motivation of employees, in fact, this work is structured around three chapters, in which we have defined the basic concepts and explained the different elements and foundation of these two themes, then, we are interested in the professional field and targeted a private enterprise family of which we have demonstrated and confirmed the relationship between the internal communication and the motivation.

Indeed, we concluded during our survey that internal communication allows access to relevant information that offers employees the opportunity to be better informed, more involved and more motivated to work. It gives them a better integration with the company's objectives. However, to develop the motivation of employees at work which is a source of competitive advantage, the company has any interest in setting up a communication policy and an investment in information resources. This investment must enable employees to be more efficient, more loyal and proud to belong to the organization, that is to say, motivated to deploy their skills and energies to the success of the company. So, informing staff means the motivated in their work and this is a key lever for companies that want to win their employees and succeed in their market positioning.

Key words: communication, internal communication, motivation, involvemen

Liste des tableaux

Numéro du tableau	Titre de tableau	Numéro de Page
01	Les trois formes de communications	10
02	Les types de la communication interne	15
03	Les rôles de la communication interne	16
04	Récapitulatif du principe des objectifs « SMART »	26
05	Aperçu sur les choix des canaux de communication	28
06	Tableau de bord d'un plan de communication	29
07	Répartition de l'effectif par catégorie socioprofessionnel de BH LAB	61
08	Répartition de l'échantillon par âge	67
09	Répartition de l'échantillon par niveau d'instruction des enquêtés	69
10	Répartition de l'échantillon par catégorie socioprofessionnelle	70
11	Répartition de l'échantillon selon le profil de formation	71
12	Jugement des enquêtés sur la satisfaction de leur communication interne	72
13	Tableau illustratif de l'importance accordée à la communication interne	73
14	Jugement des salariés enquêtés sur la transmission de l'information	76
15	Tableau illustratif du mode de communication le plus utilisé	78

16	Le chemin de la transmission des informations verbales	80
17	Degré d'implication des salariés dans l'entreprise BH LAB	81
18	Suivi d'une formation en communication	84
19	l'influence d'une insuffisance de communication et d'information sur la motivation des salariés enquêtés	85

Liste des figures

Numéro de la figure	Titre de la figure	Numéro de Page
01	Schéma de la communication	7
02	L'information et la communication	11
03	Les rôles de la communication interne	16
04	les facteurs qui pouvant freiner la communication interne	32
05	la pyramide des besoins d'Abraham Maslow	38
06	Le processus de motivation	48
07	Lien entre la communication interne et la motivation	54

Liste des graphes

Numéro de graphe	Titre de graphe	Numéro de Page
-------------------------	------------------------	-----------------------

01	Répartition de l'échantillon selon le sexe	67
02	Graphe représentant l'âge	68
03	Répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle	70
04	Graphe représentant du profil de formation des enquêtés	71
05	Graphe représentant la satisfaction par la Communication interne	72
06	Graphe sur l'importance accordé à la communication interne	74
07	le sens de la communication interne par apport aux questionnés	75
08	Graphe illustre l'avis des enquêtés sur la transmission de l'information	76
09	Les moyens de communication interne utilisés noté sur 10 par apport à leur importance	77
10	Graphe illustre le mode de communication le plus utilisé	79
11	La transmission des informations verbales la plupart de temps	80
12	Degré d'implication des salariés enquêtés	81
13	Eléments motivationnels noté sur 10 par les enquêtés	83
14	Suivi d'une formation en communication	84

15	Graphe illustrant l'influence d'une insuffisance de communication et d'information sur la motivation des enquêtés	86
----	---	----

Liste des abréviations

L'abréviation	La signification
CC	Corporate communication
SWOT	S trengths, W eaknesses, O pportunities, T hreats
SMART	S pécifique, A ceptable, M esurable, R éalisable, L imité dans le t emps
AFCI	Arc-Fault circuit interrupter
CHU	Centre hospitalier universitaire
RH	Ressources humaines
DRH	Directeur des ressources humaines
SC	Sciences commerciales
SH	Supérieur hiérarchique
SPA	Société par action
Op. Cit	Œuvre déjà citée
CDD	Contrat à durée déterminé
CDI	Contrat à durée indéterminé
SARL	Société à responsabilité limitée
S.C	Service commercial
SI	Système d'information

SOMMAIRE

Introduction général	1
Chapitre I : Aperçu générale sur la communication interne	5
Introduction au chapitre.....	5
Section 01 : Approche conceptuel et théorique.....	5
Section 02 : La communication interne : Historique, typologie, rôle et enjeux.....	12
Section 03 : La communication interne : plan, politique et stratégie	21
Chapitre II : Aperçu générale sur la motivation	34
Introduction au chapitre.....	34
Section 01 : motivation : fondements théoriques et écoles de recherches	35
Section 2 : Approche conceptuel	42
Conclusion de chapitre	58
Chapitre III: Méthodologie de la recherche et interprétation des résultats	59
Introduction au chapitre.....	59
Section 01 : présentation de l'étude et de l'organisme d'accueil (BH LAB).....	59
Section 02 : interprétation des résultats, discussion des hypothèses et recommandations	65
Conclusion de chapitre	95

Introduction général

Depuis une vingtaine d'années, une grande évolution socio-économique apporte dans les entreprises algériennes des changements profonds sur les pratiques de la gestion. Face aux défis successifs de la concurrence, comment motiver efficacement les employés afin d'obtenir plus de performance devient une question majeure.

La question de motivation n'a pas toujours intéressé les managers, lors des premières tentatives d'organisation scientifique du travail, elle était implicite parce qu'elle ne posait pas problème. Pour **F.W. Taylor**, il était évident que les individus étaient tous motivés par le même objectif, celui de gagner mieux leur vie. Il suffisait donc de créer des organisations dans lesquelles les rémunérations encourageraient les salariés à travailler davantage.

Globalement, les classiques avaient réduit l'Homme à une simple main d'œuvre, une force de travail que l'employeur peut acquérir sur le marché, compte tenu des besoins de maximisation de la production industrielle et du profit. Et pour vivre, c'est-à-dire se nourrir, se soigner, se vêtir et se loger, l'ouvrier est par conséquent obligé de vendre sa force de travail tout en s'adaptant à la machine de production.

Or, c'est à la même époque qu'apparaît la notion de motivation au travail, au sein d'un courant de recherche, nommé par la suite par l'école des relations humaines. Elle s'est constituée pour réagir contre les principes classiques et bureaucratiques. Elle a centré son analyse sur les relations entre les individus et leur motivation en dehors de la perspective de récompenses pécuniaires. Pour **Elton Mayo** l'argent n'était pas le seul facteur de motivation des hommes, mais c'était le sentiment de considération et de reconnaissance dont elles faisaient l'objet.

Naturellement, l'homme travaille pour gagner sa vie, même si l'aspect financier est l'un des principaux facteurs de motivation, il est important de noter qu'il n'est pas le seul élément capable de motiver un individu. Ainsi, pour **PERETTI Jean Marie** dans son ouvrage intitulé « Gestion des ressources humaines » (2003-2004), la communication interne est vue comme étant un facteur de la compétitivité des entreprises, par le biais de la fonction ressource humaine qui, est au service du développement humain et de la performance de l'entreprise. Il précise que cette dernière est essentielle, car son rôle de diffusion d'informations, accroît la capacité individuelle à agir et favorise l'interaction et le dynamisme de l'ensemble. Aussi, l'information

Introduction générale

et la communication sont vues comme un moyen favorisant le sentiment d'appartenance et la motivation de chacun.

Mais aussi, **Girault. O et Allègre. L** dans son ouvrage intitulé « Information, Communication et Organisation » (2005) présentent la communication interne comme une réponse à une double problématique. D'une part, comment organiser l'échange d'informations au sein de l'entreprise et d'autre part, comment développer une communication motivante. C'est l'un des auteurs qui en effet aborde peu ou prou la partie qui nous intéresse le plus à savoir la dimension de la motivation, de l'implication et de l'intégration du personnel dans le processus de décision et de la vie de l'entreprise. L'information du personnel est perçue ici comme un puissant levier de motivation. Mais est-il le cas pour les entreprises algériennes ?

La communication a toujours été une discipline complexe, elle fait l'objet de plusieurs recherches qui ont permis de déceler une problématique d'études plus spécifiques qu'est la question de l'importance stratégique de la communication dans les entreprises. Cependant si la place de la communication au sein de l'organisation est définie par un ensemble d'aspects, il nous importera dans le cadre de notre étude de lever l'équivoque sur les nouvelles formes de communication mené dans l'entreprise BH LAB-Rouïba.

La problématique

En pratique, « la communication interne est un pré requis de base pour la réalisation des objectifs de toute organisation, mais la pure réalité, c'est que la communication est restée un problème majeur dans les organisations»¹, elle se doit de préconiser le bon fonctionnement de la structure, elle est aujourd'hui source de problème, source de malentendus, source de désaccords. Les besoins en matière d'information et de communication se sentent dans la plupart des entreprises algériennes. D'ailleurs, c'est dans ce cadre que s'inscrit notre travail de recherche au niveau de l'entreprise « BH LAB » situant à Rouïba, Alger, sachant qu'elle s'inscrit dans un contexte familial qui est souvent caractérisée par une communication et une prise de décision restreint. Ainsi se pose le problème fondamental de montrer **comment la politique de communication interne utilisée par l'entreprise BH LAB influence sur la motivation des salariés.**

¹ BOUHAFS Abdelkrim, la communication dans l'entreprise, office des publications Universitaires, Alger, 2014, p07

Introduction générale

Partant de là, deux questions secondaires en découlent afin de bien cerner notre travail qui est comme suit :

- Quelles sont les moyens et outils de communication interne qui donnent plus de motivation aux salariés de BH LAB ?
- La communication interne améliore-t-elle réellement les relations entre l'administration et le personnel dans l'entreprise BH LAB ?

Les hypothèses :

La communication est un moyen d'implication et d'augmenté le sentiment d'appartenance donc peut être un moyen de motivation, en effet, afin de répondre à ces questions problématiques, nous allons mettre ces hypothèses qui permettront de développer les axes d'investigation retenus dans cette étude qui sont :

- La communication verbale (l'oralité) prime dans les entreprises algériennes notamment BH LAB et donne plus de motivation aux salariés.
- La communication interne est un levier qui peut motiver et améliorer les relations de travail au sein de BH LAB.

Le choix du thème :

On définit souvent le management comme étant la mise en œuvre des moyens humains et matériels d'une entreprise pour atteindre des objectifs.

Mais aussi le management c'est l'art de diriger les hommes et les femmes à devenir plus efficaces afin d'atteindre des objectifs et être compétitif.

En effet il est très important pour nous les étudiants en management de comprendre tous l'enjeu qui feront face aux managers dans leur quotidiens professionnels, et d'essayer d'étudier les comportements nécessaire dont un vrai manager doit posséder afin qu'il devient un leader qui trouve des solutions en motivant son équipe et les conduire vers les objectifs de l'entreprise.

En fin de compte, nous voulons découvrir si l'entreprise Algérienne notamment BH LAB suit le développement international en ce qui concerne la communication au sein de l'entreprise.

Introduction générale

Les objectifs du thème de la recherche :

Tout d'abord nous voulons développer nos connaissances dans le domaine de communication interne et mesurer le degré de motivation du personnel de l'entreprise BH LAB.

Ensuite, découvrir comment la communication interne influence sur la motivation et la fidélisation des salariés. Et suggéré et mettre dans l'esprit des dirigeants que la communication interne peut être un facteur de motivation. Et pour finir, nous espérons que ce travail servira notre carrière professionnelle grâce aux informations réelles que nous avons recueillies.

Structure du mémoire :

Enfin, pour réaliser cette étude empirique, nous avons structuré notre travail autour de trois chapitres, le premier sera consacré aux éléments généraux de la communication interne, un deuxième chapitre, comportera la motivation et son lien théorique avec la communication interne, pour terminer, en réserve le dernier chapitre pour l'étude de cas de la société par action BH LAB qui regroupe d'une part, la présentation de l'organisme d'accueil et la méthodologie suivie durant cette recherche, d'autre part, l'analyse des résultats de l'enquête qui sera réalisé à travers des entretiens aux cadres dirigeants, ainsi qu'un questionnaire destiné aux échelons inférieurs et faire une comparaison entre ces catégories socioprofessionnels.

Chapitre I : Aperçu générale sur la communication interne

Chapitre I : Aperçu générale sur la communication interne

Introduction au chapitre

Toute activité humaine est communication, elle est partout, elle est inévitable .elle a lieu avec des individus, des groupes, des objets, à l'occasion de transactions interpersonnelles ou professionnelles.

Nous vivons dans un monde de communication.

Nous causons avec nos amis, familles.

Nous téléphonons à nos parents ou à nos amis

Nous regardons une émission de variétés ou un bulletin d'informations à la télévision

Nous discutons avec un ami d'un film que nous avons vu ensemble

Nous écoutons à la radio notre station préférés

Chacune de ces activités implique une communication et pour chacune nous effectuons des choix sur la manière de nous comporter, ces choix ne se font pas au hasard, même si nous ne sommes pas conscients des raisons qui nous font agir de telle ou telle manière et notre communication a toujours une intention, elle est toujours dirigées vers un but.

Section 01 : Approche conceptuel et théorique

1. Définition du mot « communiquer »

Selon le dictionnaire Larousse :

- 1-Faire passer quelques choses, le transmettre à quelque chose d'autre.
- 2-Transmettre a quelqu'un un savoir, un don, faire qu'il ait ce savoir, ce don, cette qualité etc...
- 3-Faire partager à quelqu'un un sentiment, un état, faire qu'il ait le même sentiment, qu'il soit

2. Historique de la communication

Etymologiquement, le mot communication a deux sens à l'origine de son succès.

- Le premier sens, apparu au XIIe siècle (1160), est issu du Latin, il renvoie à l'idée de communication, de partage, c'est le sens que nous recherchons dans la communication, c'est la quête de l'autre, l'idée de partage.

Chapitre I : Aperçu générale sur la communication interne

• Le second sens se manifeste au XVI^e siècle, il veut dire transmission, diffusion. Il est lié au développement des techniques, à commencer par le premier d'entre elles, imprimer, communiquer. C'est diffuser par l'écrit, comme le journal, en suite par le téléphone, la radio et le cinéma, enfin par la télévision et l'informatique.²

De nos jours, le train, la voiture, l'avion et la technologie entre autre sont devenues omniprésentes. C'est pour mieux communiquer, mieux se comprendre, que les techniques se sont développées même si rapidement les intérêts économiques, politiques et idéologiques ont dénaturés cet idéal, Qui reste néanmoins la référence commune.³

3. Définition de la communication

La communication occupe aujourd'hui un rôle primordial dans la vie, sans la communication, il n'y a pas de relation, pas d'échanges et pas de transmission d'informations...Alors, comment définir cette discipline en évitant les clichés et les idées reçues !

Qu'est-ce que la communication ?

Définition 1 :

La communication est un processus verbal ou non par lequel on partage une information avec quelqu'un ou avec un groupe de manière que celui-ci comprenne ce qu'on lui dit parler, écouter, comprendre, réagir...constituent les différents moments de ce processus.

La communication permet au partenaire de se connaître, d'établir une relation entre eux. Cela peut entraîner des modifications d'attitude et de comportement.⁴

Définition 2 :

Selon Abraham moles (théorie structural de la communication et société éditions Masson, paris, 2eme Edition, 1988)

La communication est l'action de faire participer l'organisme ou un système situé en un point donné R aux stimuli et aux expériences de l'environnement d'un autre individu ou système situé en un autre lieu et à une autre époque E, en utilisant les éléments connaissance qu'ils ont en

² WOLTON, Dominique, informer n'est pas communiquer CNRS Edition, paris 2009 p.376-377

³ Gabriel THOVERONG, La communication politique aujourd'hui, CNRS Edition, paris, 1992, p.14

⁴ Roy c, in communication, bidon tolérances, 12 juin 1995 p 29

Chapitre I : Aperçu générale sur la communication interne

commun.

Définition 3 :

Sperber et Wilson font observer que « d'Aristote aux sémioticiens modernes, toutes les théories de la communication ont été fondées sur un seul et même modèle, que nous appellerons modèle du code. Selon ce modèle, communiquer, c'est coder et décoder des messages » (La Pertinence, Communication et cognition, Paris, éditions de Minuit, 1989).

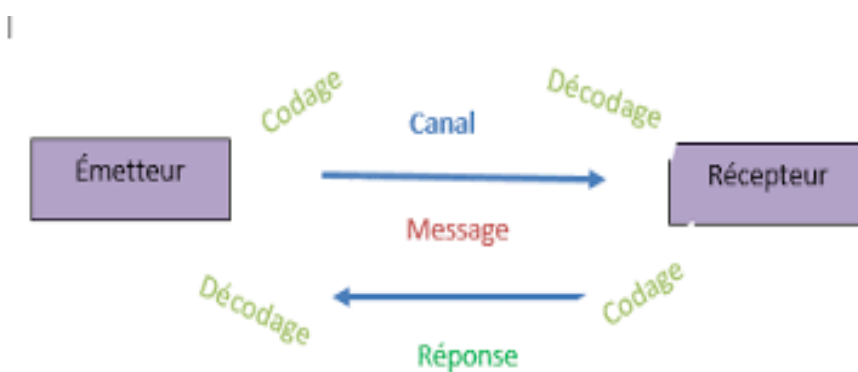
4. Le schéma de la communication et ses composants

4.1 Le schéma de la communication

Le schéma de la communication : un émetteur qui envoie un message à transmettre au récepteur, le fait via l'intermédiaire d'un canal de communication, ce canal peut être le téléphone, la voix, un email, un courrier ...ce message peut être brouillé par des bruits, les bruits c'est tout ce qui va gêner la compréhension du message par le récepteur.

L'émetteur du message attend de la part du récepteur un feed-back, c'est à dire un retour par rapport aux messages envoyés.

Figure n°01 : Schéma de la communication



NGUYEN-THANH, (Fanelly) : *la communication une stratégie au service de l'entreprise*, édition Economica, Paris, 1991, P.24

Chapitre I : Aperçu générale sur la communication interne

4.2 Les composants de la communication

Afin de pouvoir mieux communiquer, il faut comprendre comment la communication fonctionne et quels sont ses composants essentiels.

On distingue 8 composants principaux dans un processus de communication. Ils sont tous actifs en même temps et sont très importants puisqu'ils influencent le résultat de la communication: l'accord ou le désaccord, le conflit ou la compréhension mutuelle, la coopération ou le malentendu. Voici la liste de ces composants :

Environnement

Contexte

Source (émetteur)

Message

Canal

Interférences

Récepteur

Résultat / réaction (feedback)

1. Environnement. Il s'agit de l'environnement physique et psychologique dans lequel le processus de communication a lieu. Donc, d'abord c'est l'endroit dans lequel les personnes qui communiquent se trouvent. Chaque aspect de cet endroit peut affecter la communication la taille de la pièce, la lumière et les couleurs, les odeurs, le degré de la propreté, l'absence ou la présence d'autres gens... C'est facile à comprendre – nous ne communiquons pas de la même façon dans une chambre aux fauteuils confortables éclairée par des bougies, et dans une salle de conférence remplie de monde.

Quant à l'environnement psychologique, il inclue aussi les sentiments, l'attitude, l'humeur et les perceptions subjectives des interlocuteurs, ainsi que leurs relations entre eux.

2. Contexte. Le contexte signifie la situation, les circonstances dans lesquelles la communication a lieu. On ne dit pas les mêmes choses de la même façon dans les contextes

Chapitre I : Aperçu générale sur la communication interne

différents. Et bien sûr, le contexte et l'environnement s'influencent mutuellement.

3. Source (émetteur). La source (ou l'émetteur) est la personne qui crée le message. La source détermine ce qui va être communiqué, le transforme en message, choisit le canal via lequel ce message sera transmis, et transmet le message. Puisque la communication est un processus interactif, en général il y a plusieurs participants. Alors, il y a aussi plusieurs sources.

4. Message. Un message est un stimulus produit par la source qui va affecter le récepteur. Un message peut être volontaire ou involontaire; il peut contenir des mots, des mouvements, des expressions, des sons, etc. Chaque message est unique, car il n'est jamais possible de reproduire exactement tous les éléments qui se produisent en même temps. L'environnement, le contexte, les sentiments, l'humeur du récepteur changent constamment, ce qui fait que les mêmes mots et intonations vont toujours être perçus différemment.

5. Canal. Un canal est la voie que la source choisit pour transmettre son message. Cela peut être des mots écrits ou prononcés, des gestes, des odeurs, des images, des sons, etc. Souvent l'impact produit par un message est différent en fonction du canal qui a été choisi pour le transmettre.

6. Interférences. Les interférences sont tous les facteurs qui changent la signification prévue d'un message. Les interférences peuvent venir de l'intérieur aussi bien que de l'extérieur. Les interférences extérieures viennent de l'environnement. Cela peut être un bruit soudain, l'apparition d'une personne ou tout autre facteur qui distrait. Les interférences internes sont souvent plus subjectives. Ce sont des facteurs distrayants qui proviennent du récepteur-même, comme, par exemple, les pensées et les préoccupations qui perturbent l'attention du récepteur. Cela peut être la perception subjective d'un élément du message par le récepteur : par exemple, quelqu'un peut penser que le fait que la source parle fort signifie l'agressivité et interpréter le message sous cet angle.

7. Récepteur. Le récepteur est la personne qui reçoit le message. Cette personne analyse et interprète le message pour comprendre sa signification.

8. Résultat/réaction (ou feedback). Il s'agit ici de la réponse au message que le récepteur renvoie à la source. Ce résultat ou cette réaction permet à la source de voir si son message a été compris comme prévu. Dans certaines situations, le résultat/réaction n'est pas donné ouvertement. Cependant, sa présence permet de corriger ce qui a été malentendu et en même temps d'améliorer le message. Ce composant fait vraiment de la communication un processus partagé, une interaction.

Chapitre I : Aperçu générale sur la communication interne

5. Les formes de la communication

Tableau n°01 : les trois formes de communications

<i>LA FORME</i>	<i>DEFINITION</i>
Communication interpersonnelle	Il s'agit d'une communication ou un émetteur va transmettre son ou ses messages à un seul destinataire. Il peut éventuellement attendre un feed-back. Elle est employée entre 2 collègues ou entre le supérieur hiérarchique et un collaborateur.
Communication de groupe	Un émetteur adresse un message à plusieurs destinataires. Un feed-back peut être attendu, voir discuté afin de tirer le maximum des avis de chacun elle est employé lorsque les managers s'adresse à plusieurs salariées lors d'une réunion.
Communication de masse	Il s'agit de l'ensemble des communications qui permettent à un émetteur ou un ensemble d'émetteurs de s'adresser au plus grand nombre possible de récepteurs La communication de masse utilise les medias comme instruments, aucun feed-back n'est attendu.

Source : Elaboré par nos soins.

6. L'information et la communication

Il convient de faire la distinction entre ces deux notions complémentaires mais fondamentalement différentes...

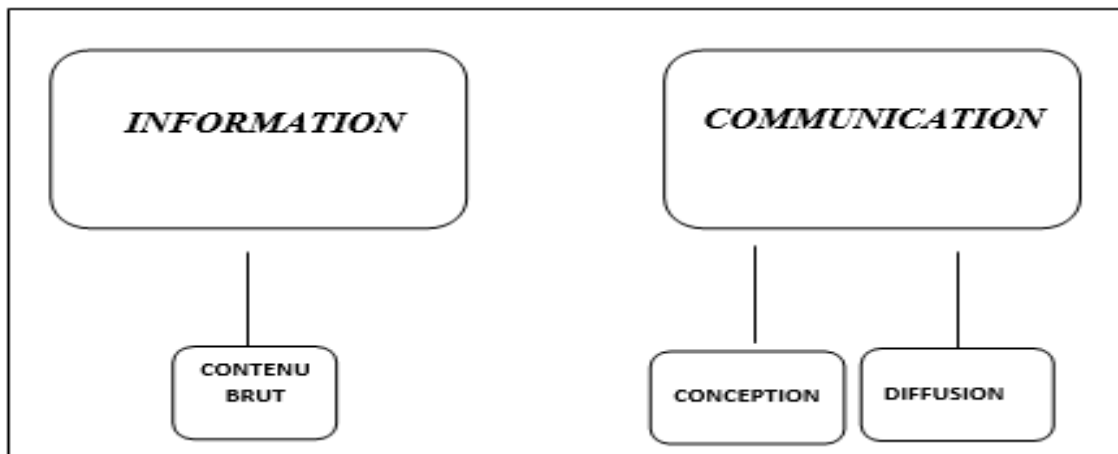
INFORMTION versus COMMUNICATION

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. L'information (du latin

Chapitre I : Aperçu générale sur la communication interne

informer, mettre en forme) est un concept qui désigne un message, son contenu et les symboles utiles pour l'écrire. Elle repose sur des codes (alphabet, pictogrammes, chiffres...) et un champ sémantique commun pour être appréhendé. La communication (du latin *communicare*, mettre en commun) est l'action d'établir une relation avec d'autres personnes ou groupes de personnes, de leur transmettre quelque chose et de mettre en place un moyen, des techniques, pour transmettre ces choses. Elle repose également sur des codes précis, communs entre le communicateur et ses publics. La communication est un art, celui de formater et de véhiculer une information !

Figure n °02 : L'information et la communication



Source : MOUCH Olivier, vade-mecum de la communication externe des organisations, l'édition professionnelle, 2013, p.25.

7. La communication en entreprise

Les entreprises sont en contact permanent avec leurs clients, leurs partenaires commerciaux, leurs journalistes ou leurs propres employés. Peu importe à qui s'adresse la communication, une stratégie concrète a toujours du sens. Il est essentiel d'utiliser le bon ton pour communiquer l'identité d'entreprise. Une communication d'entreprise (dite aussi CC pour corporate communication) réussie aide l'entreprise à contrôler correctement son impact sur les autres.

Chapitre I : Aperçu générale sur la communication interne

7.1 Pourquoi communiquer ?

La communication joue un rôle essentiel dans le développement de l'activité de l'entreprise. Il s'agit d'un outil clé qui permet à une entreprise d'entretenir une bonne relation avec les acteurs tant internes qu'externes. Pour gagner des parts de marché, dans un contexte où la concurrence fait rage, l'entreprise doit être en mesure d'élaborer une stratégie de communication performante afin d'assurer son rayonnement et de maintenir sa compétitivité.

7.2 La communication de l'entreprise

C'est une discipline essentielle permettant à une entreprise de mener à bien ses activités, dans le monde de l'entreprise, cette notion fait référence à toutes les formes de communication émise par une organisation lui permettant de créer les conditions à son rayonnement.⁵

Elle comprend la communication externe :

Il s'agit d'une communication à destination des partenaires extérieurs (fournisseurs, clients, état, banques....)

La communication interne :

Il s'agit d'une communication vers l'un des membres de l'entreprise.

Section 02 : La communication interne : Historique, typologie, rôle et enjeux

Afin d'atteindre ses objectifs et être efficace l'entreprise doit choisir les bonnes pratiques de gestion, de commercialisation et aussi de la communication interne, cette dernière a pour principale objectif de valoriser la culture de l'entreprise et d'y faire adhérer les acteurs internes. Elle doit donc être cohérente avec la stratégie de l'entreprise ; elle est transversale aux autres formes de communication de l'entreprise comme la communication de crise ou externe.

⁵ www.kokoroe.fr (publié le 23/02/2020 consulté le 20/05/2021 à 21h)

Chapitre I : Aperçu générale sur la communication interne

1. Historique et évolution de la communication interne

Les premiers pas de la communication interne apparaissent avec l'avènement de l'ère industrielle et le besoin des directions de certaines entreprises de transmettre des consignes et des informations à leurs salariés.

En 1890 apparaissent les premiers journaux internes. Mais il faudra attendre environ un siècle pour que la fonction soit vraiment identifiée comme fonction à part entière. Les années 80 verront alors s'institutionnaliser « les chargés de communication interne » ou « responsables de communication interne » ; puis naîtront en même temps les premières agences de conseil et d'audit.

Les moyens de communication interne ont connu une évolution croissante depuis leurs apparitions. Au début des années 90, les séminaires, les « inventives d'action et d'aventure » étaient particulièrement appréciés.

Cependant la communication événementielle interne est en léger déclin vers la fin du 20e siècle. Il faut alors attendre l'automne 1996, période pendant laquelle les entreprises françaises se lancent dans l'intranet.⁶

2. La communication interne

Définition 1 :

La communication interne au sein de l'entreprise, correspond donc à la circulation de l'information à destination de ses ressources humaines. Elle peut être quotidienne, à moyen terme ou bien à long terme, c'est à dire selon le style de commandement adopté par l'entreprise, la chose ce qui va impacter la motivation du personnel et par conséquent la qualité de la production.

Définition 2 :

La communication interne est une des déclinaisons de la communication d'entreprise. Elle est la composante d'un système global d'organisation des flux d'information et des échanges visant un équilibre informationnel et relationnel. Sa particularité réside moins dans les techniques de

⁶ Durand,(Anthony),la communication d'entreprise ,mémoire en master 2 en sciences commerciales, Université de Perpignan Via Dominita Institut, Bruxelles , p56.

Chapitre I : Aperçu générale sur la communication interne

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

En entreprise plus qu'ailleurs, l'information, qui est la matière première de la décision, n'est pas donnée mais elle est construite. La communication d'entreprise peut être définie comme la production d'informations sur le milieu interne et externe et comme la création d'interfaces. ⁷

Définition 3 :

La communication interne est un des facteurs clés de la cohésion d'équipe, de la cohésion sociale et de la performance des équipes. La communication interne a notamment pour mission de donner du sens à la stratégie de l'entreprise et de permettre à chaque salarié de dépasser la logique individuelle pour atteindre une logique de groupe. ⁸

3. Types de communication interne

Pour toute entreprise, définir une politique de communication interne devient de plus en plus nécessaire et même stratégique.

C'est un outil efficace pour améliorer l'efficacité de l'organisation, renforce le bien-être au travail des employés et stimuler la motivation, l'efficacité et la capacité d'innovation. .

La «communication descendante», la «Communication ascendante» ou alors la «Communication horizontale». Chaque entreprise a un type de communication propre à elle, correspondant à une vision stratégique de l'organisation.

3.1 La communication informelle

La communication informelle : pour laquelle l'entreprise n'a défini ni la forme ni le fond.

La Hiérarchie : la communication apparaît dans les ordres (ou contre-ordres) et la compréhension ou non - compréhension qu'on en a.

La Fonctionnalité : les rapports entre services et personnes qui les représentent : affectivité ou rejet, Frustrations ou jalousies vont influencer le style de communication, l'agressivité ou la sociabilité, le langage et sa compréhension.

⁷ D'ALMEIDA (N), LIBARET (T), La communication interne des entreprises, 7eme Edition Dunod, Paris, 2014, p7

⁸ www.gpomag.fr (publié le 04/05/2018 consulté le 05/05/2021)

Chapitre I : Aperçu générale sur la communication interne

Le Groupe de Travail : les rapports entre équipiers, les réunions, les séminaires, les groupes de Recherche ou de travail, les séances de formation, etc.

Les Véhicules de la Communication : les messages, notes de services compréhensibles ou non dans leur concision, lettres à établir, styles à adopter, engorgement ou structuration des messages.⁹

3.2 La communication formelle

Régit par des règles de communication bien définis. On trouve trois types:¹⁰

Tableau n°02 : Les types de la communication interne

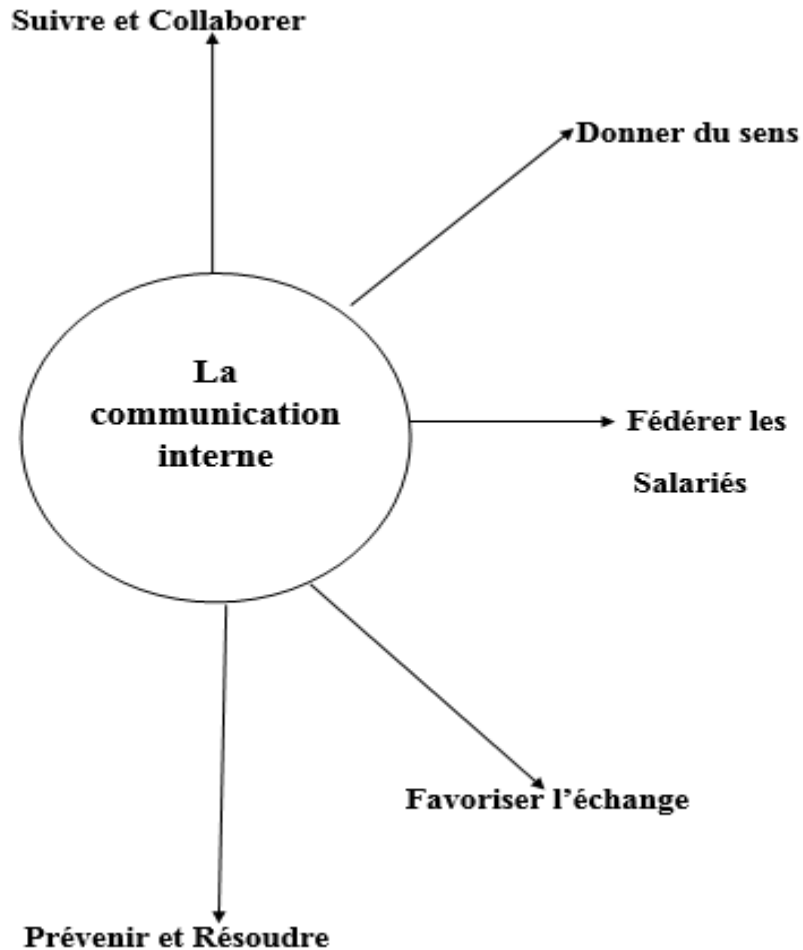
TYPE DE COMMUNICATION	DEFINITION
La communication descendante	Elle est par nature celle qui part du haut de la pyramide hiérarchique pour parvenir aux employés en passant par les cadres. Sa première fonction indispensable est la diffusion des informations réglementaire. Cette communication est le plus souvent du ressort de la direction.
La communication ascendante	La communication ascendante ou dite des salariés, est une communication plus récente au sein de l'organisation de l'entreprise. Cette communication, inverse de la communication descendante, est aussi appelée 'le bas vers le haut'. En effet, la communication émane des collaborateurs et a pour destination les dirigeants de l'entreprise. Sous l'impulsion des salariés, la communication ascendante permet d'identifier rapidement les dysfonctionnements au sein de l'entreprise et de faire remonter vers les dirigeants les besoins des salariés. Dans ce cadre, les supports de communication généralement utilisés sont les réunions, les affichages, etc.
La communication interne horizontale ou transversale	La communication horizontale ou ce que j'appelle la communication 'de même niveau', 'égalitaire' entre collègues, sans liens hiérarchiques significatifs. La communication interne horizontale est celle qui correspond au management d'aujourd'hui car elle est la plus appréciée par les collaborateurs. Cette communication favorise les échanges entre les différents acteurs de l'entreprise. Elle favorise la coordination du fonctionnement du travail par des échanges internes... horizontaux. Que la communication interne soit indépendamment descente, ascendante, horizontale, ou qu'elle soit transversale, elle demeure un moyen de renforcement des équipes mais aussi de développement du chiffre d'affaires de l'entreprise.

⁹ Dr. CHIB (A.D), Management International des entreprises, article scientifique, Université Abou Bakr BELKAID Tlemcen, 2010, p45

¹⁰ www.gpomag.fr (publié le 04/07/2018 consulté le 05/06/2021)

4. Les rôles de la communication interne

Figure °03 : Les rôles de la communication interne



Source : www.gpomag.fr (publié le 04/04/2019 consulté le 02/05/2021)

Chapitre I : Aperçu générale sur la communication interne

5. Les enjeux de la communication interne

Favoriser la communication interne au sein de l'entreprise d'aujourd'hui est devenue une pratique indispensable afin de créer un cadre de travail sain, agréable et digne de confiance.

Toutefois les managers de l'entreprise sont confrontés à différents enjeux en matière de communication interne.

Faire comprendre l'entreprise aux salariées : c'est ce que l'on entend souvent "donner du sens " ça va être de pouvoir décrypter l'entreprise, les logiques, les stratégies de l'entreprise pour que les salariés puissent comprendre à quoi ils contribuent et dans quel type d'univers et quel type d'objectifs ils travaillent.

Valoriser les collaborateurs : de les mettre en avant, de mettre en avant leur succès, leurs compétences et tout leur savoir-faire.

Bien comprendre les enjeux et les stratégies de l'entreprise : c'est à partir du moment où on va bien comprendre qu'on va bien expliquer

L'infobésité : c'est toute cette quantité exponentielle d'informations qui croît (chapeau) de plus en plus, le rôle des dirigeants ça va être de sélectionner, de prioriser afin de pouvoir donner l'information utile et accessible au plus grand nombre.

De ne pas communiquer pour communiquer : les dirigeants de l'entreprise très souvent ont envie de repeindre en rose l'entreprise et avoir un discours promotionnel donc il est important d'être prudent de ne pas avoir un décalage entre le discours et ce qui se passe sur le terrain.

6. Les outils et les moyens de communication interne

Les moyens écrits

Les moyens écrits constituent non seulement l'un des éléments essentiels des difficultés de communication interne, mais également l'un des facteurs d'une communication interne réussie.

Il s'agit de :

L'affichage

Chapitre I : Aperçu générale sur la communication interne

Comme dans le domaine de la communication commerciale et du marketing, le display est un support de communication qui a fait ses preuves pour relayer efficacement des actualités ou des informations diverses. Pour une efficacité maximale, pensez à placer des affiches dans les zones fréquentées par tous les employés afin de vous assurer que personne ne perdra cette source d'information. Les halls, les cafétérias, les salles de réunion et même les sorties des vestiaires sont des endroits idéaux pour installer des panneaux d'affichage susceptibles d'attirer les employés.

Le compte rendu de réunion

Il s'agit d'un résumé des échanges et discussions observés lors de la conférence ou de la réunion, ainsi que des décisions et actions prises à cette occasion concernées. Certains comptes rendus peuvent faire l'objet d'un affichage ou d'une publication dans le journal d'entreprise.

Le journal d'entreprise

Malgré le développement des nouvelles technologies, le journal interne reste l'un des supports privilégiés des salariés, une étude qui était effectués en 2010 en France démontre que 80% des salariés estiment que le journal interne papier reste le moyen le plus efficace de leur dispenser des informations.

Le journal est un outil qui doit évoluer régulièrement. Il est donc indispensable de recueillir et d'analyser l'opinion de ses destinataire, autrement dit les salariés toutes catégories confondues.¹¹

Le livret d'accueil

Tel un guide de bienvenue lors de son arrivée dans l'entreprise, la nouvelle recrue se voit remettre un livret d'accueil. Ce petit fascicule de référence recense souvent une brève présentation de l'histoire de l'entreprise et de ses valeurs mais aussi des informations pratiques (organigramme, plan du site...) ou encore le règlement intérieur en vigueur dans les locaux. Le livret d'accueil est un outil primordial pour une intégration réussie et doit faire partie intégrante de votre processus de communication interne.¹²

La boîte à idées

¹¹ PHILIPPE Morel. Communication d'entreprise-stratégies techniques. StudyramaPro, 2015, p. 55.

¹² www.gojob.com (publié le 04/02/2020 , consulté le 02/05/2021)

Chapitre I : Aperçu générale sur la communication interne

C'est une manière d'améliorer la communication, permettant ainsi aux collaborateurs de l'entreprise de proposer par écrit à tout moment des idées susceptibles d'intéresser leurs supérieurs. C'est une technique ancienne et moins coûteuse

Les moyens oraux

L'oral est l'outil de communication interne le plus ancien. Il connaît actuellement un profond renouvellement qui le fait apparaître comme le plus efficace des moyens disponibles. La communication orale se décline sous différentes formes :

Entretien individuel en face-à-face, réunion d'informations pour plusieurs personnes ; réunion de dialogue, appel téléphonique....

L'entretien individuel :

L'entretien individuel en face-à-face est la technique la plus adaptée à la transmission d'un message fortement personnalisé. Utilisé pour développer la motivation d'un cadre ou d'un commercial, pour discuter de l'évaluation d'un travail, pour responsabiliser un salarié sur une mission particulière, il fait partie de la vie quotidienne de l'entreprise, tout comme de sa communication interne obligatoire.¹³

La communication de proximité (présence sur le terrain):

C'est un échange qui s'opère localement sur le lieu du travail professionnel du salarié. Ces rencontres peuvent s'effectuer au niveau du management direct dans le cadre de visites spontanées ou planifiées sur le terrain.

Le téléphone:

Outre son rôle habituel, le téléphone peut être utilisé

Comme un outil d'information interne ascendante, latérale ou descendante.

Les réunions :

Il s'agit du lieu par excellence où l'interaction s'organise entre les participants. Elle permet de traiter collectivement un ou plusieurs problèmes dans un laps de temps défini. Elle stimule l'interaction et l'adhésion aux messages.¹⁴

¹³ Jean Marc Décaudin, communication interne stratégie et technique, 2eme Edition, dunod, Paris, 2009, page 150.

¹⁴ DONJEAN Christine et COBUT Eric. La communication interne, Edi.pro, 2ème édition, Belgique, 2014. 156

Chapitre I : Aperçu générale sur la communication interne

La conférence :

C'est un autre outil indispensable qui permet le personnel interne de connaître et comprendre plus l'actualité et la vie d'entreprise, la conférence peut être animée par un supérieur hiérarchique, un expert ou une personnalité publique.

Le séminaire :

C'est une réunion relativement logue regroupant certains collaborateurs, afin de les informer sur un sujet concernant la vie de l'entreprise, de réfléchir sur un problème ou assurer un complément de formation.

Il peut se dérouler à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise. Par la durée et la nature des relations qu'il permet d'instaurer, le séminaire crée une ambiance convenable aux échanges et à la créativité.¹⁵

Les moyens audiovisuels et électroniques :

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

L'intranet

La création d'un espace intranet est souvent réservée à des moyennes voire, grosses structures. En effet c'est un outil technologique coûteux et assez lourd à mettre en place. Néanmoins, il peut se révéler d'une grande aide pour la transmission de contenus informatifs mais également pour mettre en commun des données professionnelles ou des documents officiels. Grâce à des codes d'accès, chacun dispose de son propre espace et peut consulter les informations mises à sa disposition à n'importe quel moment !

La visioconférence :

Cette nouvelle technologie peut éviter les conditions de rencontre entre personnes géographiquement éloignées, Mouvement et interconnexion via les systèmes de télécommunication.

¹⁵ D'ALMEIDA (N), LIBARET (T), OP.CIT, p19

Chapitre I : Aperçu générale sur la communication interne

Les messageries électroniques :

Qui permettant d'envoyer des e-mails ou des messages simples à un ou plusieurs destinataires préalablement sélectionnés

Le journal électronique : il se décompose en deux techniques : celle du panneau lumineux d'information, spécialement conçu pour les messages de l'entreprise, et celle du journal vidéo dont les messages se déroulent sur des écrans de télévision. Il consiste à délivrer des informations brèves puisque chaque page-écran d'un journal électronique ne peut contenir qu'une phrase. Il permet une rapidité de diffusion très importante.¹⁶

Le réseau social d'entreprise

Le réseau social d'entreprise est un outil collaboratif qui s'inscrit dans la continuité de l'intranet en permettant à chaque employé de disposer d'un profil. Il peut en effet être un moyen supplémentaire d'échanger de manière instantanée. Les réseaux sociaux d'entreprise tels que Workplace by Facebook, Yammer ou encore Jincube et blueKiwi permettent à la fois d'améliorer la communication interne lorsque les collaborateurs sont disséminés, mais aussi de favoriser le travail d'équipe et de fédérer le personnel grâce à une communication moins formelle et plus conviviale.¹⁷

Section 03 : La communication interne : plan, politique et stratégie

1. La politique de la communication interne

« Une politique de communication est une déclaration de principe clarifiant les engagements de l'organisation en matière de communication vers ses publics interne et externes »¹⁸

La première étape de notre approche de la politique de la communication interne consistera à la situer dans cet élément qu'est l'entreprise. Situer une entité dans une entreprise est une opération complexe car, si son existence hiérarchique est généralement bien définie, il est relativement plus difficile d'évaluer avec qui elle est amenée à interagir.

¹⁶ Idem, p46.

¹⁷ www.gojob.com (publié le 01/04/2014 consulté le 03/05/2021)

¹⁸ DONJEAN Christine et COBUT Eric, Op. Cit, p. 35.

Chapitre I : Aperçu générale sur la communication interne

D'un point de vue purement hiérarchique, la communication interne peut être rattachée à une des trois entités suivantes : la direction des ressources humaines, la direction de la communication, ou la direction générale. Ces trois points d'attache ne sont pas dénués de fondement mais il est difficile aujourd'hui de déclarer laquelle est la solution idéale. Les avis divergent sur l'attribution de la responsabilité de pilotage de la communication interne

1-1. Le rattachement à la direction des ressources humaines

De plus en plus, la direction des ressource humain évolue et l'on trouve même aujourd'hui certaines entreprise ayant décidé de dénommer cette entité « direction de marketing social ».

La place de la communication interne au sein de cet acteur est tout trouvée puisque dès lors le média est au plus proche de sa cible. Cette organisation met facilement en avant la relation avec le salarié et est à l'écoute de ses préoccupations. La politique de communication interne est considérée comme étant liée davantage à la gestion du personnel qu'à sa simple information. Mais la communication interne a également un aspect commercial et stratégique important et ce dernier nécessitera certainement un effort plus important de la part de la direction des ressources humaines.¹⁹

1-2. Le rattachement à la direction de la communication

Un tel rattachement paraît évident puisqu'il y a là une évidente connivence des métiers. La direction de la communication, qui prend ses ordre directement de la direction générale, est entrainement bien placée pour avoir accès à la l'information et au contenu du message à diffuser, car considéré comme s'inscrivent dans la politique global de la communication, dont la cohérence d'ensemble est tenue pour primordiale. Ce qui est un avantage conséquent.²⁰

1-3. Le rattachement à la direction générale

Il permet d'être au mieux à l'écoute de la stratégie de l'entreprise et de pouvoir user au mieux de cet outil pour la mettre en œuvre. Les entreprises choisissant cette solution profite efficacement des capacités de la communication interne dès lors qu'elles nouent des liens étroits avec la direction des ressources humaines et la direction de la communication.

¹⁹ BOUHAFS Abdelkrim, Op. Cit, p. 149.

²⁰ Ibid, p.150

Chapitre I : Aperçu générale sur la communication interne

Toutefois, cette approche est difficile à faire accepter auprès des partenaires sociaux qui craignent, à juste titre, que les discours tenu ne deviennent une propagande de la direction générale pour faire passer certain décision difficiles. Comme on peut les constater, les réponses apportées restant largement divergentes et dépendant des circonstances et des rapports de pouvoir dans chaque unité. Deux affirmations émergeant tout fois de la pratique :

- L'existence nécessaire d'un chef de projet : homme de synthèse, il est le coordinateur de la politique de communication.
- Indépendance du système de communication vis-à-vis de la hiérarchie et des contingences de la production, la communication n'est pas le support de l'exercice du commandement. La communication doit viser à accorder un surcroît de liberté aux membres de l'organisation plutôt que de constituer une nouvelle méthode de conditionnement des esprits.

Une politique de communication au sein d'une entreprise consiste avant tout dans la mise en place d'une pratique de la circulation de la formation, elle doit permettre, la division et la coordination des tâches de différents groupes et de services. Elle facilite la réalisation des missions de la direction en éclairent la prise de décision et en assurant l'adhésion des salariés des groupes et des services concernés.²¹

2. La stratégie de communication interne

Une stratégie est un ensemble de moyens d'action utilisés conjointement en vue d'atteindre certains objectifs contre adversaires. Le mot stratégie a une origine et une connotation militaires : c'est dans le domaine de la guerre qu'il a tout d'abord été employé par les Grecs pour désigner l'action des stratégies, c'est-à-dire des généraux. Dans le domaine du marketing, les adversaires d'une entreprise sont ses concurrents directs ou indirects ; des lors que, pour atteindre ses propres objectifs, une entreprise se trouve en compétition ou en opposition avec des concurrents, ses décisions politiques qui sont nécessairement dirigées contre eux, peuvent à juste titre être appelées stratégiques.²²

²¹ Ibid., p. 151.

²² J. Lendrevie et al, Mercator, Théorie et pratique du marketing ,7eme édition, 2003, Paris. P. 486.

Chapitre I : Aperçu générale sur la communication interne

Pour **COBUT E et DONJEAN C**, « une stratégie de communication est une orientation ou un angle d'action pour une problématique à résoudre ou un projet à réaliser, des objectifs à atteindre. »²³

La stratégie de communication est l'art de choisir et de combiner les moyens dans le temps et dans l'espace pour atteindre l'objectif fixé. Au niveau organisationnel, la stratégie de communication a pour objectif de faire connaître la politique générale de l'organisation ainsi que la politique de communication s'y référant. Et visera à développer un angle d'attaque permettant d'atteindre l'objectif de prise de connaissance, d'assimilation et d'adhésion de la politique organisationnelle et communicationnelle de l'organisation auprès de ses parties prenantes. En fonction de cette stratégie, un plan global de communication reprendra une série d'actions à entreprendre afin de réaliser ces objectifs.²⁴

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

3. Le plan de communication interne

Selon **D'ALMEIDA Nicole et LIBAERT Thierry**, le plan de communication interne exprime le choix des actions de communication sur une période allant généralement d'un à trois ans. Certains plans de communication interne engagent une temporalité plus longue lorsqu'il s'agit de présenter un changement important par exemple une opération de privatisation avec développement d'un actionnariat interne, une réorganisation du temps de travail, ou un déménagement.

Le plan de communication répond à un souci de cohérence et d'efficacité ; il est un des signes de la professionnalisation de la fonction, il présente les objectifs, les cibles, les messages, les outils et le coût de l'investissement communication.²⁵

Selon **PHILIPPE Décric et CATHERINE Broyer**, le plan de communication interne est la traduction opérationnelle de la stratégie «c'est un instrument de management dont l'objet est

²³ DONJEAN Christine et COBUT Eric, Op. Cit, p35

²⁴ Ibid., P. 36.

²⁵ D'ALMEIDA Nicole et LIBAERT Thierry, 7ème édition, Op. Cit, p, 95

Chapitre I : Aperçu générale sur la communication interne

de traduire la politique de communication interne de l'entreprise en un ensemble d'action cohérentes entre elles »²⁶

Le plan de communication reprend l'ensemble des actions à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs fixés dans la stratégie. Le plan de communication variera d'un public cible à l'autre. Il reprend la liste des actions, les moyens nécessaires, la séquence, et le planning.²⁷

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

Etape 1 : Déterminer le champ d'action

Le communicateur, en charge du projet, examine le cadre de la mission confiée par le commanditaire ou la direction générale de l'organisation, à savoir les effets recherchés, les moyens alloués, les contraintes.²⁸

Etape 2 : Constituer un groupe de pilotage

En fonction de l'ampleur du plan de communication interne, le communicateur met en place un groupe de pilotage chargé de concevoir, de mettre en œuvre et d'assurer le suivi du plan de communication.²⁹

Etape 3 : Etablir le diagnostic

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

Parmi les outils utilisés pour effectuer le diagnostic, figurent la méthode SWOT qui permet de déterminer les forces, faiblesses, opportunités et obstacles, l'interview, l'enquête par questionnaire, l'observation...etc. Cette phase correspond en fait à l'étape « analyse » du Processus de communication décrit précédemment.³⁰

Etape 4 : Déterminer les objectifs

²⁶ PHILIPPE Décric et CATHERINE Broyer. La communication interne au service du management, 2ème édition, 2001, P.111.

²⁷ DONJEAN Christine et COBUT Eric, Op. Cit, p. 35.

²⁸ Ibid, p. 36.

²⁹ Idem., p. 40.

³⁰ DONJEAN Christine et COBUT Eric, Op. Cit, P. 40.

Chapitre I : Aperçu générale sur la communication interne

Contrairement aux objectifs stratégiques définis dans le cadre de la stratégie de communication, il s'agit, en l'espèce, des objectifs opérationnels. Beaucoup plus concret que les précédents, ceux-ci doivent répondre aux critères SMART le tableau suivant résume cette méthode :
Tableau n°04 : récapitulatif du principe des objectifs « SMART » :

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

Source : DONJEAN Christine et COBUT Eric, la communication interne, Edi.pro, 2ème édition, Belgique, 2014, P. 41.

Etape 5 : Identifier les publics cibles

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

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

Chapitre I : Aperçu générale sur la communication interne

particulière.³¹

Etape 6 : Définir le message

En fonction des objectifs retenus, le communicateur définit les idées maitresse du message à véhiculer vers les publics-cibles. L'identification de ces idées va contribuer, tout au long du processus de communication, à décliner un message cohérent, continu, conforme aux effets recherchés, objectif et réaliste. A cet égard, Simon Sinek attire l'attention sur le fait que, si dans leur communication, les personnes et les entreprises savent ce qu'elles font le (quoi), certaines savent comment, mais très peu savent le (pourquoi).³²

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

Etape 7 : Identifier les stratégies

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

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

Dans la communication, le moment (quand) est aussi un facteur déterminant. Lorsqu'une décision importante concernant la vie de l'organisation est prise ou qu'un évènement d'une certaine ampleur intervient et qui a un impact direct sur les collaborateurs (ex ; restructuration, fusion, mobilité...), le moment auquel la communication aura lieu, fera que celle-ci sera plus ou moins bien reçue.³³

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

³¹ DONJEAN Christine et COBUT Eric, Op. Cit, P. 42.

³² Cité par DONJEAN Christine et COBUT Eric, P.43. Extrait de site : http://www.ted.com/talks/lang/fr/simon_sinek_how_great_leadzes_inspire_action.html. (Consulté le 08/04/2021 A 10H)

³³ DONJEAN Christine et COBUT Eric. Op. Cit. P43.

Chapitre I : Aperçu générale sur la communication interne

A ce stade, le communicateur décide des actions de concrètes à mener et des vecteurs à utiliser. Pour ce faire, sa décision se fonde sur différents critère dont voici un aperçu non exhaustif.³⁴

Tableau n°05 : aperçu sur les choix des canaux de communication

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

Source : DONJEAN Christine et COBUT Eric, la communication interne, Edi.pro, 2ème édition, Belgique, 2014, p. 45.

Etape 9 : Elaborer le tableau de bord

Une fois que les actions ont été décidées, celle-ci sont mises en œuvre. Pour assurer le suivi de ces actions, le communicateur les intègre dans un tableau de bord qui peut se présenter comme suit :³⁵

³⁴ Ibid., P. 44.

³⁵ DONJEAN Christine et COBUT Eric, Op. Cit, P. 45.

Chapitre I : Aperçu générale sur la communication interne

Tableau n°06 : tableau de bord d'un plan de communication

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

Source : DONJEAN Christine et COBUT Eric, la communication interne, Edi.pro, 2ème édition, Belgique, 2014, p.45.

Etape 10 : Evaluer le plan de communication

L'évaluation poursuit un double objectif : vérifier dans quelle mesure le plan d'action se déroule conformément aux prévisions et mesurer les effets obtenus.³⁶

4. Les obstacles de la communication interne

La communication interne a La capacité potentielle d'apporter d'énormes avantages à l'organisation. Ses finalités sont multiples, mais nous avons le droit d'être confus sur les résultats réels que l'on est en mesure d'espérer.

Sur papier la communication interne est peut être un outil fédérateur, mais malheureusement dans plusieurs contextes c'est bien lois d'être le cas dans la pratique.

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

³⁶ DONJEAN Christine et COBUT Eric, Op. Cit, P. 46.

Chapitre I : Aperçu générale sur la communication interne

La résistance à communiquer parmi les cadres :

On constate que trop souvent, l'information reste bloquée au sein de la chaîne hiérarchique. Parmi les sources de blocage figure notamment, le manque d'implication des responsables Dans leur mission de communication. On impute cela à un manque d'intérêt ou de conviction, à la rétention volontaire d'information dans le cadre de jeux de pouvoir ou à des problèmes de leadership.

Une enquête provenant de l'Association Française de la Communication Interne a notamment Montré que plus de 50% des responsables de la communication interne interrogés estimaient que « *le manque d'implication des managers est le principal frein à la communication interne* » (AFCI, 2005)

Cet obstacle confirme l'importance du rôle du manager. Malheureusement, ces chiffres indiquent souvent Il est difficile pour les personnes dans cette position de faire face Toutes les attentes.

Le paradoxe de la communication :

Il n'est pas rare que la communication engendre des contradictions, tel est le nom de la Transparence, les parties prenantes réclament une multiplication de l'information. L'infobésité (Surcharge informationnelle) qui, la plupart du temps, en résulte conduit paradoxalement à de la sous-information. Ou encore, lorsque ces même parties prenantes exigent de l'organisation Qu'elle communique et, en même temps, se montrent méfiantes à l'égard de son discours.³⁷

Le coût de la communication interne :

En période de restriction budgétaire, la force est de constater que la communication est un domaine d'activités où statistiquement les mesures d'économie se font ressentir en premier lieu.³⁸

- **L'évaluation et le talon d'Achille de la communication interne :**

Un des défis de la communication interne est de prouver son efficacité, la plupart du temps, Ses résultats ne sont pas directement visibles et observables, ce qui rend la tâche difficile pour Les communicateurs lorsqu'ils défendent leur bilan et négocient leurs budgets avec le

³⁷ DONJEAN Christine et COBUT Eric, Op. Cit, P. 27.

³⁸ Ibid., p, 28

Chapitre I : Aperçu générale sur la communication interne

management.³⁹

- **Le décalage entre les messages et la réalité du terrain :**

Plus grande la distance entre le top management et la ligne hiérarchique, plus les risque de distorsion, de contradiction et d'inadéquation des messages aux attentes des parties prenante sont nombreux.

Il existe évidemment de très nombreux obstacles qui peuvent empêcher la communication interne d'atteindre ses objectifs.

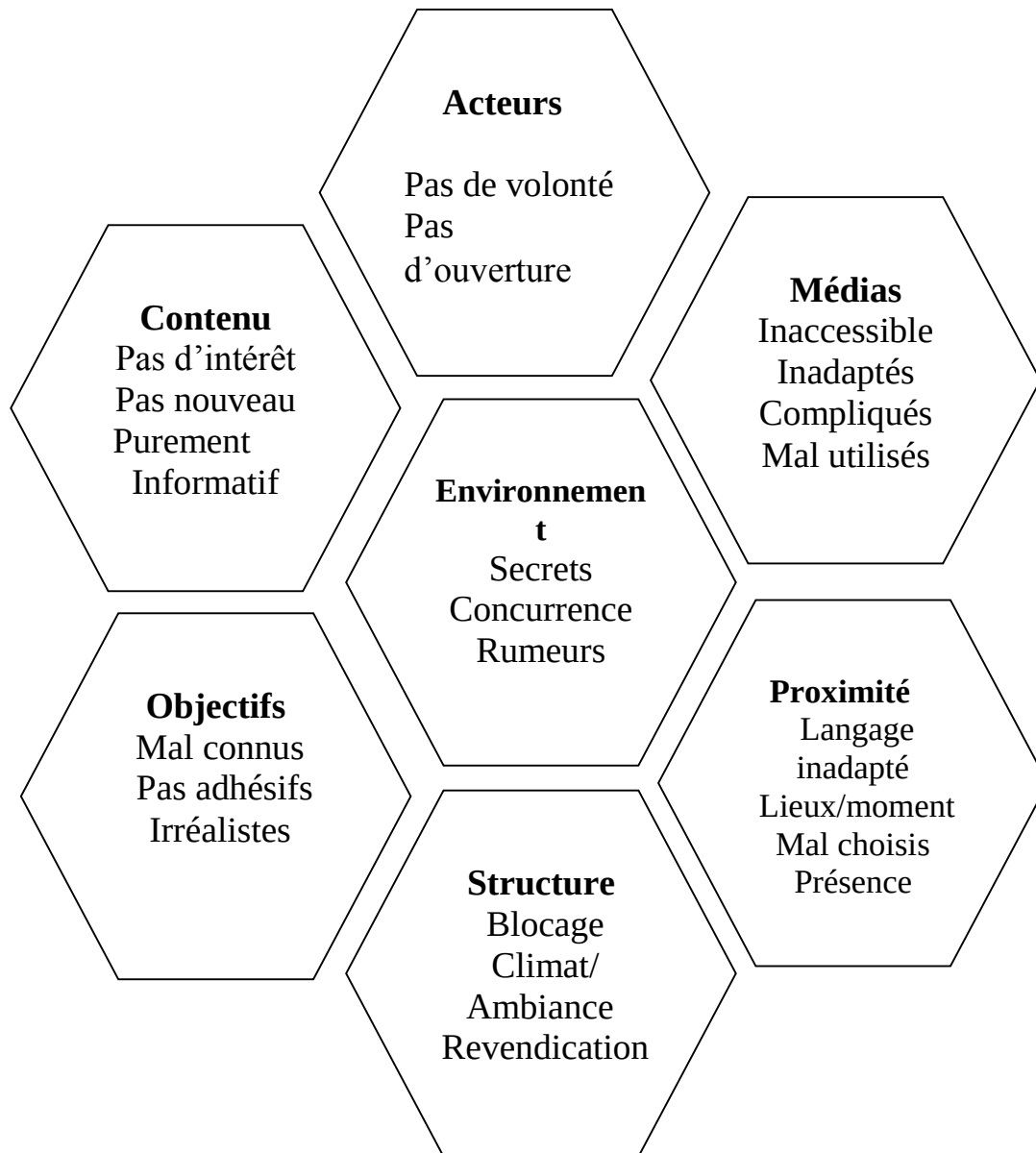
Ils sont pour la plupart liés à sept grandes catégories de facteurs : acteurs, médias, contenu, environnement, objectifs, structure, proximité.⁴⁰

³⁹ Ibid., p28

⁴⁰ Ibid., p29

Chapitre I : Aperçu générale sur la communication interne

Figure n°04 : les facteurs qui pouvant freiner la communication interne



Source : DONJEAN Christine et COBUT Eric, la communication interne, 2ème édition, Edi.pro, Belgique, 2014. P. 29.

Chapitre I : Aperçu générale sur la communication interne

Conclusion de chapitre

Finalement, chaque courant de recherche que nous avons vu à présent, à son propre vision par apport à la communication interne, l'intérêt de cette dernière varie d'une école à une autre, d'ailleurs nous avons fait la distinction entre chaque école, pour les grands théoriciens classiques, ce qui est communiqué est seulement l'information mais pas dans l'optique qui est participation à la prise de décision, la communication est verticale et la notion de feedback n'existe pas, par contre, pour l'école des ressources humaines, l'intérêt de la communication interne est de crée un sentiment d'appartenance et adhérer aux objectifs de l'organisation.

En effet, pour nous la communication interne n'est pas seulement un moyen d'informer et transmettre un message, en utilisant un outil sophistiqué et rapide, mais plutôt un moyen de faire adhérer, écouter le salarié, produire l'information pour répondre à une attente, participer à la gestion, à la prise de décision qui procure nécessairement aux salariés de la motivation.

Ce que nous essayons de confirmé à partir de l'enquête que nous sommes en train de mener à l'intérieur de BH LAB.

Chapitre II : Aperçu générale sur la motivation

Introduction au chapitre

La motivation des salariés est devenue une préoccupation centrale dans le management des entreprises et des organisations en général. En effet, les enquêtes menées auprès des salariés ont montré que la motivation au travail a un effet sur la qualité du travail et sur l'efficacité des salariés. Souvent la plupart des dirigeants formulent ou posent probablement cette question « comment peut-on motiver mes employés pour qu'ils travaillent plus en prenant en compte les contraintes économiques de l'entreprise ? ».

Cependant La motivation est l'un des sujets le plus abordé par plusieurs théories, ce que nous allons justement développer dans ce deuxième chapitre.

Pourquoi les entreprises s'intéressent-elles à la motivation de leurs collaborateurs ?

Pouvons-nous concevoir aujourd'hui une organisation de travail qui ne se soucierait pas de la motivation de ses collaborateurs ? Si le champ des théories de la motivation n'apparaît formellement que dans la seconde moitié du XXème siècle, il occupe à présent une place fondamentale dans notre perception du travail, continuant d'alimenter un nombre important de travaux de recherche.

Ce succès semble dû à une équation simple, quoi que jamais effectivement démontrée : un individu plus motivé serait plus performant. Des collaborateurs plus motivés, donc plus performants permettraient à l'entreprise dans son ensemble d'être plus performante.

Dans un environnement économique où la concurrence entre les entreprises est le plus souvent acharnée, toutes les théories dont l'application permettrait une augmentation de la performance sont les bienvenues.

L'une des définitions de la motivation semblant aujourd'hui la plus partagée la considère ainsi comme un concept visant à « décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement » (Vallerant et Thill, 1931). Autrement dit, il s'agit de comprendre pourquoi et comment se déclenche tel ou tel comportement d'un individu. Question sans doute posée de tout temps et pouvant porter sur

Chapitre II : Aperçu générale sur la motivation

tout et rien, il semble intéressant de chercher à comprendre comment est venue l'idée de chercher à bâtir des théories fondées sur un concept comme celui de la motivation⁴¹.

Section 01 : motivation : fondements théoriques et écoles de recherches

1. La motivation selon l'école classique, l'école des relations humaines, le béhaviorisme et le Cognitivisme

1.1. L'école classique :

Désigne le courant de pensée économique contemporain de la révolution industrielle et qui s'étend de la fin du 18^e siècle au début du 19^e siècle parmi les principaux précurseurs de la théorie des organisations, apparaissent le français FAYOL et l'américain TAYLOR, et l'allemand WEBER. Tous trois sont considérés comme les fondateurs de ce qu'on a coutume d'appeler l'école classique du management, nous intéressant aux travaux de Taylor qui met en place son système d'organisation du travail essentiellement parce que, l'on pense que la motivation principale des travailleurs est « l'appât du gain ».

Les tâches dans l'entreprise sont donc réparties entre les « concepteurs », c'est-à-dire les supérieurs qui préparent le travail et les « effecteurs », c'est-à-dire les ouvriers qui réalisent le travail. Ainsi, pour les ouvriers, les tâches sont simplifiées, faciles à exécuter, ils peuvent donc produire beaucoup et gagner beaucoup puisqu'ils sont payés au rendement, donc tout le monde est satisfait, les ouvriers par leur gain, tout comme l'entreprise par sa capacité de production⁴².

1.2. L'école des relations humaines :

L'Ecole des Relations Humaines est née dans le cadre de la crise économique de 1929, le développement des idées socialistes ont conduit à contester les fondements de l'école classique qui avait déshumanisé les relations de travail, parmi les grands auteurs de cette école nous citons Elton Mayo, Abraham Maslow, Douglas Mc Gregor, Frederick Herzberg, mais dans ce présent travail nous mettons l'accent sur Elton Mayo qui remarque que le rendement des travailleurs était de plus en plus indépendant des conditions matérielles d'organisation des tâches et que les travailleurs étaient de plus en plus sensibles à ce qu'ils appellent des « facteurs humains », c'est-

⁴¹ Robert Vallerand et Edgar Thill, Introduction à la psychologie de la motivation (Laval (Québec): Éditions Études Vivantes, 1993), p. 18

⁴² ALEX Muchielli. Les motivations. Presses universitaires de France, 1^{er} édition, 1981, p. 40.

Chapitre II : Aperçu générale sur la motivation

à-dire à l'environnement et au climat psychologique qui règne sur le lieu de travail, on découvre que ce qui a du sens pour le travailleur, ce sont les relation socio-affectives qu'il a avec tous les acteurs de sa situation de travail.⁴³

1.3. Le Béhaviorisme :

Le béhaviorisme est né aux Etats-Unis et a dominé les recherches en psychologie durant la première moitié du 20ème siècle. Parmi ces grands auteurs, John Broadus Watson, Joseph Wolpe, Albert Ellis, et c'est J. B. Watson qui incarne le premier ce courant, avec un texte fondateur qu'il publie en 1913 et dans lequel il signifie que d'un point de vue béhavioriste, la psychologie est une branche expérimentale purement objective des sciences naturelles. Il ajoute que le but théorique du béhaviorisme est la prédiction et le contrôle du comportement. « Repose sur l'idée que tout comportement est appris et non inné »⁴⁴ la motivation provient de la recherche du plaisir et de la fuite de la douleur et comme, d'autre part, le plaisir est issu de l'excitation ou de la libération d'une tension, il faut créer un environnement source d'anxiété et de frustration qui, une fois apaisées, provoqueront le plaisir d'avoir appris. N'oublions pas, de plus, que l'environnement physique et social est un facteur majeur qui détermine fortement la plupart des conduites humaines.

1.4. Cognitivisme :

Le cognitivisme est une doctrine (ou courant de pensée) de la psychologie qui met l'accent sur les phénomènes de cognition, il est le paradigme principal des sciences cognitives, entre autres inspirées par la phénoménologie ou motivées par les neurosciences du système nerveux.⁴⁵

2. Les théories de motivation

2.1. Les théories des besoins de l'être humain

Les théories dites « du besoin » ont toutes une base commune : l'idée qu'il existe une force interne, une tension intérieure, qui pousse chacun d'entre nous à chercher des besoins qu'il

⁴³ Ibid. P .41

⁴⁴ FENOUILLET Fabien, Les théories de la motivation, DUNOD, 2eme édition, Paris, 2006 p 12

⁴⁵ Hilary Putnam, publié sur le site: <https://journals.openedition.org/labyrinthe/754> (Consulté le 18/05/2020 à 19H)

Chapitre II : Aperçu générale sur la motivation

ressent. Ils insistent sur l'importance qu'il y a à analyser et à comprendre les facteurs psychologiques propre aux individus qui les pousse à adopter tel comportement.⁴⁶

2.1.1. La théorie d'Abraham Maslow

La prémisse de Maslow est que les être humain sont des organismes qui ont des besoins pour concrétiser et satisfaire un certain nombre de besoins dans leur vie, il percevait chez les individus cinq besoins fondamentaux, une fois les besoin de premier niveau assouvis, ils ne constituent plus un facteur de motivation et la personne passe aux besoins de deuxième niveau, et ainsi de suite.

- Le premier niveau, celui des besoins physiologiques, comprend : la nourriture, l'air, l'eau, le sommeil, un toit pour s'abriter, les individus seront motivés à les satisfaire en premier par tout comportement susceptible d'aboutir à cette fin. Une fois satisfait, ces besoins cessent d'être un facteur essentiel de motivation.
- Les besoins de sécurité comprennent le besoin de se vêtir, d'avoir un toit et de vivre dans un environnement dont l'évolution est prévisible : sécurité de l'emploi, retraite, assurance...etc.
- Les besoins de sociabilité (appartenance), 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...etc.
- Le quatrième niveau des besoins de Maslow, les besoins d'estime, comprend le respect de soi-même, le sentiment d'accomplissement, la reconnaissance par les autres. Le désir de statut et de prestige est un aspect important du besoin d'estime.

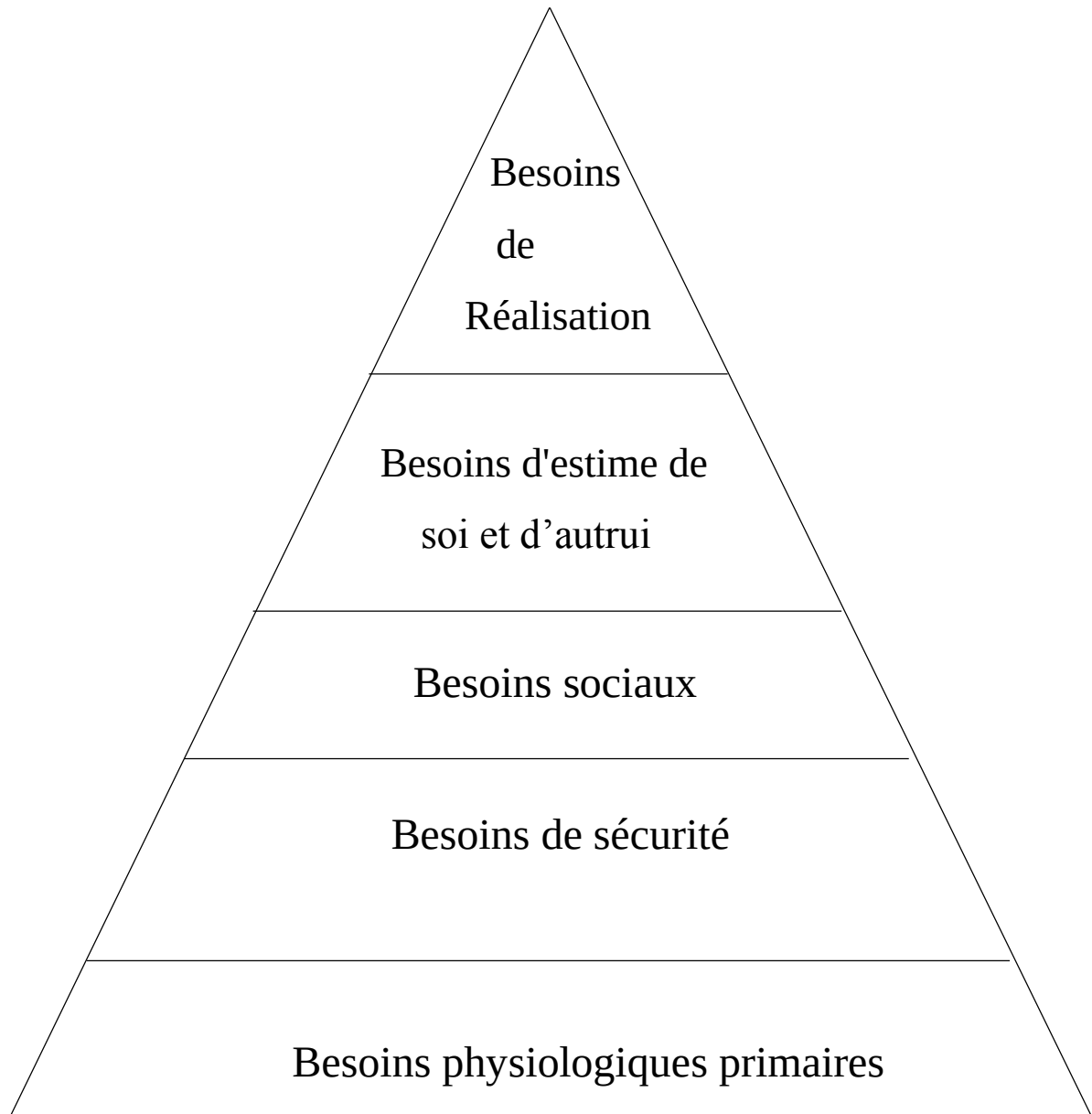
Maslow appelle besoin d'accomplissement personnel le cinquième et ultime niveau des besoins. C'est le concept qui veut qu'une personne réalise son potentiel et devienne tout ce qu'elle est capable de devenir.⁴⁷

⁴⁶ DESHOMMES Oriol. La motivation, élément fondamental à la réussite financière de l'entreprise. Editions universitaires européennes, Allemagne, 2011, P. 18

⁴⁷ DESHOMMES Oriol.Op.Cit. P.19

Chapitre II : Aperçu générale sur la motivation

Figure n°5 : la pyramide des besoins d'Abraham Maslow.



Source : Michel AMIEL et AL, management de l'administration. 2^{ème} édition. de Boeck. paris. 1998. P63

S'accordant sur cette théorie, les gestionnaires peuvent employer une variété de facteurs pour motiver les comportements de chacun situé à un niveau différent de la hiérarchie de Maslow.

Chapitre II : Aperçu générale sur la motivation

2.1.2. La théorie « ERG » d'Alderfer

La théorie de Maslow a été relativement peu vérifiée dans la réalité, principalement à cause de la structure très hiérarchisée des besoins. En réponse, 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 besoins⁴⁸

- **Les besoins d'Existence.** Ce sont les besoins primaires, physiques.
- **Les besoins de sociabilité (*Relatedness*).** 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. Alderfer n'impose pas de hiérarchie dans l'apparition des besoins même si on constate une certaine progression dans leur développement. Toutefois, son modèle résiste mieux que celui de Maslow à l'épreuve des faits étant donné qu'il est moins strict dans sa structure.⁴⁹

2.1.3. La théorie bi-factorielle de Herzberg :

Au-delà de la hiérarchisation des besoins, Herzberg a montré, grâce à une étude statistique, qu'il faut distinguer deux types d'éléments dans le travail :

- **Les facteurs de motivation**, qui procurent une satisfaction.
- **Les facteurs d'hygiène**, dont l'absence procure de l'insatisfaction, mais lorsqu'ils sont présents, sont considérés comme normaux et ne produisent aucune satisfaction particulière.

Ce n'est pas parce qu'on a un salaire correct que le travail procure de la satisfaction. En revanche, un salaire insuffisant est une source d'insatisfaction, et doit être rangé parmi les facteurs d'hygiène, ce qui contribue à la motivation, ce sont les facteurs moteurs, autrement dit ceux qui sont liés au travail lui-même et non pas aux conditions qui l'en-tournent.⁵⁰

⁴⁸ FENOUILLET Fabien, Les théories de la motivation, DUNOD, 2ème édition, Paris, 2006, P. 97.)

⁴⁹ Ibid. P.97

⁵⁰ ALEXANDRE-BAILLY Frédérique et al. Comportement humain et management, Pearson, 4ème édition, Montreuil, P.157

Chapitre II : Aperçu générale sur la motivation

Ce modèle de Herzberg a connu un long et forte succès auprès des chefs d'entreprise, probablement à cause de la simplicité de sa formulation, de son caractère original et du fait que ses conclusions recoupent certaines de non intuitions. Personne, en effet, ne peut nier le plaisir tiré du fait de réussir une tâche difficile, de se confronter avec succès à un défi, ou encore, d'avoir un travail intéressant. Mais le modèle bi-factoriel lui-même a été l'objet de vives critiques, aussi bien sur le plan de la méthode utilisée pour le fonder que sur l'absence de preuves expérimentales.⁵¹

2.1.4 La théorie de Skinner

Skinner n'est pas un théoricien au sens typique du terme. Selon lui, « la théorie n'est utile que si elle représente formellement des données recueillies et analysées scientifiquement. Il emploie donc une méthode expérimentale très stricte et insiste sur la nécessité d'utiliser des définitions opérationnelles pour déterminer précisément la relation de cause à effet entre les facteurs environnementaux et les comportements observable qu'ils occasionnent ». La plupart de ses recherches ont été effectuées au laboratoire avec des animaux. Il a ensuite appliqué ses principes à l'étude systémique de comportement humain. Selon lui, seule l'observation des événements et des comportements qui en résultent peut expliquer comment un individu fonctionne. Dans son approche, il n'y a pas de place pour des concepts aussi vague et abstraits que « l'instinct » « le choix individuel » « l'autonomie ». Le comportement de l'homme est déterminé par des événements passés et présent qui s'est produits dans l'environnement est de première importance, car c'est lui qui contrôle le processus d'adaptation et développement.⁵²

2.2 Les théories des attentes

Les théories de la motivation fondée sur les attentes cherchent à identifier des relations entre les variables dynamiques qui affectent les comportements individuels.

2.2.1 La théorie de Vroom (1964)

Elle rend compte des interactions entre l'entreprise et les salariés. Elle fait appel à la notion

⁵¹ CLAUDE Lévy-leboyer, la motivation dans l'entreprise, model et stratégie, édition d'organisation, 2eme édition paris, 2003, p. 46

⁵² DESHOMMES Oriol. La motivation, élément fondamental à la réussite financière de l'entreprise. Editions universitaires européennes, Allemagne, 2011, P. 21.

Chapitre II : Aperçu générale sur la motivation

d'expectation c'est à dire : que puis-je attendre, quel niveau puis-je atteindre, que suis-je capable de réaliser ? Cette perception de soi, cette confiance est déterminante dans la motivation.

La deuxième approche est l'instrumentalité qui répond à la question : que vais-je obtenir par ma performance ? Le travail va représenter un moyen d'obtenir une rétribution correspondant à l'effort.

La troisième composante est la valence : quelle valeur accorder aux avantages obtenus ? Il faut que les satisfactions retirées aient une réelle valeur aux yeux de la personne considérée.

Ces trois composantes sont essentielles à la motivation et ces notions subjectives varient d'un individu à l'autre. Elles constituent des axes directeurs pour le management.⁵³

2.2.2 Le modèle des attentes de Porter et de Lawler

Un modèle des attentes un peu plus complet a été développé par Liman Porter et Edward⁵⁴. Ce modèle assimile les relations entre la perception, les efforts, les gratifications et la satisfaction (motivation).

Dans le modèle, nous voyons que les efforts individuels de l'employé dépendent de la valeur de gratification attendue et de la perception de l'effort qu'impliquent les réalisations et l'obtention de la gratification. Les réalisations sont aussi le résultat de l'effort des capacités et traits de caractère personnels et d'une perception précise du rôle (avec quelle clarté le travail est compris). Le niveau des réalisations produit soit des gratifications intrinsèques, comme l'estime de soi et un sentiment d'accomplissement, soit des gratifications extrinsèques, comme une augmentation de salaire, une promotion ou des éloges du dirigeant. Tout employé a une idée personnelle sur l'équité des gratifications totales (intrinsèques et extrinsèques) reçues et les comparera psychologiquement aux gratifications réellement reçues. Cette comparaison débouchera sur la satisfaction ou la motivation de l'employé et aura des effets positifs et négatifs sur les valeurs personnelles de certains types de gratifications à l'avenir.

⁵³ samedi 17 mai 2003, par Chantal Rivaleau sur le site www.cadredesante.com

⁵⁴ Lyman W. Porter ET E Edward Lawler III, Managerial attitudes And Performance, Homewood, III Richard D. Irwin, 1968.P.45.

Chapitre II : Aperçu générale sur la motivation

2.2.3. La théorie de J.NUTTIN

Nuttin propose une approche interactionniste de la motivation humaine en se basant sur les comportements. Son modèle est bâti sur les interactions dynamiques préférentielles entre l'individu et son environnement. Il met en évidence le besoin que l'individu a d'entrer en relation avec son environnement.

La motivation n'est pas l'élément déclencheur du besoin mais constitue une direction active du comportement vers un but, trois termes ont retenu notre attention:

- **Motivations intrinsèques**, les motivations qui sont liées à l'activité elle-même, au plaisir ou à la satisfaction que l'on ressent grâce à sa pratique.
- **Les motivations extrinsèques** correspondent à un engagement non pas pour l'activité elle-même mais pour ses conséquences.
- **Plaisir de causalité** : Trois degrés d'activité peuvent être mis en évidence dans le développement humain : la réception des stimuli auxquels le sujet est soumis, la recherche active des stimuli sélectionnés et enfin la production du changement autour de soi. C'est le plaisir de causalité, celui d'être à la source du changement, un effet sympathique du plaisir de causalité est que l'homme essaie d'intervenir sur son propre développement.

Si l'on suit cette approche, une façon d'améliorer la motivation au travail consiste à permettre un rapprochement entre le travail et le projet personnel. Toutefois, en plus des facteurs socio-économiques, de nombreux obstacles s'y opposent tels que la nature du travail ou celle de la personnalité (peur de risque, des responsabilités et recherche de la sécurité)⁵⁵

Section 2 : Approche conceptuel

1. Définition de la motivation

La motivation est un élément essentiel à la réussite des entreprises et de leurs projets: alliée à la compétence, elle permet aux individus de réaliser des objectifs. En fait, la motivation, c'est le moteur, l'énergie qui fait bouger. Plus précisément, «la motivation est le résultat de l'interaction entre l'individu et une situation donnée » selon Robbins et Judge.

⁵⁵ DESHOMMES Oriol. Op. Cit. P. 33.

Chapitre II : Aperçu générale sur la motivation

Il est évident que les facteurs de motivation ne sont pas les mêmes pour tous selon la situation. C'est la situation qui induit ici le changement de motivation. Aussi convient-il de ne pas perdre de vue que le degré de motivation varie à la fois d'un individu à l'autre et, chez un même individu, d'une situation à une autre.⁵⁶

Par ailleurs, pour **VALLE-RAND ET THIL** « le concept de motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les force interne et/ou externe produisent le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance au comportement ».

ROJOT Jacques et al, comportement organisationnel, théories des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel, de Boeck éducation, 1er édition, 2009, P. 166. D'autre part **PUJOL Marie-Dominique** définit la motivation de la façon suivante : « *action d'exposer les motifs d'une décision ou d'une opinion* »⁵⁷

Ce qu'elle est : une explication honnête, un moyen d'aide au management utilisable suivant des objectifs précis ; Une transmission d'information suivie pour convaincre et faire accepter les décisions prises, un levier psychologique.⁵⁸

Ce qu'elle n'est pas : une recette infaillible de management tenant lieu de stratégie ;

-Un subterfuge (moyen de détourné) pour masquer les problèmes de l'entreprise ;

-Une manipulation suivant l'humeur.⁵⁹

2. Les sources de motivation

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

⁵⁶ ROBBINS. Stephen, JUDGE. Timothy. Comportement organisationnels, PEARSON, 16eme édition, Montreuil, 2014. P. 223

⁵⁷ PUJOL Marie-Dominique. Ressources humaines, La boîte à outils de l'entrepreneur, édition d'organisation, 2eme édition, 2000, 2003, Paris Cedex, P. 177.

⁵⁸ Ibid. p178

⁵⁹ Idem., P. 177.

Chapitre II : Aperçu générale sur la motivation

2.1. La motivation intrinsèque :

En parlant de motivation intrinsèque quand une activité est réalisée pour le plaisir qu'elle procure, la motivation intrinsèque nécessite une complète autodétermination. L'individu choisit librement ses activités, la pratique de l'activité procure à l'individu plaisir et excitation. Les loisirs comme la lecture ou la pratique d'une activité sportive sont de bons exemples d'activités motivées intrinsèquement.⁶⁰

Cette source de motivation comporte trois formes :

- Une motivation intrinsèque aux stimulations dans laquelle le salarié est motivé grâce aux sensations fortes qu'il éprouve dans ses activités professionnelles (cascadeur, chirurgien, chanteur).
- Une motivation intrinsèque à la connaissance dans laquelle le salarié éprouve du plaisir à apprendre de nouvelles choses (chercheur) et est ainsi motivé.
- Enfin une motivation intrinsèque à l'accomplissement dans laquelle l'individu a le sentiment de relever des défis.⁶¹

2.2. La motivation extrinsèque :

La motivation extrinsèque provient de l'extérieur de l'être humain. En parlant de motivation extrinsèque quand une activité est réalisée pour des raisons instrumentales (obtention de récompenses ou évitement d'une punition).⁶²

3. Le rôle de la motivation dans l'entreprise

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

La politique de motivation dans une entreprise a le rôle principal l'engagement des compétences RH, la détermination et l'amour du travail bien fait de façon pérenne (dure). Pour ce faire, l'entreprise asseoir une politique de motivation qui prône la transparence, l'équité et la justice.

⁶⁰ FENOUILLET Fabien. La motivation, DUNOD, Paris, 2003. P. 80.

⁶¹ ADAM Andréa et LOUCHE Claude Publié sur le site : <https://www.cairn.info/revue-les-cahiersinternationaux-de-psychologie-sociale-page-87.html>. (Consulté le 23/05/2021 à 11H

⁶² FENOUILLET Fabien. Op. Cit. P. 81.

Chapitre II : Aperçu générale sur la motivation

Ces valeurs sont essentielles pour un climat social favorable au développement, à la fidélisation et à un meilleur rendement des compétences. La politique tient compte de l'implication du personnel dans la prise de certaines décisions de la vie de l'entreprise. Aussi, pour renforcer les bases de la politique de motivation pour une bonne fidélisation du personnel, il est nécessaire de prendre en compte les pratiques motivantes de la concurrence. Précisons qu'à la lumière des différentes théories de motivation, il n'existe pas de recette universelle de motivation. Chaque individu à sa spécificité et ses besoins changeants compte tenu du caractère ambivalent de l'être humain. Il faut situer l'insatisfaction de l'individu, c'est-à-dire son besoin.⁶³

Beaucoup de personnes croient que la clé des meilleurs résultats et d'une meilleure productivité dans une entreprise quelconque réside dans la motivation plutôt que dans la capacité. La gestion se heurte au défi de mettre en œuvre les facteurs de motivation qui pousse les employés à améliorer les résultats de leur travail. Il est bon qu'il existe une cohésion de groupe pour permettre une harmonisation entre les employés et les dirigeants afin de créer une liaison intense qui favorise la bonne marche de la firme sur ce point.⁶⁴

4. Les caractéristiques de la motivation

La motivation au travail est basée sur quatre caractéristiques principales:

4.1. *Le déclenchement du comportement :*

Sa repose sur le passage de l'absence d'activité à l'exécution de taches nécessitant une dépense d'énergie physique, intellectuelle ou mentale. La motivation fournit l'énergie nécessaire pour effectuer le comportement adapté à une situation donnée. Elle résulte d'une force interne (la recherche de plaisir) ou d'une force externe (l'obtention d'une récompense).⁶⁵

4.2. *Direction du comportement :*

La motivation dirige le comportement dans le sens qu'il convient, c'est à dire vers les objectifs à atteindre. Elle est la force incitatrice qui oriente l'énergie nécessaire à la réalisation des buts à atteindre.⁶⁶

⁶³ ROUSSEL Patrice. La motivation au travail-concepts et théories.1ere édition. Edition EMS, collection

Référence, Paris, 2001. P. 45.

⁶⁴ DESHOMMES Oriol, Op. Cit. P. 67.

⁶⁵ ROJOT Jacques et al, Op. Cit, P. 166.

⁶⁶ Ibid. P. 166.

Chapitre II : Aperçu générale sur la motivation

4.3. L'intensité du comportement :

La motivation incite à dépenser l'énergie à la mesure des objectifs à atteindre. Elle se manifeste par le niveau des efforts physiques, intellectuels et mentaux déployés dans le travail. Chaque emploi exige une certaine proportion de ces trois types d'efforts (physique, intellectuel et mentaux).⁶⁷

4.4. La persistance du comportement

La motivation incite à dépenser l'énergie nécessaire à la réalisation régulière d'objectifs, à l'exécution de tâches pour atteindre un ou plusieurs buts. La persistance du comportement se manifeste par la continuité dans le temps des caractéristiques de direction et d'intensité de motivation.⁶⁸

5. Typologie de la motivation au travail

La classification de la motivation distingue en général quatre types de motivation de l'individu dans son travail. Il s'agit de :

5.1. La motivation instrumentale :

C'est l'art et la manière qui comptent, et le résultat est avant tout l'expression de cette perfection technique. Pour un individu dont la motivation peut être classé dans cette catégorie, c'est son intérêt pour le savoir-faire ou la technique de production qui peut le pousser à l'action.⁶⁹

5.2. La motivation obsessionnelle :

C'est la motivation endogène et radicale. C'est celle qui idéalise, conduit à tous les sacrifices et « déplace les montagnes ». Le but est l'essentiel, mais devient une obsession. C'est la situation où l'individu est tellement passionné pour le résultat à telle enseigne que la fin justifierait les moyens.

⁶⁷ Ibid. P. 167.

⁶⁸ Ibid., P. 167.

⁶⁹ MUCHA Laura, La motivation des salariés et la performance dans les entreprises. Gestion et management. 2010. Publié sur le site <https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-00542732> (Consulté le 15/05/2021 à 09H)

Chapitre II : Aperçu générale sur la motivation

5.3. La motivation de survie :

C'est celle qui préside aux actes sans lesquels aucun autre acte ne serait envisageable ; il s'agit de survivre avant tout. A ce propos, le cas d'un individu en situation d'essai ou de stage probatoire à la Fonction Publique, est peut-être un exemple. Tout ce qui préoccupe cet agent, pour le moment, c'est de réussir son essai ou son stage et de conserver son emploi.

5.4. Enfin, La motivation finale :

Elle se définit comme l'énergie qu'un acteur tire du résultat qu'il vise, à raison des avantages que cette finalité revêt à ses yeux. C'est l'objectif même qui intéresse l'individu et qui l'incite à agir. Pour ce dernier, seul compte le résultat ;

Il est important de souligner que cette classification ne prétend pas que ces types de motivation existent à l'état pur chez un individu ; en d'autres termes, chaque personne n'est pas caractéristique d'une catégorie de motivation. Bien au contraire, toutes les espèces de motivation existent chez l'individu, créant ainsi des conflits au sein même de ce dernier et aussi dans les entreprises.⁷⁰

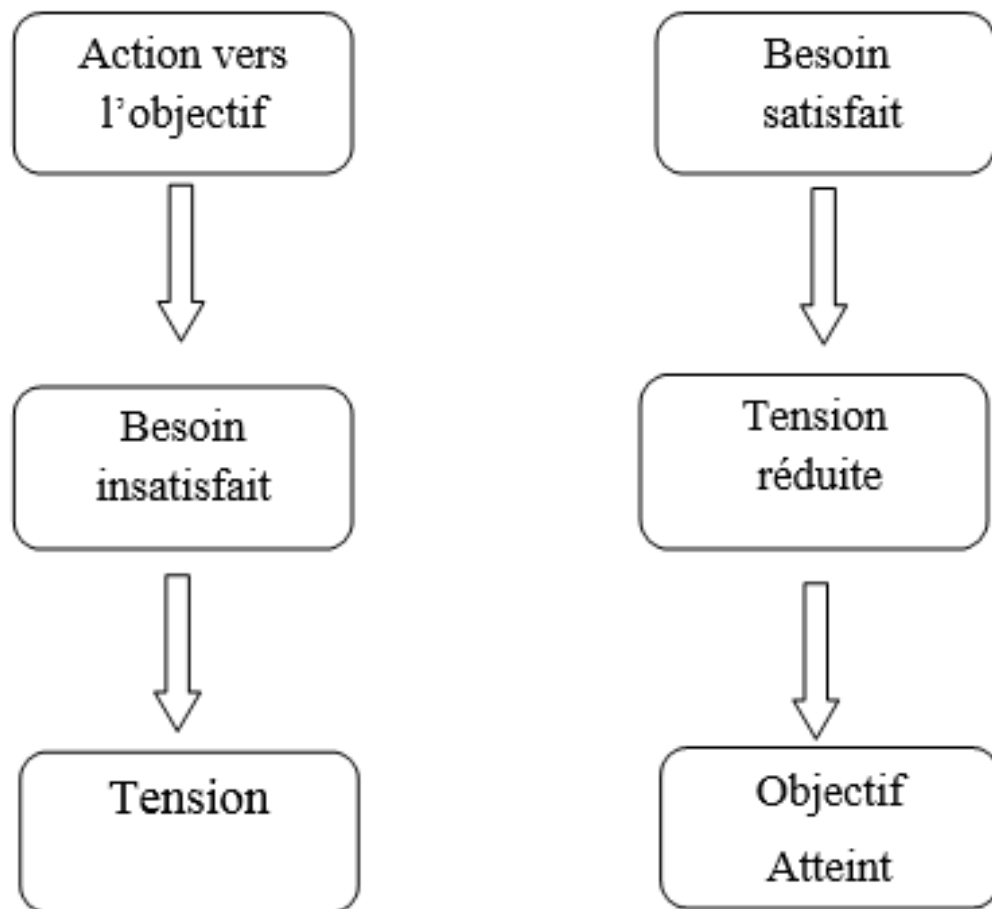
6. Le processus de motivation

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

⁷⁰ Ibid., (Consulté le 16/05/2018 à 18H)

Chapitre II : Aperçu générale sur la motivation

Figure n°06 : processus de motivation



Source : Processus de motivation : BERGERON, J-L, COTE, N JACQUES, J, BELANGER—les aspects humains de l'organisation. Boucherville, GAETAN MORIN Editeur, 1979, p 104.

7. Les huit commandements pour déclencher la motivation

Michaël AGUILAR est un écrivain et conférencier français, spécialiste des techniques de vente, de persuasion et de motivation, voici les 8 commandements qu'il a suggérés pour déclencher la motivation.

7.1. Répondez aux besoins Sacré :

Bon nombre d'entreprises tentent de motiver leurs collaborateurs, on ne le répétera jamais assez : pour motiver quelqu'un, le premier levier et le plus puissant, c'est de lui permettre de satisfaire ses besoins, non les vôtres. Par-dessus tout, c'est de lui donner la possibilité de satisfaire les besoins qu'il ressent le plus intensément au moment précis où vous voulez le motiver. Voici quelques besoins Sacré, une liste non exhaustive d'idées et d'actions motivantes, c'est-à-dire susceptibles de satisfaire le besoin considéré :⁷¹

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

7.2. Pas de motivation sans valeurs partagée :

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

L'homme a besoin, pour se motiver, de s'engager pour une cause qui entre en résonance avec son idéal et fasse écho à ses propres valeurs. Il est donc tentant pour l'entreprise de s'approprier des valeurs universelles et de les graver pour l'éternité sur papier luxueux dans des chartes éthiques que l'on distribue aux nouveaux collaborateurs. Des milliers de chartes éthiques sont consultables sur le Net. Si vous tapez « charte éthique » sur Google, vous découvrirez toute une liste de professions de foi que nul ne contestera.⁷²

7.3. Pratiquez l'effet ROSENTHAL

En 1968, **Robert Rosenthal** et son équipe conduisirent une expérience de psychologie visant à démontrer que la performance d'un individu est directement influencée par l'attente que l'on

⁷¹ AGUILAR Michaël. L'art de motiver. DUNOD, Paris, 2009, P. 99.

⁷² AGUILAR Michaël. Op. Cit. P. 100.

Chapitre II : Aperçu générale sur la motivation

nourrit à son égard. Autrement dit, plus on s'attend à ce que quelqu'un soit efficace et plus il le devient.

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

Robert Rosenthal créait chez ces professeurs une attente quant aux résultats de ces élèves. Le pari de Robert était le suivant : en révélant aux professeurs qu'un élève était plus doué que la moyenne, ceux-ci développeraient un état d'esprit, une attitude vis-à-vis de ces élèves qui tendrait à favoriser leur réussite. Quelques mois plus tard, Rosenthal constata que :⁷³

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

Les conclusions auxquelles parvient Robert Rosenthal peuvent se résumer ainsi ; lorsqu'on pense qu'une personne possède une qualité (ou un défaut), nous adoptons vis-à-vis d'elle une attitude qui l'incite se comporter de manière à confirmer notre croyance.⁷⁴

7.4. Donnez du feed-back constructif

L'impérieuse nécessité de délivrer un feed-back régulier à vos équipes apparaîtra encore mieux au moyen d'une analogie. Lorsque vous effectuez un long trajet en voiture, vous accordez votre attention aux panneaux indicateurs qui se succèdent. Ils vous confirment que vous êtes sur la bonne voie. Lorsque vous n'en voyez plus aucun depuis un moment, vous ressentez une certaine inquiétude, jusqu'à ce qu'un nouveau panneau vienne vous rassurer. Si vous êtes trompé de route, vous préférerez le savoir plutôt que d'avancer au hasard. De même, vos collaborateurs préféreront recevoir un feed-back négatif plutôt que de ne rien savoir de votre avis le concernant, à condition, bien sûr, que votre appréciation soit constructive.

⁷³ Ibid. P. 100.

⁷⁴ AGUILAR Michaël. Op. Cit. P. 99.

Chapitre II : Aperçu générale sur la motivation

Poursuivant l'analogie : un panneau de signalisation vous fait comprendre que vous êtes égaré. Vous serez probablement contrarié, mais vous allez pouvoir corriger votre itinéraire... à condition d'avoir une carte routière pour retrouver votre route. Si vous n'avez rien, ni plan, ni GPS pour vous orienter, vous éprouverez sûrement un instant de panique, voire de l'angoisse. C'est souvent ce qui se produit lorsque les performances de leurs subordonnés... puis s'en vont, les laissant abattus et démotivés. Comme un médecin qui annoncerait à son patient un taux de cholestérol ou de glycémie anormalement élevé et lui demanderait le paiement de ses honoraires pour tout commentaire. Un feed-back négatif n'est constructif que s'il propose une piste d'amélioration ou un plan d'action.⁷⁵

7.5. Pratiquez une écoute motivante

Il existe un lien étroit entre les qualités d'écoute des managers et la motivation des managés. Ou, pour être plus précis, entre l'absence d'écoute et la démotivation. Le sentiment d'écoute est directement lié au besoin de reconnaissance. Et c'est ce dernier besoin qui est toujours cité en première position pour expliquer la démotivation.⁷⁶ Voici les six façons d'écoute motivante:

- **L'écoute évaluative** : ici on porte un jugement sur ce qui vient d'être dit. Pratiquer une écoute évaluative revient à évaluer de manière quasi binaire-(en bien ou mal, vrai ou faux, juste ou injuste)- le message que l'on reçoit.
- **L'écoute interprétative** : on cherche à partir de nos expériences, les raisons qui peuvent expliquer le message que l'on reçoit.
- **L'écoute de soutien** : dans ce cas on apporte soutien et réconfort. L'écoute est orientée de façon à offrir une épaule secourable. C'est l'instinct paternel/maternel qui s'exprime.
- **L'écoute de solution** : ici on apporte des suggestions à l'émetteur sur ce qu'il devrait faire.
- **L'écoute d'enquête** : le récepteur du message va poser de nouvelles questions pour en savoir davantage.
- **L'écoute de compréhension** : il s'agit de reformuler, avec nos propres mots, la pensée de l'émetteur. Cela permet de vérifier notre compréhension du message et d'inviter l'émetteur, le cas échéant, à préciser sa pensée.

⁷⁵ Ibid. P. 108.

⁷⁶ AGUILAR Michaël. Op. Cit. P. 108.

Chapitre II : Aperçu générale sur la motivation

7.6. Communiquez une vision porteuse de sens

Pourquoi dois-je travailler ? Pour quelle raisons faut-il se lever le matin ? Quel est le sens de mon action ? Gagner sa vie, payer un crédit, préparer sa retraite, c'est un peu court ! Mais surtout, ce n'est pas véritablement motivant, certes, nous avons tous besoin d'assurer nos besoins vitaux manger, dormir, et se loger. Mais la véritable motivation, nous le savons, se trouve au cœur de l'individu et est en résonance avec ses valeurs, son idéal ou ce qu'il considère comme sa mission-en d'autres termes, il a besoin de sens.⁷⁷

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

7.7. Fixez des objectifs motivants

Chaque année, dans l'immense majorité des entreprises se jouent la grande farce du budget et des objectifs. C'est le moment fort de l'année où le top management assigne les nouveaux objectifs à ses patrons de branches, de divisions et d'autres centres de profit, qui les diviseront à leur tour entre leurs subordonnés et ainsi de suite. Il faut fixer des objectifs, comme l'écrivait le philosophe Sénèque « il n'y a pas de vent favorables pour celui qui ne sait où il va ». Imposer des objectifs à ses collaborateurs est donc une obligation. Il existe depuis longtemps une méthode qui a fait ses preuves et été développée dans de nombreux ouvrages de management. Il s'agit de la méthode SMART, cette méthode nous dit qu'un objectif, pour être efficace, doit être SMART, c'est-à-dire être Spécifique, Mesurable, Accessible, et Réalisable dans le temps⁷⁸.

7.8. Exploitez et valorisez les talents

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

⁷⁷ Ibid. P. 110.

⁷⁸ AGUILAR Michaël. Op. Cit. P. 120.

Chapitre II : Aperçu générale sur la motivation

démesurés.

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

79

Section 3 : Lien théorique entre la communication interne et la motivation

1. Selon DONJEAN Christine et COBUT Eric

La communication interne contribue à la création d'un climat de confiance et de collaboration franche, deux éléments importants du processus de motivation. Si l'on veut convaincre et faire agir, il faut d'abord faire connaître et comprendre.⁸⁰

Par ailleurs, lorsqu'un collaborateur éprouve de la satisfaction au travail et se sent bien au travail, il est plus enclin à faire partager son enthousiasme et sa passion pour son travail qu'une personne démotivée.

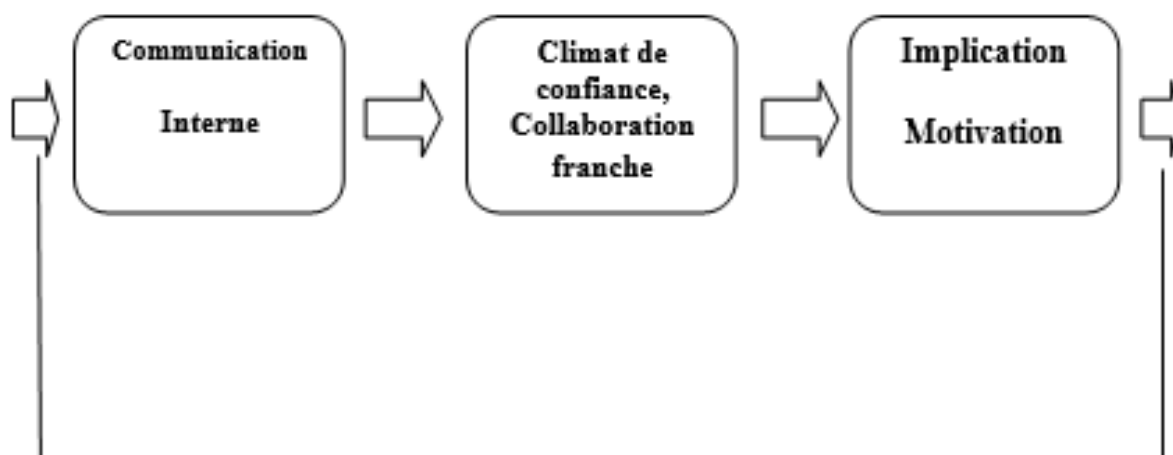
Il devient alors un agent d'influence de l'organisation auprès de ses collaborateurs et des autres parties prenantes.

⁷⁹ Ibid., P. 126.

⁸⁰ DONJEAN Christine et COBUT Eric, Op. Cit, P.51.extrait de livre : P. Bomal, G et Cobut, 2009, Motiver, Être motivé et réussir ensemble, liège, Edition pro. P.57.

Chapitre II : Aperçu générale sur la motivation

Figure n 0°7 : Lien entre la communication interne et la motivation



Source : DONJEAN Christine et COBUT Eric, la communication interne, 2ème édition, Edi.pro, Belgique, 2014. P.52.

2. Selon PUJOL Marie-Dominique

Nous savons tous que les réunions sont les moyens les plus marquants de la communication interne d'une entreprise, c'est le moyen le plus fiable, le plus approprié pour transmettre l'information et mieux se connaître les uns des autres. « Les réunions sont de bonnes façons d'informer mais aussi de motiver les collaborateurs »⁸¹

2.1. Les réunions d'informations :

Même si tout le monde sait ce qui se passe dans l'entreprise, il est intéressant de formaliser l'information, de passer des messages concrets et de faire aussi remonter de l'information via des séances de question réponse. Mais ces réunions ne souffrent pas l'amateurisme et demandent une préparation et une réflexion préalable.⁸²

2.2. Les réunions de service :

Les réunions de service peuvent être plus motivantes si on applique des principes de pédagogie active comme le travail en petit groupe, la technique de brainstorming, l'utilisation de méthodes

⁸¹ PUJOL Marie-Dominique. Op. Cit. P. 179.

⁸² Ibid., P. 179.

Chapitre II : Aperçu générale sur la motivation

de résolution de problèmes, des techniques de mise en commun. Il est intéressant, par exemple, de faire intervenir un collaborateur pour lui faire présenter une partie de son travail, voire lui faire animer la réunion.

Les réunions ou les écrits sont importants mais la motivation naît avant tout de l'implication que l'on met dans son travail, faire travailler des collaborateurs sur des objectifs précis, organiser leurs tâche sous forme de projets limités dans le temps participent d'autant plus à leur motivation grâce à l'autonomie et à la responsabilité qu'ils y acquièrent.⁸³

3. Selon BRAVERD Emmanuelle

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

3.1. Collaborer avec les managers

La communication interne n'est plus à sens unique. Ce n'est plus une simple information descendante de la direction à ses collaborateurs. « Pour motiver, il est nécessaire que l'information circule dans les deux sens dans l'entreprise : communication vers le bas du niveau supérieur vers le niveau inférieur c'est-à-dire de la hiérarchie vers les salariés (communication descendante) et communication vers le haut du niveau inférieur vers le niveau supérieur c'est-à-dire des salariés vers la hiérarchie (communication ascendante) ».⁸⁴

C'est là que le manager joue un rôle central. Il joue en effet un rôle fondamental dans la motivation de ses collaborateurs, notamment par le contact quotidien qu'il entretient avec eux. Mais c'est un rôle qui ne leur est pas forcément naturel et il est essentiel que le service de communication interne les appuie.

Ce service de communication interne fourni les outils nécessaires aux managers, mais également les conseillers, par exemple pour apprendre à préparer un message adapté à leur

⁸³ 142 Ibid., P. 180.

⁸⁴ Emmanuelle braverd, « motiver par la communication interne », in revue de management, publié sue le site internet : www.journaldunet.com/management/dossiers/0705189_communicationinterne/motivation.shtml. (publié en 12/01/2019 consulté le 18/05/2021 à 18H)

Chapitre II : Aperçu générale sur la motivation

public, ou à travailler leur communication lors du lancement d'un nouveau projet.

3.2. Un projet de l'entreprise pour donner du sens :

On se pose la question « Qu'est-ce qui crée la motivation ? ». Un salarié est plus facilement motivée lorsqu'il sait pourquoi il travaille et dans quelle direction s'oriente son entreprise « les objectifs stratégiques de l'organisation » et donc le but de ses missions. Pour cela, il est nécessaire de l'inscrire dans la démarche de l'entreprise en le faisant participer au projet de l'organisation. Alors, la mise en place d'un projet de l'entreprise dépend de sa taille soit petite, moyenne, ou grande entreprise, de son mode de management ainsi que de son historique. Donc, Il est nécessaire pour l'entreprise de trouver la formule la plus adaptée à sa culture en se référant aux outils de communication interne comme les séminaires, les courriers interne, les Interventions directe, etc.

3.3. Fédérer autour de valeurs communes :

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

3.4. Reconnaître le travail :

Pour être motivé, un salarié a besoin de participer à la vie de l'entreprise et d'être écouté. Réellement. L'implication d'un salarié (son intégration dans le fonctionnement de l'entreprise) doit être sanctionnée par une certaine reconnaissance (donner de la valeur au travail du salarié). Cette reconnaissance du travail du personnel peut passer par le manager auprès de chacun de ses collaborateurs c'est à dire que le manager donne un sens au travail accompli par le salarié.⁸⁵

Mais elle peut être faite au niveau de l'entreprise (mettre en avant les performances ou les actions de certains de ses collaborateurs : lors d'évènements). Ces événements peuvent être des récompenses remis pour les travailleurs qui réalisent les meilleurs résultats ou valoriser le lancement réussi d'un nouveau projet dans le journal interne de l'entreprise.

⁸⁵ Emmanuelle braverd, Op. Cit. p78

Chapitre II : Aperçu générale sur la motivation

3.5. Choisir les bons moments

Communiquer, oui, mais il faut poser la question « à quelles occasions ? ». Certains moments sont plus favorables que d'autres à la transmission des messages dans l'entreprise. Le plus important pour les organisations est de communiquer lors des événements traditionnels de sa vie comme les vœux de la nouvelle année, ou l'anniversaire des salariés. Ce sont des moments toujours propices pour la diffusion des informations ou créer des moments d'échange différents en vue de créer un climat convivial au sein de l'organisation.⁸⁶

⁸⁶ Ibid.,

Chapitre II : Aperçu générale sur la motivation

Conclusion de chapitre

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

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

Chapitre III : Méthodologie de la recherche et interprétation des résultats

Chapitre III : Méthodologie de la recherche et interprétation des résultats

Introduction au chapitre

L'investigation du terrain est primordial pour toute recherche scientifique du moment qu'elle constitue une source de données et d'informations et d'une base pour la vérification du cadre théorique, donc à travers ce chapitre nous essayerons de faire concrétiser notre étude sur le terrain afin de dégager concrètement l'impact de la communication interne sur la motivation des salariés au travail.

Dans ce dernier chapitre, nous allons présenter deux sections, la première nous la consacrons pour la présentation de l'organisme d'accueil BH LAB mais aussi l'étude et la méthodologie de la recherche que nous avons utilisé afin d'arriver à un résultat incontestable, la seconde est réservé pour l'analyse et l'interprétation des données collectées tout en discutons les hypothèses formuler au début de ce travail, et à travers ces résultats nous allons proposer des recommandations si nécessaire.

Section 01 : présentation de l'étude et de l'organisme d'accueil (BH LAB)

1. Présentation de l'organisme d'accueil

Créée en 2007, BH LAB est une entreprise privé algérienne spécialisée dans l'importation des réactifs et instruments de laboratoire, l'entreprise est représentante exclusive de plusieurs leaders mondiaux du diagnostic et de la recherche scientifique tels que :

- Ortho Clinical Diagnostics – USA
- WERFEN GROUP- USA
- ALERE - USA
- ARKRAY – JP
- Diasorin - Italy
- The Binding Site – UK
- Mediwiss - Germany

Chapitre III : Méthodologie de la recherche et interprétation des résultats

- Adaltis – Italy
- SACACE- Italy

BH LAB se compose de 78 salariés dont 12 représentants des ventes.

Elle dispose d'une équipe d'ingénieurs très compétente, composée d'applications et de service après-vente, qui ont suivi plusieurs formations, et qui sont en mesure de répondre aux exigences de ses clients, la société BH LAB participe à de nombreux appels d'offres et équipe les laboratoires des plus grands hôpitaux d'Algérie (marché public représente 60% de ses activités) dont CHU Beni Dessous, CHU Mustapha, EHU Oran, HCA, CHU Constantine, et CHU Annaba...

Ils sont également présents dans le privé (40% de ses activités). La société participe également aux plus grands congrès scientifiques en Algérie, tels qu'ALAM, SABC et SAI...

A) Dénomination sociale

SARL BH LAB Algérie.

B) Siège social

Zone d'activité commerciale Rouïba Wilaya de Alger, Algérie.

C) forme juridique

Société Par action au capital de 90 000 000 ,00 dinar algérien.

D) Nombre d'effectif

Le nombre d'effectif est de 78 employés.

E) Evolution

Une augmentation de capital a été faite en 2011 pour un montant de 120 000000,00DA

Chapitre III : Méthodologie de la recherche et interprétation des résultats

F) Analyse de l'organigramme

Tableau n°07 : répartition de l'effectif par catégorie socioprofessionnel de BH LAB

Niveau d'encadrement	Effectif	Pourcentage
Cadres managers	9	11,53%
Agent de maitrise	14	17,95%
Agent d'exécution	55	70,51%
Total	78	100%

Source : tableau réalisé à partir de l'organigramme fournit par l'organisme d'accueil

G) Situation géographique

BH LAB Algérie est implantée dans un quartier à Rouïba nommé «Cité des Cadats ».

. Elle se situe à deux (01) km du centre-ville de la commune.

A 40 km à l'ouest de la capital Alger. Par ailleurs on trouve des acteurs économique importants tel que : BNP Paribas, Diam grain...etc.

2. Présentation de l'étude et méthodologie

L'objectif de l'enquête empirique est de confirmer ou infirmer les hypothèses. En fait-les étapes caractérisant cette enquête se résument comme suit :

Chapitre III : Méthodologie de la recherche et interprétation des résultats

2.1. Le déroulement de l'enquête et pré-enquête :

Chaque recherche exige des techniques qui doivent être adéquates et bien choisis pour le recueil d'informations sur le terrain, que ce soit pendant la pré-enquête ou durant l'enquête, car bien choisir ses techniques de recueils de données qui déterminent les résultats finals de l'enquête.

2.3.1. Notre enquête

Du terrain s'est déroulée durant une période de 02 mois du 04/2021 jusqu'au 06/2021, durant cette période nous avons pu acquérir une ensemble d'information grâce à un questionnaire et un entretien.

2.3.2. La pré-enquête

Est une étape très importante dans toute recherche scientifique. Qui s'est effectuée au sein de l'entreprise BH LAB qui se situe à Rouïba-Alger. Elle permet généralement de découvrir l'environnement professionnel, et surtout d'appliquer nos connaissances théoriques que nous avons acquises tout au long de nos recherches mais aussi durant tout notre cursus. Notre pré-enquête s'est déroulée durant la période du 03/2021 jusqu'au 15/03/2021, cette pré-enquête que nous avons entamée nous a permis de prendre un premier contact avec l'entreprise BH LAB et ainsi d'avoir une idée sur l'ensemble des questions à poser sur notre sujet en prenant en considération les caractéristiques de la population étudiée.

.

2.2 La méthodologie de recherche

Les méthodes quantitatives sont des méthodes de recherche souvent sous forme de tables, de graphiques et de statistiques. Elles font appel à des outils de cueillette de données telles que les questionnaires. Les données sont alors recueillies sur un grand nombre de participants, de manière à assurer une représentativité statistique et une généralisation des résultats. Les méthodes quantitatives se distinguent ainsi des méthodes dites qualitatives, qui reposent plutôt sur des outils de collecte telles que les entrevues, l'observation ou encore la documentation.

Les études qualitatives portent généralement sur des nombres beaucoup plus petits de participants, puisque l'objectif est de présenter une description riche et détaillée, pour mieux analyser et comprendre notre thème il est nécessaire d'établir un cadre méthodologique afin de répondre à notre problématique et cerner les grands axes que nous allons aborder dans notre thème ; Dans notre étude, nous avons utilisé deux méthodes, à savoir, la méthode quantitative

Chapitre III : Méthodologie de la recherche et interprétation des résultats

présentée par, un questionnaire et la méthode qualitative présentée par l'observation et des entretiens.

2.2.1 L'observation

L'observation constitue presque la première démarche dans toute recherche scientifique. Elle permet de s'acquiescer de la réalité, notre observation s'est portée sur le tableau d'affichage et les comportements des employés vis-à-vis des outils de communication durant notre séjour dans cette entreprise, nous avons utilisé cette technique dès le début de notre pré-enquête.

2.2.2 Le questionnaire :

Le questionnaire est l'une des techniques les plus importantes dans l'élaboration de la recherche, celui-là a été défini par AKTOUF Omar, dans son ouvrage, méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations « *un ensemble de question, écrites portant sur un sujet particulier et obéissant à des règles précises de préparation, de construction et de passation* »⁸⁷.

Cette technique permet de faire une analyse quantitative afin de redécouvrir les relations, mathématiques et de faire des comparaisons quantitatives. Nous avons utilisé cette technique dans le but de recueillir des données nécessaires correspondantes à notre thème de recherche.

Nous avons distribué ces questionnaires aux trois catégories socioprofessionnelles : les cadres, agents de maîtrise et agents d'exécution existant dans l'entreprise. On a distribué **30** questionnaires.

Notre questionnaire est composé de quatre axes qui sont organisés comme suit :

- **Le premier axe :** comporte 07 questions, concernant les informations personnelles de notre échantillon à savoir le genre, l'âge, le niveau d'instruction et catégorie socioprofessionnelle, années d'expérience, nature de contrat et enfin le profil de formation.

⁸⁷ AKTOUF Omar, méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations, Québec, 1987, p.82

Chapitre III : Méthodologie de la recherche et interprétation des résultats

- **Le deuxième axe** : contient 08 questions, qui aborde notre thème de recherche, en s'intéresse ici à la perception des enquêtés par rapport à la communication interne, à savoir leur satisfaction vis-à-vis de leurs communication interne ainsi que l'importance qu'ils lui offerts, ensuite, la signification et le contenu de la communication interne.
- **Le troisième axe** : englobe 05 questions qui sont réservé pour la perception de notre population d'étude sur les outils et moyen de communication. À travers ces questions, nous retiendrons les moyens d'abords qui sont utilisé à l'intérieur de cette société, notamment ceux qui sont important et ceux qui ne sont pas, ensuite déterminer leurs préférences vis-à-vis de ces moyens.
- **Le dernier axe** : remembre aussi 05 questions et concerne le rapport entre la communication interne et la motivation, dans cette partie en va mettre l'accent sur la motivation des salariés mais aussi savoir si vraiment la communication interne a un impact sur elle. D'abord en premier lieu en détermine niveau d'implication des salariés, ensuite parmi 10 éléments motivants, en laisse le choix pour les enquêtés de choisir et de hiérarchisé ces éléments. Après en laisse notre échantillon pour juger les techniques de motivation qui sont utilisés par l'entreprise BH LAB et proposé une technique de la part de chacun.

2.2.3. L'entretien

Il contient 18 questions posées aux cadres dirigeants, qui sont : la responsable d'informatique où le système de communication est rattaché, la directrice des ressources humaines et le responsable commercial, ces questions sont directes concernant la communication interne et la motivation des salariés au sein de cette entreprise. Elles ont durée entre 10 à 15 minutes pour chacun d'entre eux.

2.2.4. Le choix de l'échantillon

Dans notre étude, nous avons choisi un échantillon selon les caractéristiques suivantes : le sexe, la situation socioprofessionnelle, l'âge, nombre d'années d'expérience et le niveau d'instruction et profil de formation. Par apport au questionnaire nous avons pu distribuer une 30 de copies, en ciblant 50% de nombre d'employés qui y travail.

Concernant l'entretien, avec la contrainte temps et de disponibilité des cadres, nous avons pu choisir la DRH car elle est plus prête des salariés que les autres cadres, puis nous avons choisi

Chapitre III : Méthodologie de la recherche et interprétation des résultats

la responsable en informatique par-ce-que le système de communication interne est rattaché à elle, et pour terminer, le commercial est souvent confronté à la communication externe, en voulais faire une comparaison entre leurs perception vis-à-vis de la communication interne.

Ces données quantitatives seront analysées à l'aide de statistiques descriptives et seront analysé par l'outil classique **Microsoft office Excel 2013** et seront interprété en fonctions de nos connaissances théoriques et les confirmations des enquêtés et des cadres interviewés.

Les obstacles rencontrés

Durant le travail du terrain, on a fait face à plusieurs contraintes. Ces dernières peuvent être résumées comme suit :

-La première contrainte à laquelle nous sommes confronté est la difficulté de trouvé un lieu de stage, pour des raisons que notre thème est difficile à enquêté sur le terrain, ce qui a retarder considérablement notre travail.

-Il n'y avait pas d'études antérieures en rapport avec notre thème de recherche au niveau de cette société ce qui a empêché les salariés de prendre l'effort de lire et comprendre la signification de questionnaire.

Section 02 : interprétation des résultats, discussion des hypothèses et recommandations

1. Interprétation des résultats de questionnaire et de l'entretien

Avant de passer à l'analyse de questionnaires et de l'entretien il est important de montré les outils utilisés par l'entreprise BH LAB pour transmettre les informations à ses salariés, en effet, à travers l'observation et le questionnaire et les déferents échanges avec les employés de cette société en a conclu que les moyens de communication interne utilisés sont :

Le tableau d'affichage : cette société contient deux tableaux le premier se situe au poste d'accueil, le second à l'intérieur de l'unité de production, permettant d'afficher désinformations légales concernant les droits et devoirs fondamentaux des salariés ; les informations hiérarchiques ; les informations générales comme les résultats ; les informations fonctionnelles

Chapitre III : Méthodologie de la recherche et interprétation des résultats

comme les horaires ; ils affichent des instructions d'hygiène et de sécurité ; les informations sociales ainsi que les informations salariales comme les carnets de naissances et de mariage.

La note de service : Concerne l'ensemble de consignes, de directives et d'explications diffusées par la hiérarchie à un public déterminé. Les notes est présente dans toutes les entreprises qu'elle que soit leurs taille, alors les organisations doivent veiller à la cohérence entre toutes les notes diffusées par les différents services. Elle a pour objectif principal de fixer ou de rappeler les règles de fonctionnement interne.

Les emails (courrier électronique) : qui permettent d'adresser du courrier ou de simples messages à un ou plusieurs destinataires, ainsi ils permettent l'échange instantanément en raison de la vitesse de transmission. Dès sa réception, une information peut faire l'objet de commentaires, de modifications pour être retournée à l'expéditeur, de plus un outil qui laisse une traçabilité.

Les vidéos surveillances : elles permettent de visualisé tous le mouvement qui se font à l'intérieur de l'entreprise, elles ramènent des informations sans ce déplacé, lorsqu'il y a un incident quelconque en intervient sans tardés.

Les réunions : d'après l'entretien avec les interviewés, nous avons constaté qu'ils utilisent les réunions pour permettre de transmission des informations qui concernent la vie de l'entreprise, d'un service ou d'une catégorie de personnel. Ces réunions leur facilitent la tache de l'entreprise à lever les malentendus, à recueillir l'adhésion du personnel a ses objectifs en les impliquant dans la prise de décision.

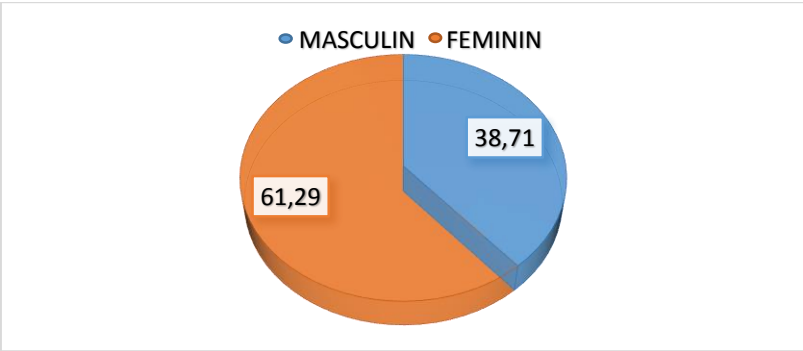
Le bouche à oreille : c'est l'outil le plus gratuit, qui concerne les informations qui circulent quotidiennement dans cette entreprise, c'est quelque chose de naturel qui ne peut pas être évité.

1.1. Interprétation des données personnel de la population d'étude

Notre population d'étude contient 30 salariés avec les caractéristiques suivantes :

Chapitre III : Méthodologie de la recherche et interprétation des résultats

Graphe n°01: répartition de l'échantillon selon le sexe



Source : Graphe réalisé à partir des données collectées sur le terrain

Comme première interprétation, on montre la répartition de notre échantillon en deux genres : Masculin et Féminin et en guise de comparaison entre les deux sexes, nous avons constaté que le taux de sexe féminin est plus élevé à savoir 61,29% des salariés, alors que le sexe masculin se manifeste avec 38,71%. Cela veut dire que la majorité des salariés au sein de BH LAB sont de Sexe féminin.

L'entreprise BH LAB offre plus de chances à accéder au poste d'emploi aux femmes qu'aux hommes. Cela est dû aussi à des raisons de salaire car les femmes sont plus susceptibles d'accepté un salaire moine élevé que les hommes, en plus les femmes montre moins de résistance qu'aux hommes.

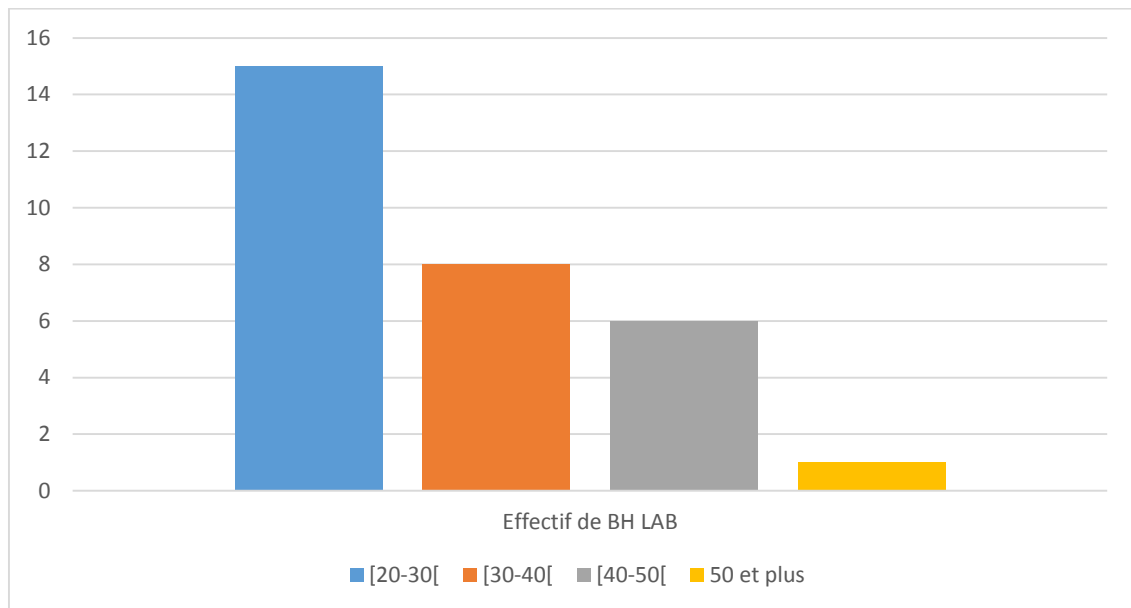
Tableau n° 08: Répartition de l'échantillon par âge

Catégorie d'âge	Effectifs	Pourcentage
[20-30[	15	50%
[30- 40[	8	26,66%
[40-50[	6	20%
[50 et plus [	1	3,33%
Total	30	100%

Source : Tableau réalisé à partir des données collectées sur le terrain

Chapitre III : Méthodologie de la recherche et interprétation des résultats

Graphique n°02 : graphe représentant l'âge



Source : graphe réalisé à partir des données collectées sur le terrain

D'après le tableau et la figure ci-dessus, on remarque que le taux le plus élevé est celui de la tranche [20-30[ans avec un pourcentage de 51,61%, suivi par la tranche d'âge [30-40[ans avec un taux de 29,03%, enfin 19,36% pour la catégorie [40-50[ans. En ce qui concerne la tranche de plus de 50ans, notre échantillon n'a pas touché cette catégorie d'âge.

L'entreprise BH LAB favorise d'avantage une main-d'œuvre jeune, car ils sont plus ouverts et adaptés aux nouvelles TIC, cette société se concentre sur une génération jeune pleine de ressource et cela s'explique aussi par la nature du travail qui exige une force physique et morale intensifié.

Chapitre III : Méthodologie de la recherche et interprétation des résultats

Tableau n° 09 : Répartition de l'échantillon par niveau d'instruction des enquêtés

Niveau d'instruction	Fréquence	Pourcentage
Primaire	0	0%
Moyen	2	9,68%
Secondaire	4	12,9%
Universitaire	24	77,42%
Total	30	100%

Source : graphe réalisé à partir des données collectées sur le terrain

À travers ces résultats on constate que 77,42% des interrogées ont un niveau universitaire suivi de 12,9% pour ceux qui ont un niveau secondaire, Suivi par le niveau moyen avec un pourcentage de 9,68%, pour le niveau primaire, notre questionnaire n'a touché aucun salariés de ce niveau.

Ces résultats s'expliquent par la conjoncture économique que nous sommes en train de vivre en ce moment, en analysant ces données on constate que ces 24 universitaires n'occupent pas des postes de cadre. Néanmoins, ce sont des agents de maîtrise et même d'exécution, le taux de chômage pousse des universitaires à accepter un travail moins adéquat à leurs niveaux d'étude. La catégorie secondaire et moyen avec un taux faible s'explique par la préférence des dirigeants aux mieux instruits.

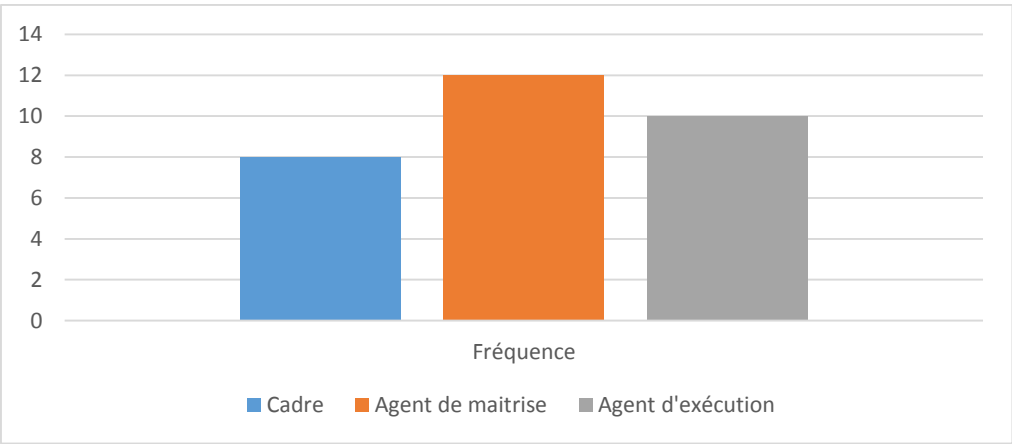
Chapitre III : Méthodologie de la recherche et interprétation des résultats

Tableau n° 10 : Répartition de l'échantillon par catégorie socioprofessionnelle

Catégorie socioprofessionnelle	Fréquence	Pourcentage
Cadre	8	26,66%
Agent de maitrise	12	40%
Agent d'exécution	10	33,33%
Total	30	100%

Source : tableau réalisé à partir des données collectées sur le terrain

Graphe n° 03 : Répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle



Source : graphe réalisé à partir des données collectées sur le terrain

D'après le tableau ci-dessus on observe que la catégorie agent de maitrise est la plus dominante avec un taux de 40% suivit en suite par la catégorie agent d'exécution avec un taux de 33,33%, puis comme dernier échelon celui des cadres avec 26,66% comme le taux le plus bas. Ces résultats renvoient à l'organisation et à la répartition des tâches à l'intérieur de l'entreprise. On remarque la domination de deux catégories (maitrise et exécution) cela s'explique par la nature de travail qui demande un nombre significatif d'effectifs pour faire exécuter les tâches.

Chapitre III : Méthodologie de la recherche et interprétation des résultats

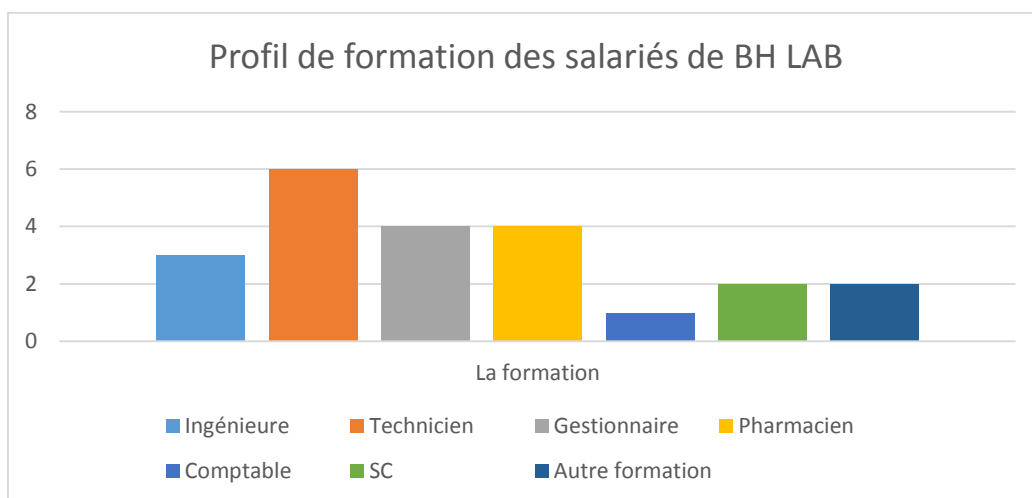
Tandis que la fonction des cadres sont chargés des affaires d'administration et de contrôle qui nécessite pas assez d'effectifs.

Tableau n° 11 : Répartition de l'échantillon selon le profil de formation

profil de formation	Nombre	pourcentage
Ingénieure	3	10%
Technicien	6	20%
Gestionnaire	4	13,33%
Pharmacien	4	13,33%
Comptable	1	3%
Sciences commerciales	10	33,33%
Autre formation	2	6%
Total	30	100%

Source : tableau réalisé à partir des résultats de notre enquête

Graphe n° 04 : graphe représentant du profil de formation des enquêtés



Source : graphe réalisé à partir des résultats de notre enquête

Chapitre III : Méthodologie de la recherche et interprétation des résultats

Sur les 30 personnes interrogées, on constate que 33,33% ont une formation en sciences commerciales, puis 20% sont des techniciens, ensuite 13,33% aussi sont des gestionnaires, le même taux pour les gestionnaires, 10% sont des ingénieurs. Enfin un taux de 9% réparti entre comptable et autre formation.

Ces résultats montrent la concentration de BH LAB sur la catégorie de ceux qui ont une formation en SC, en effet son contexte dans le domaine d'activité pharmaceutique (commerciale) lui confère de recruter des diplômés en SC qui s'occupe, soit théoriquement ou pratiquement sur la commercialisation des matériaux pharmaceutiques.

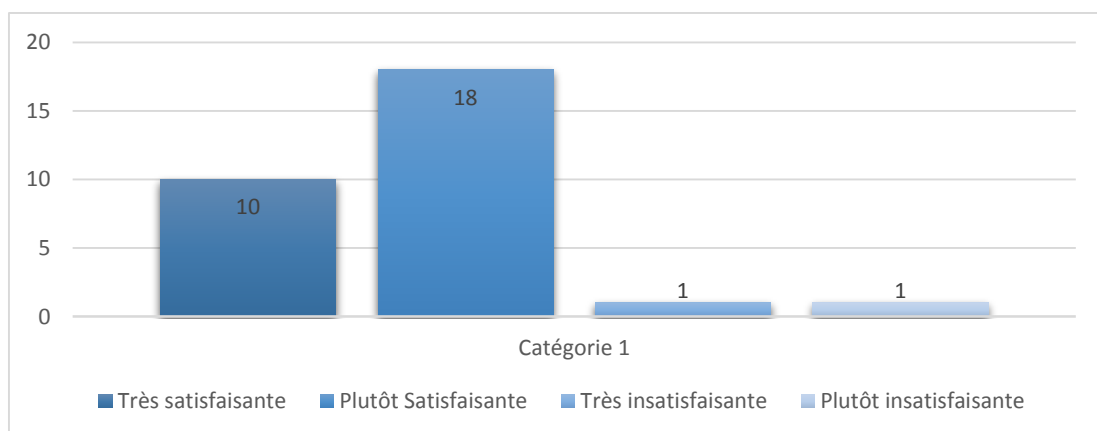
1.2. Interprétation de la perception des enquêtés par rapport à la communication interne

Tableau n° 12 : Jugement des enquêtés sur la satisfaction de leur communication interne

La satisfaction par la communication interne	Fréquence	Pourcentage
Très satisfaisante	10	33,33%
Plutôt Satisfaisante	18	60%
Très insatisfaisante	1	3,33%
Plutôt insatisfaisante	1	3,33%
Total	30	100%

Source : tableau réalisé à partir des résultats de notre enquête

Graphique n° 05 : graphique représentant la satisfaction par la communication interne



Source : graphique réalisé à partir des résultats de notre enquête

Chapitre III : Méthodologie de la recherche et interprétation des résultats

Ce graphe illustre le niveau de satisfaction des enquêtés par rapport à leur communication interne, pour 33,33% elle est très satisfaisante, et on remarque que la majorité avec un taux de 60% ont répondu que la communication interne est plutôt satisfaisante, tandis qu'elle est très insatisfaisante pour la minorité avec un taux de 3,33%, le même taux représente les gens qu'ils ont jugé leur communication interne de plutôt insatisfaisante.

Cela inclut que les employés n'ont pas de contrainte vis-à-vis de la communication interne, les informations et le rôle de cette dernière sont présents, pour la personne qui a répondu que leur communication interne est très insatisfaisante, ceci est dû à son niveau d'instruction qui l'empêche de comprendre le système communicationnel de cette société et la recevabilité des informations reste inaccessible.

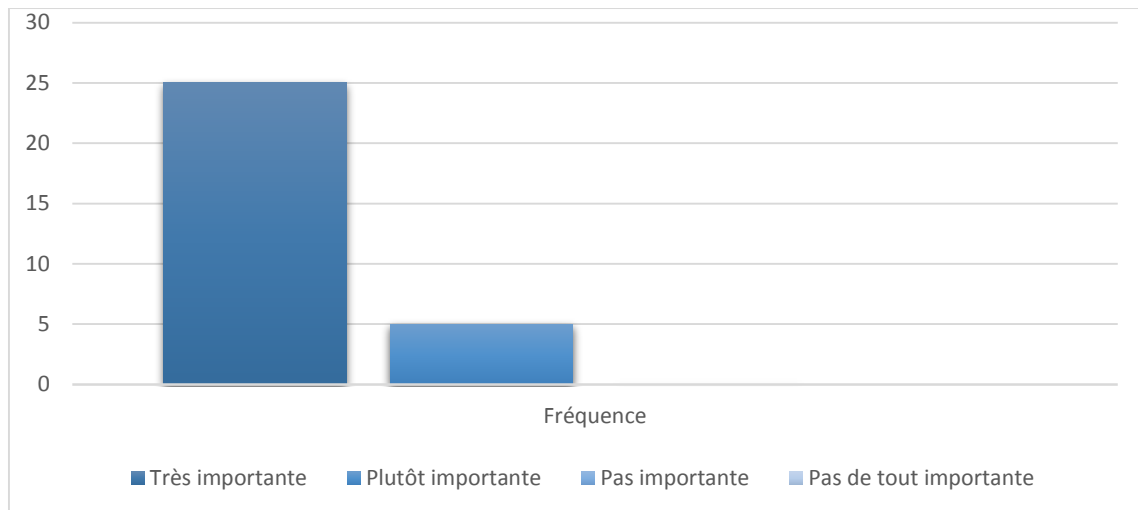
Tableau n° 13 : tableau illustratif de l'importance accordée à la communication interne

L'importance de la communication interne	Fréquence	pourcentage
Très importante	25	83,33%
Plutôt importante	5	16,66%
Pas importante	0	0%
Pas de tout importante	0	0%
Total	30	100%

Source : tableau réalisé à partir des résultats de notre enquête

Chapitre III : Méthodologie de la recherche et interprétation des résultats

Graphique n° 06 : graphe sur l'importance accordé à la communication interne



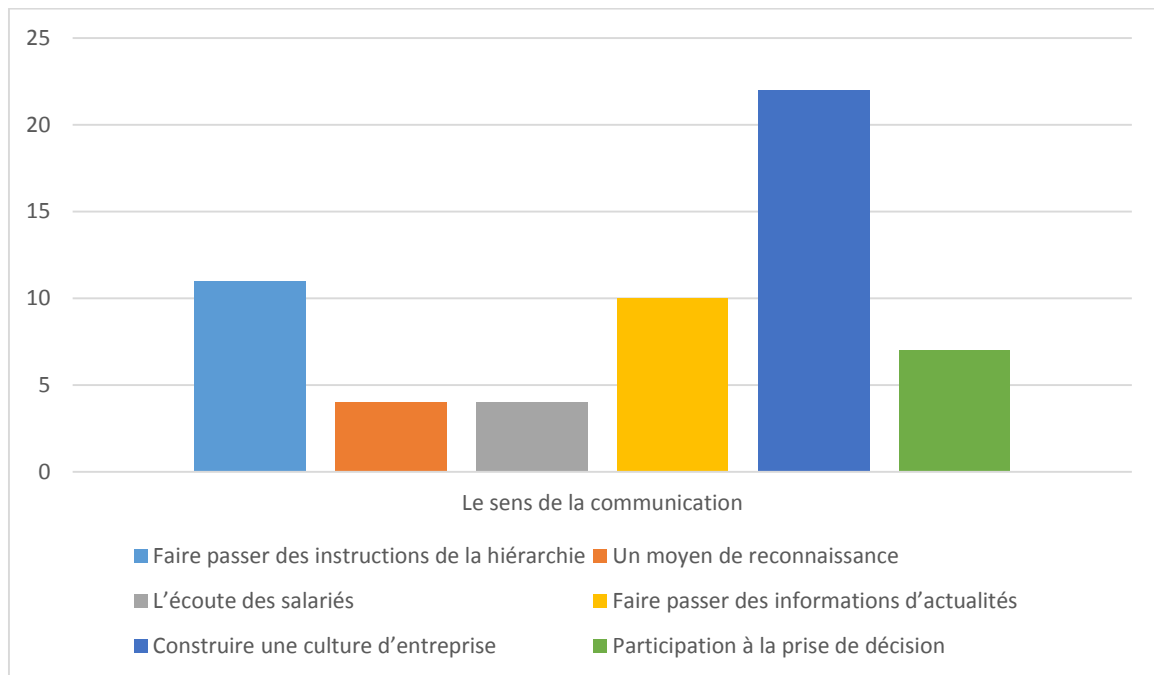
Source : graphe réalisé à partir des résultats de notre enquête

Les données de ce graphe illustrent l'importance accordée à la communication interne au sein de l'entreprise, on observe que les majorités absolues avec un taux de 83,33% jugent qu'elle est très importante, de même 16,33% disent qu'elle est plutôt importante. Et nul n'est en mesure de délaisser son importance.

Le besoin et le rôle de communiquer en interne et son impact sur l'adhésion à l'entreprise, fait en sorte que ces enquêtés affirment leurs inclinaisons vers la communication interne de par son importance. En effet, c'est un moyen de connaître l'évolution de l'entreprise, ces actions, ces projets...etc. Ainsi, elle contribue à mettre les salariés à jour en termes d'information et de discerner les solutions aux problèmes rencontrés durant son travail et de faire participer à une meilleure gestion de l'entreprise.

Chapitre III : Méthodologie de la recherche et interprétation des résultats

Graphique n° 07 : le sens de la communication interne par apport aux questionnés



Source : graphique réalisé à partir des résultats de notre enquête

En remarque d'après les résultats de ce graphique que le sens de la communication interne pour les interrogés signifie de construire une culture d'entreprise pour un taux de 70,96%, or que 35,48% signifie le fait de faire passer des instructions de la hiérarchie, Puis 32,26% la considère comme un moyen de faire passer des informations d'actualités, ensuite elle est vue par un taux de 22,58% comme étant une participation à la prise de décision, enfin, un même taux de 12,90% pour ceux qui la voit comme un moyen de reconnaissance et l'écoute des salariés.

En constate que la plupart des consultés en mit l'accent sur la culture d'entreprise, ce qui fait que cette dernière se partage en communiquant en interne, cette culture maintien des bonnes relations bilatérales entre les différents échelons hiérarchiques.

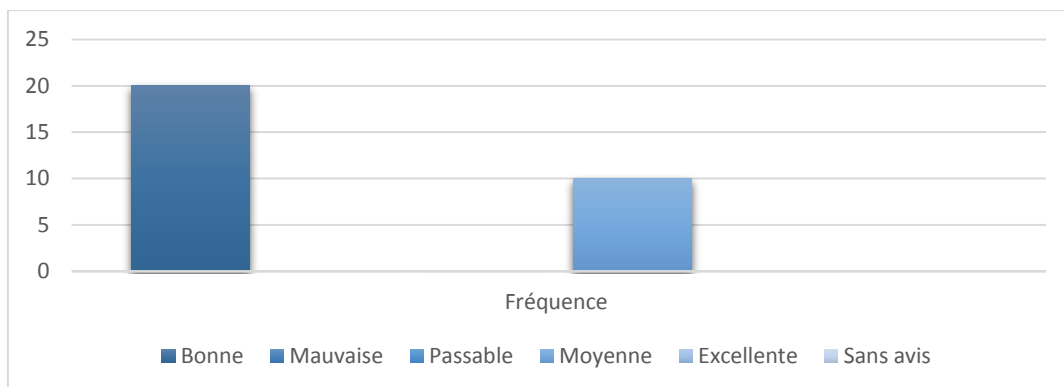
Chapitre III : Méthodologie de la recherche et interprétation des résultats

Tableau n° 14 : Jugement des salariés enquêtés sur la transmission de l'information

Jugement sur la transmission d'information	Fréquence	Pourcentage
Bonne	20	66,66%
Mauvaise	0	0%
Passable	0	0%
Moyenne	10	33,33%
Excellente	0	0%
Sans avis	0	0%
Total	30	100%

Source : tableau réalisé à partir des résultats de notre enquête

Graphique n° 08 : graphe illustre l'avis des enquêtés sur la transmission de l'information



Source : graphe réalisé à partir des résultats de notre enquête

Le graphe n° établit le niveau de transmission de l'information. En effet, nous avons remarqué qu'une grande masse des interrogés qui reflète un taux de 66,66% jugent que la transmission est bonne, alors que 33,33% d'entre eux, jugent que la transmission est moyenne.

A partir des résultats parvenus, nous avons enregistré que la majorité des salariés évaluent le niveau de circulation de l'information comme étant bonne, vu que les informations circule dans les trois sens (ascendante, descendante et transversal) ainsi l'installation des moyens à la portée de tous les salariés par exemple : utilisation de système l'ERP qui gère l'information et existence de deux tableaux d'affichages: le premier se situe au poste d'accueil qui est destiner à tout étranger de l'usine que ça soit visiteur, stagiaire ou autres. En affiche souvent des mises

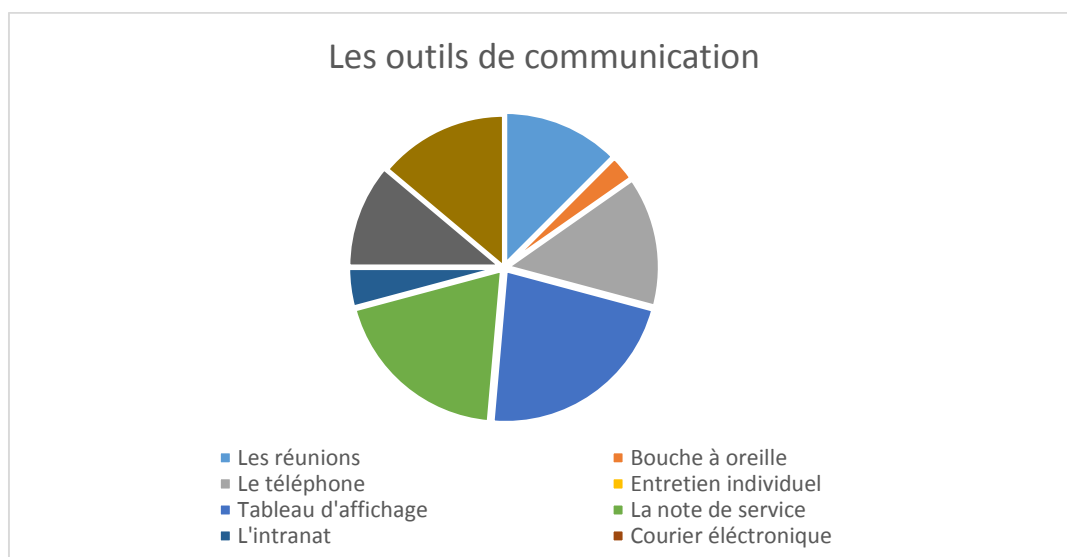
Chapitre III : Méthodologie de la recherche et interprétation des résultats

en garde, des instructions sur l'hygiène et sécurité. Le deuxième concerne la production, toutes personnes doit passer par cette axée qui est unique, certainement il sera observé et l'information diffusé atteint ces destinataires, chaque coins de l'entreprise contient des téléphones fixe qui permet de transmettre l'information à tout moment dans tout endroit.

La minorité l'aperçoit comme étant une transmission moyenne car dé fois y a des chefs hiérarchiques qui gardent l'information à leur niveau et ne diffuse pas largement l'information à leurs subordonnés au bon moment ce qui explique.

1.3. La perception des salariés enquêtés par apport aux outils et les moyens de communication interne :

Graphe n° 09 : Les moyens de communication interne utilisés noté sur 10 par apport à leur importance



Source : graphe réalisé à partir des résultats de notre enquête

D'après ces données nous avons mis l'accent sur la note de 10/10, dans cette optique, 16 enquêtés ont mis l'accent sur le tableau d'affichage comme étant l'outil le plus utilisé au même temps le plus important pour eux, puis 14 salariés ont voté pour la note de service qui est d'ailleurs diffusé au niveau de tableau d'affichage, ensuite le téléphone, le courrier électronique, l'internet prend la troisième place comme étant des outils important, après les réunions et leur compte rendu viennent respectivement prendre le relai. En revanche, en

Chapitre III : Méthodologie de la recherche et interprétation des résultats

remarque l'inexistence de livret d'accueil, la lettre au personnel, mais aussi de la boîte à idée et le journal d'entreprise.

A cet égard, nous avons constaté que la plupart des interrogés ont mis l'accent sur l'affichage qui permet aux salariés de connaître la nouveauté et l'actualité de l'entreprise, ainsi l'affichage donne un caractère officiel à l'information diffusée et à disposition de toutes les catégories socioprofessionnelles.

Par ailleurs, nous avons distingué qu'un nombre d'interrogé donne une importance au téléphone et cela pour la rapidité de la transmission de l'information, et la certitude de l'arrivée de l'information aux destinataires, alors qu'ils ont donné une certaine importance aux courriers électroniques et l'internet pour la traçabilité qui est laissée par ces derniers.

En outre, on remarque l'absence de la communication ascendante, ce qui est expliqué par l'inexistence d'une boîte à idée, alors que l'entreprise est dans la nécessité d'être à l'écoute des salariés en recevant leurs suggestions ou interrogations.

La lettre au personnel permet s'adresser aux employés par un chef d'entreprise pour un éventuel remerciement ou orientation stratégique ou pour répondre aux inquiétudes et combattre l'effet des rumeurs et l'entreprise BH LAB préfère communiquer face à face et verbalement pour la personne concernée.

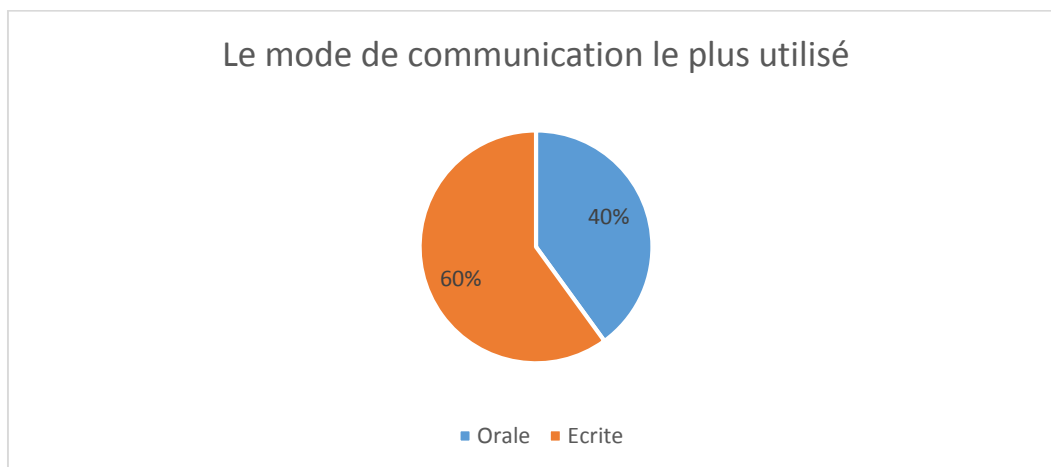
Tableau n° 15: tableau illustratif du mode de communication le plus utilisé

Préférence d'être informé	Fréquence	Pourcentage
Orale	12	40%
Ecrite	18	60%
Total	30	100%

Source : tableau réalisé à partir des résultats de notre enquête

Chapitre III : Méthodologie de la recherche et interprétation des résultats

Graphe n° 10 : graphe illustre le mode de communication le plus utilisé



Source : graphe réalisé à partir des résultats de notre enquête

A partir de ces résultats, la communication verbale (l'oralité) ne prime pas dans cette entreprise familiale à savoir 60% des salariés enquêtés affirment que le mode de communication le plus utilisé est celui de l'écrit alors qu'un taux de 40% disent qu'on communique par voie orale.

En effet, l'écrit donne un caractère officiel à l'information, c'est-à-dire formalisé et structuré ce qui la rend formelle, cependant l'écrit laisse une traçabilité de l'information ce qui affirme les résultats précédentes (voir le graphe 08), par ailleurs l'orale qui engendre un contact direct permet d'aboutir des informations dans un axe de temps plus rapide, entre autre, la compréhension des informations en les traduisant verbalement selon le langage du salariés, car y a ceux qui ont un niveau d'instruction qui ne leur permet pas de lire sur un papier.

Enfin, la diffusion de l'information doit prendre en compte les deux voies en même temps, car y a des moments où l'écrit prime sur l'oralité, et y a des moments où l'oralité doit prendre part pour diffuser l'information, cela signifie que dépend de la nature de l'information et de contexte de l'entreprise.

Notre première hypothèse n'est pas confirmée, car à partir de ces résultats la communication par la voie écrite prime dans cette entreprise

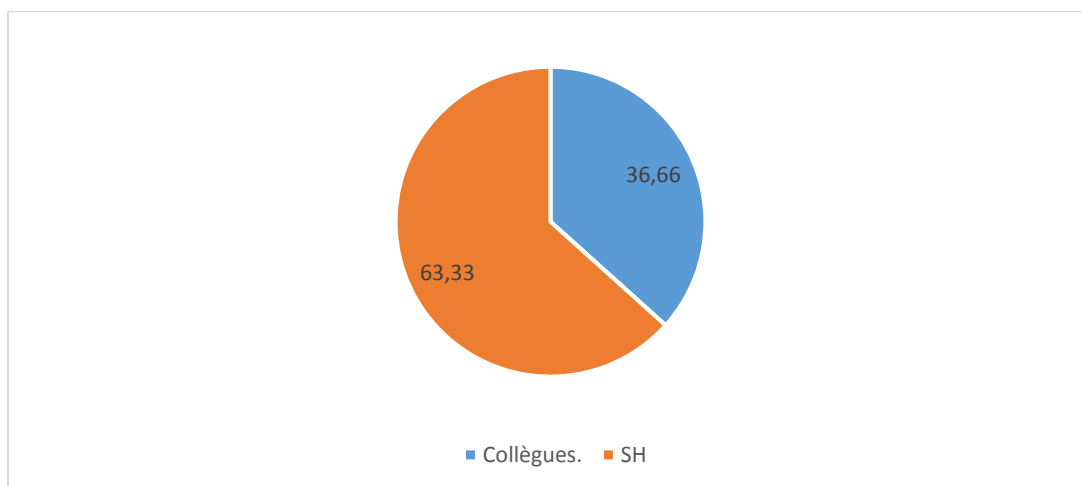
Chapitre III : Méthodologie de la recherche et interprétation des résultats

Tableau n° 16 : Le chemin de la transmission des informations verbales

La transmission des informations verbales	Fréquence	Pourcentage
Collègues	11	36,66%
Supérieur hiérarchique	19	63,33%
Total	30	100%

Source : tableau réalisé à partir des résultats de notre enquête

Graphe n° 11: La transmission des informations verbales la plupart de temps



Source : graphe réalisé à partir des résultats de notre enquête

Dans le graphe n°19, nous enregistrons que la plupart des enquêtés à savoir un taux de 63,33% obtiennent les informations verbales souvent de la part de leurs supérieurs hiérarchiques, alors que 36,66% de l'échantillon reçoivent la plupart de temps les informations par l'intermédiaire des collègues.

Donc nous pouvons conclure que la majorité des interrogés reçoivent souvent et préfèrent d'être informé par leurs supérieurs hiérarchique, en effet, les informations qui sont émise par un supérieur hiérarchique sont plus fiable, plus pertinente et avec certitude. Contrairement aux

Chapitre III : Méthodologie de la recherche et interprétation des résultats

informations de bouche à oreille qui peuvent être réceptionné par des collègues qui sont susceptibles d'être incorrect ou fausse.

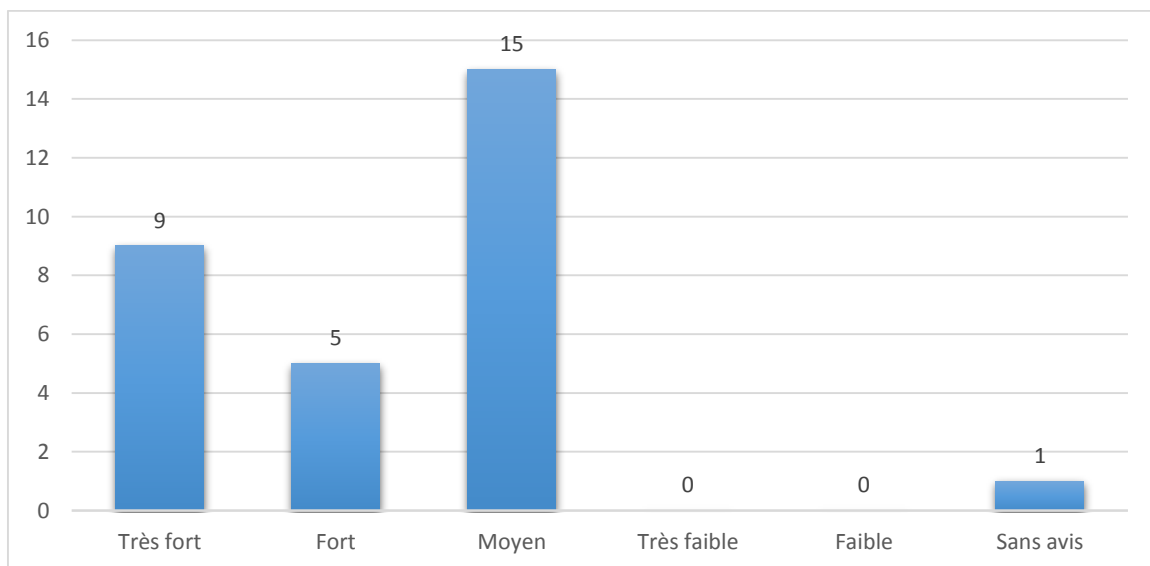
1.4. La motivation des enquêtés par la communication interne :

Tableau n° 17: Degré d'implication des salariés dans l'entreprise BH LAB.

Degré d'implication des salariés	Fréquence	Pourcentage
Très fort	9	30%
Fort	5	16,66%
Moyen	15	50%
Très faible	0	0%
Faible	0	0%
Sans avis	1	3,33%
Total	30	100%

Source : tableau réalisé à partir des résultats de notre enquête

Graphe n° 12 : Degré d'implication des salariés enquêtés



Source : graphe réalisé à partir des résultats de notre enquête

Chapitre III : Méthodologie de la recherche et interprétation des résultats

Les données de graphe ci-dessus dévoilent le degré d'implication des salariés de la société par action BH LAB, en effet, nous avons constaté qu'un taux de 50% des interrogés, sont moyennement impliqués, alors que 30% d'entre eux, sont très fortement impliqués, puis nous remarquons que 16,66% sont impliqués d'une manière seulement forte, et 3,33% n'ont pas d'avis par apport à cette question, par ailleurs, nous n'avons pas enregistré des salariés faiblement impliqués.

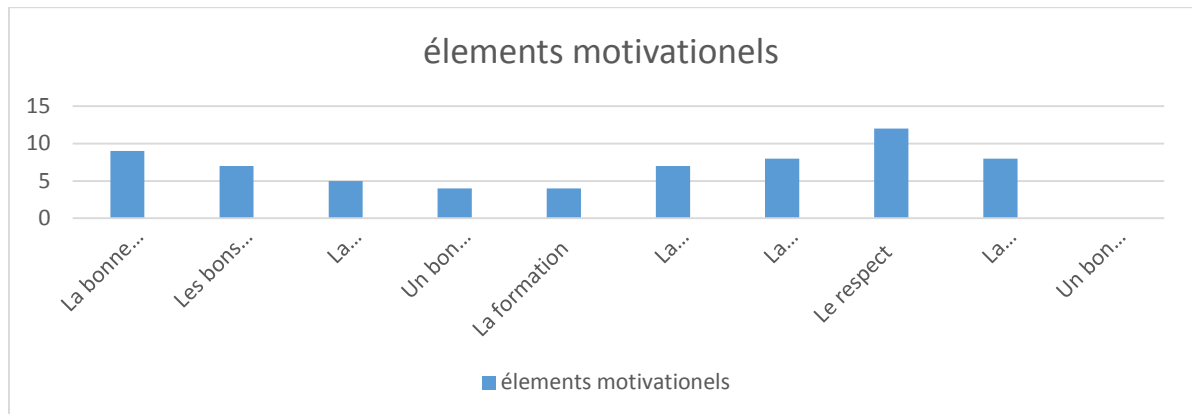
A travers ces résultats, nous avons essayé d'expliquer le niveau moyen d'implication de la majorité des salariés enquêtés, d'une part ceci est dû aux années d'anciennetés de cette entreprise, on remarque que la majorité ont une expérience entre [0 à 5[ans donc ce sont des nouveaux salariés qui sont au cours d'intégration, d'autre part, le niveau d'instruction de quelques enquêtés ne sont pas cohérent avec leurs poste occupé.

En outre, nous avons signalé qu'une partie aussi intéressante des enquêtés perçoivent un fort degré d'implication, même très fort, ce qui montre qu'ils ont un sentiment d'appartenance, cela est dû à, la stratégie de l'entreprise qui cherche toujours, à impliqué ces salariés. En effet l'enjeu de fidélisation visé par la communication interne est présent, en formalisant une culture commune et en donnant des repères, pour faire comprendre à chacun qu'il fait partie d'un tout, ainsi, ces salariés sont motivé car cette société explicite et communique sa stratégie, en montrant ces résultats.

Donc nous pouvons déduire que le degré d'implication des salariés de l'entreprise BH LAB est moyen, cela nécessite à l'entreprise, encore plus d'efforts et plus de volonté, ainsi un budget important afin d'instauré une bonne politique de communication interne qui s'avère motivante d'après ces résultats.

Chapitre III : Méthodologie de la recherche et interprétation des résultats

Graphe n° 13 : Eléments motivationnels noté sur 10 par les enquêtés



Source : graphe réalisé à partir des résultats de notre enquête

Ces données démontrent les moyens qui permettent aux salariés une motivation, noté sur dix pour que nous les hiérarchisions, sachant que nous nous intéressons à la note de 10/10, d'abord en remarque que 12 enquêtés qui reflètent la majorité, ont mis l'accent sur le respect comme moyen efficace pour motiver, ensuite, une bonne communication interne avec un nombre de 09 personnes, puis vient la rémunération, responsabilité et les conditions de travail notamment la reconnaissance, comme déterminant de la motivation, une minorité entre 03 à 05 enquêtés ont voté respectivement sur la promotion, un bon climat social, formation, un bon plan de carrière.

En analysant ces résultats, on remarque la concentration des enquêtés sur l'aspect immatériel à savoir le respect, la communication interne et la reconnaissance et responsabilité, or que les interviewés mettent l'accent sur l'aspect matériel. En effet, le respect se gagne par une bonne communication interne ce qui permet de dire qu'à partir de là, nous pouvons confirmer notre deuxième hypothèse que la communication interne est un levier motivant et qui améliore les relations de travail au sein de la société BH LAB.

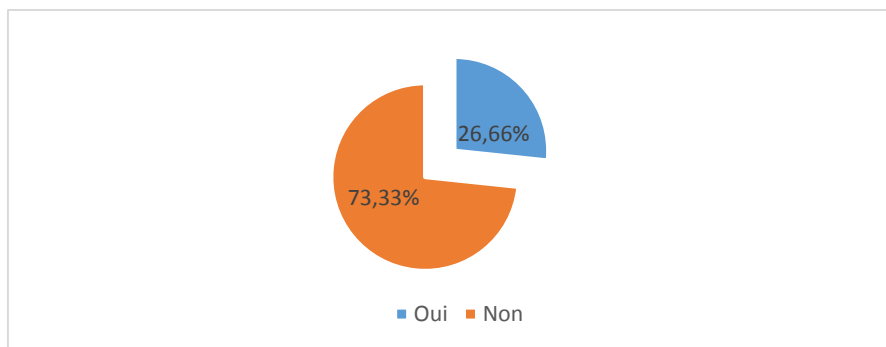
Chapitre III : Méthodologie de la recherche et interprétation des résultats

Tableau n° 18 : Suivi d'une formation en communication

Suivi d'une formation en communication	Fréquence	Pourcentage
Oui	8	26,66%
Non	22	73,33%
Total	30	100%

Source : tableau réalisé à partir des résultats de notre enquête

Graphe n° 14 : Suivi d'une formation en communication



Source : graphe réalisé à partir des résultats de notre enquête

Concernant cette question, la majorité avec un taux de 73,33% des questionnés nous ont informé qu'ils n'ont pas suivi une formation en communication au sein de cette entreprise, alors que la minorité avec un taux de 26,33% nous ont affirmé qu'ils ont déjà suivi une formation de communication.

Les moyens de communication mis en œuvre ne nécessitent pas des formations car il se limite sur des moyens simple et facile tels que le tableau d'affichage, téléphone, les réunions, La note de service , pour ceux qui sont concerné par des formations, sont ceux qui reçoivent des informations via des moyens technologiques et informatiques tel internet et, courrier électronique...etc.

Chapitre III : Méthodologie de la recherche et interprétation des résultats

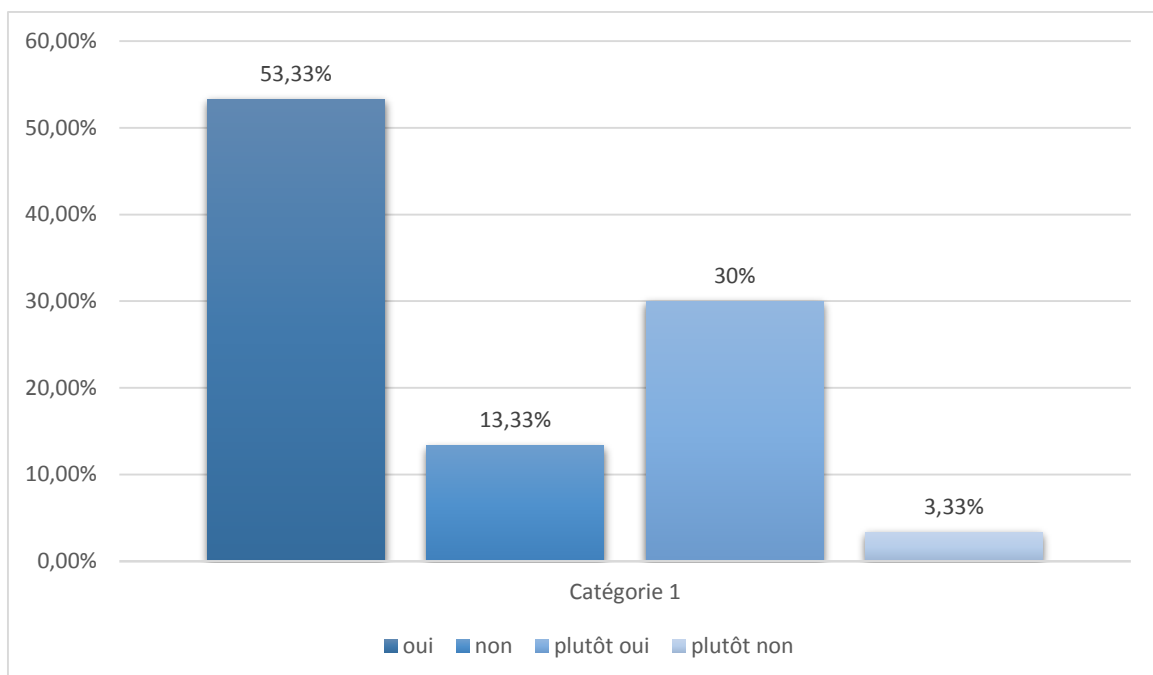
En déduit que l'entreprise BH LAB néglige ce volet de formation en termes de communication interne, alors que ces formations permettent d'une part une large compréhension de l'information d'autre part minimisé le temps à prendre pour la percevoir.

Tableau n° 19 : l'influence d'une insuffisance de communication et d'information sur la motivation des salariés enquêtés.

L'influence d'un manque de communication et d'information sur la motivation	Fréquence	Pourcentage
Oui	16	53,33%
Non	4	13,33%
Plutôt oui	9	30%
Plutôt non	1	3,33%
Total	30	100%

Source : tableau réalisé à partir des résultats de notre enquête

Graphe n° 15 : graphe illustrant l'influence d'une insuffisance de communication et d'information sur la motivation des enquêtés



Chapitre III : Méthodologie de la recherche et interprétation des résultats

Source : graphe réalisé à partir des résultats de notre enquête

D'après le tableau et le graphe suivant nous constatons que 53,33% des interrogés pense catégoriquement qu'un manque de communication et d'information influencerait surement leurs motivation, mais aussi 30% sont hypothétiques car ils ont répondu par plutôt oui, cependant, 13,33% des enquêtés énoncent qu'une insuffisance en communication et en information n'influencerait pas leurs motivation, cela renvoi à l'importance accordé à la communication entre les différentes structure et le partage d'information

A partir de ces résultats et en enchaînant avec la réponse ou graphe n°11, nous confirmons notre deuxième hypothèse, en effet la majorité sont influencé par un manque de communication interne, ce qui implique que sa présence leurs motivent. Donc nous pouvons dire que la communication interne est un moyen de motivation des salariés au sein de l'entreprise BH LAB.

1.5. Interprétation de l'entretien qui est destiné aux cadres :

Notre entretien c'est effectué pour trois cadres dirigeant de l'entreprise BH LAB, à savoir la DRH et la responsable de service informatique auquel est rattaché le service communication, ainsi qu'un cadre qui s'occupe de commercial.

1. Selon vous, quelle est l'importance (le rôle) de la communication interne dans l'entreprise, lui accordez-vous une importance particulière?

Le responsable commercial nous à révéler qu'il lui accorde une importance particulière, car *« La communication interne leurs permet de bien circuler l'information et de minimiser les erreurs sur tous les plans »*, Alors que la DRH nous démontre son importance en nous disant *« qu'elle est indispensable dans l'organisation car elle permet une bonne gestion de l'entreprise afin d'éviter les écarts. »*

Notamment l'informaticienne nous a montré que *« l'importance de la communication interne dans l'entreprise est très importante, elle permet d'avoir l'information en temps réel afin de réagir s'il y a un éventuel incident, elle permet aussi de gagner de temps. »*

D'après ces déclarations des cadres auquel nous avons fait l'enquête, ils donnent une grande importance à la communication interne de par son importance, mais ces derniers n'ont pas démontré le rôle de cette technique pour la motivation des salariés.

Chapitre III : Méthodologie de la recherche et interprétation des résultats

2. Les moyens de communication interne mis en place par votre entreprise répondent-ils à vos besoins en matière d'information ?

Les trois cadres nous disent que les moyens de communication interne mise en place rependent à leur besoin en matière d'information, cela s'explique par la pertinence des moyens utilisé et leurs politiques de communication ainsi que la dimension de l'entreprise, la responsable informatique a répondu que « *lorsqu'on veut transmettre une information aux destinataires, aucun problème n'interrompt la procédure car c'est une petite entreprise.* »

3. Parmi ces outils de communication, dites-nous ceux qui existent dans l'entreprise, et donnez-nous une note sur (/10) pour juger l'importance de chacun :

- | | |
|--------------------------------|-------------------------------|
| *) Les réunions | *) Bouche à oreille |
| *) Des entretiens individuels | *) Le téléphone |
| *) Tableau d'affichage | *) Le journal de l'entreprise |
| *) Len compte rendu de réunion | *) La boite à idée |
| *) La lettre au personnel | *) La note de service |
| *) L'intranet | *) Le livret d'accueil |
| *) L'internet | *) Courrier électronique |

Nous avons publié cette question dans les deux questionnaires fermé et ouvert pour comparer la s'il y a un écart en terme de réponses entre les agents de maitrise, d'exécution par apport aux réponses des cadres.

En conclue d'après les réponses de questionnaire fermé que les enquêtes ont met l'accent sur le tableau d'affichage comme l'outil le plus utilisé pour la diffusion de l'information, puis le la note de service et téléphone comme deuxième outils, vient par la suite le courrier électronique et l'internet et enfin les réunions classé respectivement, alors que pour cette entretien, on constate pour le cadre commercial, les outils qui existe sont le courrier électronique, le téléphone, les réunions après en trouve les entretiens individuelle et l'internet et le tableau d'affichage, et note de service classé respectivement selon l'importance qu'il lui a accordé, cependant la DRH les classent comme suite : comme premier outil c'est le téléphone, ensuite l'internet puis les entretiens individuels et le tableau d'affichage classé respectivement selon l'importance.

Chapitre III : Méthodologie de la recherche et interprétation des résultats

Enfin, l'informaticienne hiérarchise ces outils comme suite, d'abord tous ce qui est rattaché à l'informatique à savoir l'intranet et l'internet, le courrier électronique et le téléphone mais aussi les réunions et le tableau d'affichage ainsi la note de service.

Tous notre échantillon ont met une classification de ces outils en fonction de leur utilisation quotidienne.

4. Quels sont les outils de communication interne que vous privilégiez pour communiquer au sein de votre l'entreprise ? Précisez pourquoi ?

Pour le responsable commercial les outils de communication interne qu'il privilégie sont le courrier électronique pour la traçabilité, et les appels téléphoniques pour leurs rapidités l'informaticienne affirme qu'elle privilégie les emails pour garder une traçabilité et le téléphone pour avoir des informations en temps réel, cependant, la DRH qualifie les réunions comme un outil qui permet un échange d'avis et favorise une meilleur interaction entre le personnel et les services.

5. Combien de temps laisser-vous les affiches au niveau de tableau d'affichage ?pourquoi cette périodicité ?

La responsable informatique affirme que la périodicité qu'en garde les affiches sur le tableau est de *trois (04) jours le temps que le contenu de l'événement affiché soit atteint aux destinataires*, cependant, le cadre commercial n'affirme pas la même réponse, ce dernier dit « *qu'on laisse les affiches au niveau de tableau d'affichage jusqu'à ce que le but de l'affichage soit atteint* ».

6. Organisez-vous des réunions avec le personnel ? Si oui, indiquer la périodicité ?

Tous les cadres ont répondu qu'ils effectuent des réunions selon le besoin, le responsable commercial affirme : « *nous feront des réunions à chaque fois que la situation l'exige* ».

On remarque d'après ces réponses que les réunions au niveau de l'entreprise BH LAB ne se fait pas systématiquement, ne sont pas quotidiennes, néanmoins, quand la situation l'exige.

7. Par apport aux réunions, informé vous à l'avance les salariés sur l'ordre de jour, ou vous les informer une fois dedans ? Expliquez pourquoi ce choix

Chapitre III : Méthodologie de la recherche et interprétation des résultats

Par apport à l'ordre de jour des réunions, la responsable informatique et le cadre commercial affirment que les salariés qui sont concerné par la réunion sont informé à l'avance, le commercial nous ainsi *« nous tenons à informer les salariés sur l'ordre de jour avant chaque réunion pour que la réunion soit efficace »*

Notamment, la responsable de communication nous informe que *« les salariés sont informé à l'avance afin de se préparer pour l'ordre du jour. »*

Alors que la DRH nous révèle que *tout dépend du motif de la réunion y a celle qui est planifié à l'avance et y a des réunions qui se tiennent en urgence sous planification. Lorsqu'il y a un évènement important y a les réunions en envoyons un mail pour les personne concerner en précisant la date et l'heur et le lieu, ainsi que de trancher l'objectif de la réunion en écoutons tous les points de vue de chacun, et à la fin en établie un PV de réunion obligatoire qui sera transmis au personne qui ont assisté avec une feuille de présence qui sera signer.*

8. Ya-t-il une page (ou groupe) Facebook ? Est-elle consulté par les salaries?

D'après ces interviewers l'entreprise BH LAB détient une page Facebook, mais peut consulter par les salariés, pour eux il ne voit pas l'intérêt de cette outil.

La responsable de communication nous révèle que *« oui y a une page Facebook mais en l'utilise pas pour communiquer en interne, en utilise souvent un site web. »*

9. Votre entreprise élabore-t-elle un plan de communication interne ?

Si oui, comment et par qui sont arrêtés les objectifs assignées à ce plan ?

D'après notre entretien, ces cadres nous en énoncer qu'il n'y a pas de plan de communication, la responsable de communication nous a dit : *« Je m'assure moi-même que l'information soit bien diffusé et y a différent système qui dépend et qui me permet de s'assurer que l'information est arrivé à destination. Lorsqu'on veut transmettre une information aux destinataires, aucun problème n'interrompe la procédure car c'est une petite entreprise. »*

10. En quoi consiste la politique de la communication interne au sein de votre entreprise BH LAB, et quels sont ses objectifs ?

La politique de communication interne consiste pour le service informatique et la DRH à *favoriser les échanges entre les employés est les différents services afin d'atteindre des objectif*

Chapitre III : Méthodologie de la recherche et interprétation des résultats

de qualité au travail, son objectif est de transmettre l'information en temps réel et fixer des règles communes.

Par contre le cadre commercial nous a dévoilé qu'ils ont aucune politique de communication interne « *la communication se fait sur une base logique des tâches* »

11. Transmettez-vous à la Direction Générale les motifs d'insatisfaction (si elles existent) du personnel de votre département en termes de communication interne ?

Les cadres questionnés nous ont affirmé qu'ils n'ont jamais eus des insatisfactions en termes de communication interne. A chaque fois qu'une information est diffusée en reçoit toujours un feedback de la part des destinataires

12. Quel est le rôle de votre département en matière de communication interne ?

L'informaticienne confirme que son département est au centre de la communication interne c'est « *elle qui s'assure de la transmission des informations ascendante et descendante* », notamment la DRH nous a dit « *son rôle est de transmettre aux autres services tous leurs besoins en termes d'informations* ». Alors que le commercial n'énonce « *que son département participe pleinement à la circulation d'information interne, entre les différentes structures* » par exemple lorsqu'un client nous contacte pour l'achat d'un de nos produits, mon département transmet cette information au service production, d'approvisionnement...etc.

13. Communiquez-vous avec vos subordonnées ? Si oui par quel canal (voie) ?

Les interrogés nous ont énoncé qu'il communique quotidiennement avec leurs subordonnés par différents canaux à savoir l'affichage, la messagerie électronique, les appels téléphoniques, réunions ...etc. *tout le monde se connaît ici en tant que nous sommes une famille*, affirme la responsable ressource humaine, cela s'explique par le contexte familial dans lequel s'inscrit cette entreprise et le taux élevé du sexe féminin aux postes de responsabilités et les autres postes inférieurs, les femmes sont plus susceptibles de communiquer entre elles qu'avec les hommes.

14. L'entreprise envisage-t-elle d'aller plus loin dans le domaine de la communication interne que le fonctionnement actuel ?

Les interrogés ont déclaré qu'il n'envisage pas d'aller plus loin dans le domaine de communication, la responsable de communication nous a dit ainsi : « *on ne peut pas pour le moment,*

Chapitre III : Méthodologie de la recherche et interprétation des résultats

maintenant nous n'avons pas besoin de nouvelles technologies et moyens de communication hautement sophistiqués, y a aucun problème de transmission de l'information, de moment qu'elle arrive à destination au bon moment, nous ne cherchons pas d'innover en matière de communication », effectivement il se pourrait qu'un changement en matière de communication interne engendrerai une résistance et un problème d'information.

15. Indiquez (précisez) : la place de la communication interne dans le management de votre entreprise ?

Impossible de ne pas communiquer, énonce la DRH tous les fonctionnalités de l'entreprise ne progresse sans communiqué, ensuite l'informaticienne déclare que si la communication est bien géré, en peut la supposé comme le pilier de management. Alors que le cadre qui s'occupe de commercial nous révèle que « la communication interne est au cœur des préoccupations de la direction générales en vue de son perfectionnement ».

D'après l'analyse de ces réponses en comprend bien l'importance accordée par ces cadres à la communication interne.

16. Indiquer le degré (le niveau) d'implication du personnel de votre département dans la communication interne de l'entreprise ?

Les enquêté nous ont déclaré que tous les employés sont très impliqué dans la communication interne et chacun joue un rôle très important.

En remarque que non seulement les simples salariés offrent une certaine importance à la communication mais aussi les cadres, sa renvoient au besoin et la nécessité de communiqué en interne pour crée un sentiment d'appartenance et permettre de partagés les valeurs et les traditions de chacun

17. Selon vous, comment votre entreprise met-elle en œuvre la motivation des salariés ? Quelles sont les différentes techniques utilisées ?

En constate d'après les réponses des cadres que les techniques de motivation mise en œuvre sont : « renforcer le bien-être des salariés et assurer un bon climat de travail qui peut s'expliquer par la bonne communication de cette société », mais ces derniers ont tous met l'accent sur la rémunération comme facteur essentiel de motivation.

Chapitre III : Méthodologie de la recherche et interprétation des résultats

En conclue que, l'entreprise BH LAB met l'accent sur le salaire pour motivé ces salariés. Ce qui n'est pas Suffisant, ce qui justifie peut-être aussi l'implication moyenne des salariés

18. Si vous étiez la seule personne à décider de la politique RH, quelles techniques de motivation adopteriez-vous et pourquoi ?

Le cadre qui s'occupe de commercial nous a révélé que la décision qu'il va prendre *est « d'opter pour la technique qui se base sur le rapport suivant : productivité/ bonne condition de travail et rémunération »*

Alors que la DRH nous a énoncé que, le moyen à choisir pour motivé consiste a une « *rémunération qui sera liés d'une façon proportionnelle au rendement de la société (intéressement et la participation)* »

Pour finir, la cadre en informatique suppose que *qu'une « prime de fin de moins permettra de motivé les salariés »*

En remarque d'après ces affirmations que le souci majeur des cadres dont nous avons effectués tourne autour de la rémunération, ils la négligence complètement la motivation intrinsèque, ce qui est absolument faux, car d'après le résultat de questionnaire des agents d'exécutions et de maitrises, en remarque que la majorité des salariés en met l'accent sur le *respect* comme facteur essentiel de motivation

19. Parmi ces éléments mettez une note de 1 à 10, pour ceux que vous pensé plus motivent pour les salariés ?

- A) Une bonne communication interne b) La reconnaissance
- c) Des bonnes conditions de travail d) La rémunération
- e) La promotion f) Le respect
- g) Un bon climat social h) La responsabilité
- i) Formation g) Un bon plan de carrière

Les trois interviewers pensent qu'une bonne rémunération et des bonnes conditions de travail sont suffisantes pour avoir des employés motivés dans leurs travaux, alors que ces derniers ont tous met l'accent sur le respect au travail.

Chapitre III : Méthodologie de la recherche et interprétation des résultats

Le respect peut provenir d'une bonne politique de communication interne, mais ce point n'est pas dans la liste des préoccupations de ces cadres interrogés ce qui justifie aussi le niveau d'intégration moyen des salariés

20. Selon vous, la motivation des salariés provient-elle du salarié lui-même (acte volontaire et personnel) ou est-elle impulsée par les différentes méthodes mise en œuvre par la direction des RH ?

D'après les réponses des trois interviewers, la motivation est impulsée par les différentes méthodes mise en œuvre par la direction des ressources humaine. Donc ce n'est pas un acte volontaire et personnel, cela veut dire que la motivation des salariés dépend de l'entreprise.

2. Discussion des hypothèses et recommandations :

Vérification de la première hypothèse :

Les résultats obtenus pour la première hypothèse qui est « La communication verbale (l'oralité) prime dans les entreprises algériennes notamment BH LAB et donne plus de motivation aux salariés » ne permettent pas de la confirmer, donc cette première hypothèse est infirmée, en effet les réponses obtenues aux questions posées affirment que l'oralité ne prime pas dans cette entreprise, par contre c'est l'écrit qui est plus utilisé (voir le graphe n° 08 et 09) mais cette voie n'empêche pas d'apporter une motivation à ces employés ce qui est démontré par les résultats de graphe n°11.

En outre, les moyens utilisés la plupart du temps pour transmettre l'information aux employés sont de genre écrit, en effet, la majorité des enquêtés nous ont annoncé que l'outil le plus utilisé dans leur entreprise est le tableau d'affichage, puis la note de service qui est d'ailleurs mise dans ce tableau, nous avons constaté que la plupart des interrogés ont mis l'accent sur l'affichage qui permet aux salariés de connaître la nouveauté et l'actualité de l'entreprise, ainsi l'affichage donne un caractère officiel à l'information diffusée et à disposition de toutes les catégories socioprofessionnelles.

Adopter une communication interne basée sur l'écrit au sein de l'entreprise résulte une bonne relation de ses employés, nous avons dit que « *c'est vrai parce que c'est écrit* », cela c'est un dispositif et un choix stratégique des managers pour développer l'organisation, d'arriver aux objectifs économiques planifiés à l'avance.

Chapitre III : Méthodologie de la recherche et interprétation des résultats

Vérification de la deuxième hypothèse :

Les résultats obtenus pour la deuxième hypothèse qui est : La communication interne est un levier qui peut motiver et améliorer les relations de travail au sein de BH LAB. L'ont confirmé, Suite à la réponse représenté par le graphe n° 10, à savoir 70,96% des enquêtés la voit comme un moyen de construire une culture d'entreprise, cette culture qui se crée par les différentes communications, permet une implication et aboutit à la motivation, puis un taux important des interrogés nous ont démontré qu'ils sont très impliqués (voir le graphe 12).

Puis démontrent la question n°13 (voir le graphe n° 13) qu'une bonne communication interne permet de motivés mais cette outil vient après la rémunération. Ainsi, 53,33% des interrogés qui ont répondu à la question représenté par le graphe n° 15, ont révéler qu'un manque de communication notamment l'insuffisance de l'information influence sur leurs motivations, donc vice versa, la présence d'une information fiable et pertinente au bon moment et au bonne endroit impactera surement la motivation des employés.

En effet, la communication interne est moyen de motivation, on trouve que c'est la plupart des enquêtés qui donne l'importance à l'utilité de ce facteur, qui occupe une place importante, car elle permette aux salariés une excellente connaissance de l'environnement de leur travail, et une meilleure implication, et donc motivation.

Après avoir quantifié, analysé et interpréter les résultats des données collectées et dans l'objectif été de vérifier la conformité de nos hypothèses allant de ce principe nous nous sommes arrivé à conclure que la première hypothèse est infirmer alors que la deuxième est confirmer et nous avant pu confirmer que la communication interne reste un facteur primordial qui peut réunir la main-d'œuvre vers un objectif commun.

Chapitre III : Méthodologie de la recherche et interprétation des résultats

Conclusion de chapitre

Durant ce dernier chapitre, nous avons présenté l'étude empirique que nous avons menée ainsi que la méthodologie de recherche, ensuite, nous avons analysé les différentes caractéristiques de notre population d'enquête, puis essayé d'interpréter la perception de cette dernière par rapport à la motivation et à la communication interne, ainsi que la vérification des deux hypothèses, d'après notre analyse des questionnaires et des entretiens, nous avons pu constater qu'il y a une différence entre la perception des cadres interviewés et les subordonnés de cette société, en effet, les cadres pour lesquels nous avons fait l'entretien mettent l'accent sur l'aspect matériel et financier (voir la réponse n°19 de guide d'entretien), alors que la plupart des subordonnés ont mis l'accent sur l'aspect intangible comme par exemple le respect (voir le graphique 13) ce qui engendre une lacune par rapport au choix de la politique de motivation.

D'après ces différents résultats, nous constatons que la majorité des salariés enquêtés de l'entreprise BH LAB confirment que la communication interne et les différents moyens de communication utilisés jouent un rôle important sur leurs motivations. (Voir les graphiques 15 et 08) la communication interne est un outil incontournable dans l'entreprise (voir le graphique 06), ils leur donnent l'importance comme un facteur de motivation qui leur permet une excellente connaissance de l'environnement de leur travail, une meilleure implication (voir le graphique 12), et donc une motivation à la réalisation des objectifs de l'entreprise, ensuite elle est considérée comme une culture, leur principe est de les rassembler autour de symboles et de valeurs partagés, afin d'inciter à mieux travailler ensemble (voir le graphique 07). Ainsi, elle dispose des moyens suffisants qui leur permettent la compréhension des informations émises, l'accomplissement des tâches et surtout la satisfaction de leurs besoins en information.

Conclusion générale

Conclusion générale

Afin de pouvoir réaliser cette étude empirique, nous avons tenté de répondre à une problématique sur la manière avec laquelle la communication interne influence sur la motivation des salariés, nous pouvons dire que les entreprises d'aujourd'hui sont face à des difficultés pour maîtriser et améliorer la communication interne pour motiver les salariés.

En effet, deviner comment communiquer en interne nécessite beaucoup de réflexion et de raisonnement psychologique car communiquer ne signifie pas de transmettre l'information mais aussi, d'impliquer et de créer un sentiment d'appartenance des destinataires. C'est la raison pour laquelle les entreprises cherchent les meilleures solutions et moyens de communication interne pour influencer leurs salariés en termes de motivation,

Au terme de cette étude, il serait nécessaire de présenter, l'essentiel des résultats auxquels nous sommes parvenus. D'abord, nous avons constaté que, la politique de communication interne de l'entreprise BH LAB a un impact positif sur la motivation des salariés et cela en instaurant un dialogue transparent et maintenir la cohésion et l'adhérence aux objectifs et à la culture de l'entreprise, la voit privilégiée par cette entreprise pour communiquer à l'intérieur de cette société tourne autour de l'écrit en utilisant l'affichage, ce qui permet d'améliorer les relations entre l'administration et le personnel, ce qui est d'ailleurs la réponse à notre problématique

En effet, après avoir terminé notre enquête de terrain et collecter les données concernant l'objet de la recherche et l'analyse des résultats obtenus, il s'est avéré que la majorité des salariés de l'entreprise BH LAB considèrent que la communication interne est un facteur important pour leur motivation, car savoir tout ce qui se passe à l'intérieur de l'entreprise et participer aux différentes activités et à la prise de décision lors des réunions leur permet d'être plus impliqué et motivés ce qui confirme ce qui dit la théorie, dont nous avons développé lors de premier et de deuxième chapitres. Ce travail de recherche s'est révélé particulièrement intéressant, car le fait d'interroger des cadres professionnels mais aussi des simples salariés nous a permis de montrer qu'il existait des écarts de perception entre ces deux derniers quant à la question de la motivation des salariés. En effet, nous avons pu constater qu'à travers notre entretien, que les cadres professionnels n'ont pas une parfaite connaissance des sources de motivation des collaborateurs, ce qui pose alors problème pour la mise en œuvre de la motivation de ceux-ci. De plus, le rattachement de cette communication interne au service

Conclusion générale

informatique est l'un des problèmes que confronte cette société, car la responsable de ce dernier n'est pas en mesure de connaître assez bien les attentes et la façon de motiver les salariés, de moment que nous avons confirmé que la communication interne est motivante.

En outre, le besoin de disposer des ressources distinctives oblige les organisations ayant des visions à long terme à disposer de bonnes stratégies de communication et de motivation.

Ces deux concepts maîtrisés et adaptés à l'entreprise favorisent incontestablement sa réussite.

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

Ces informations recueillies dans cette entreprise, ont inculqué dans nos perceptions qu'il faut prendre en charge ce volet, qui est très essentiel dans le management de l'entreprise, car nos entreprises, donnent plus d'importance à la transmission de l'information que la motivation elle-même. Aussi, nous suggérons à cette entreprise, d'impliquer leur personnel et de leur faire participer à la définition et la fixation de la stratégie de l'entreprise, ainsi, de mieux l'adhérer au projet de l'entreprise, dans le but de créer une bonne image interne qui influence positivement, l'image externe.

Finalement, la réalisation de ce mémoire nous a permis d'acquérir de nombreuses connaissances au sujet de la motivation des salariés, ce qui nous sera utile pour notre future carrière professionnelle dans les ressources humaines. La recherche bibliographique et web graphique et l'enquête de terrain nous ont aidées d'appréhender ce sujet de manière plus concrète notamment lors des entretiens menés auprès des cadres professionnels et le questionnaire des salariés. Ces rencontres ont été très enrichissantes, d'un point de vue personnel mais également professionnel. Même si le mémoire demande beaucoup de temps, de recherche et de réflexion, mais nous sommes satisfaits d'avoir mené à terme ce travail et des apports enrichissants que ce dernier nous a apporté.

Conclusion générale

Suggestions :

- Nous recommandons aux responsables avant tout de prendre en considération le fait que la question de : comment motiver les individus ? Ne sont pas toutes les mêmes et que les caractéristiques des individus jouent un rôle important dans leur satisfaction au travail.
- Mettre l'accent sur la communication ascendante en mettant en place une boîte à idée pour écouter les problèmes, soucis, attentes des salariés et leur permettre d'exprimer leurs remarques, idées et suggestions dans le but de garantir de bonnes relations socioprofessionnelles et améliorer le fonctionnement de l'entreprise.
- Adapter à chaque catégorie des employés ciblés, l'outil adéquat à leurs niveaux d'instruction, par exemple : ne pas informer les salariés ayant un niveau d'instruction assez modeste (primaire) et occupant des tâches limitées avec des outils de la nouvelle TIC tel l'intranet.
- Créer un service spécialisé pour la communication, même si c'est une petite entreprise, si ce n'est pas le cas, elle doit être impérativement rattachée au service des ressources humaines au lieu de service informatique, c'est dans le principe que la communication est motivante, car c'est le service RH qui est plus susceptible de connaître les techniques de motivation, d'ailleurs le plus proche des employés

Bibliographie

Bibliographie

A) Ouvrages

1. AMIEL M et autres, management de l'administration. 2^{ème} édition. de Boeck. Paris. 1998.
2. BERGERON, J.L, et, JACQUES, J, BELANGER—les aspects humains de l'organisation. Boucherville, GAETAN MORIN Editeur, 1979.
3. BRULOIS V et CHARPENTIER J.M. Pour un dialogue renouvelé entre les communicant et la recherche en science humaines et sociales, par Eric Cobut et François Lambrotte, Liège, Edition pro, 2011.
4. D'ALMEIDA N et LIBARET T, La communication interne des entreprises, 7^{ème} Edition Dunod, Paris, 2014.
5. DECAUDIN J.M, communication interne stratégie et technique, 2^{ème} Edition, Dunod, Paris, 2009.
6. DESHOMMES O. La motivation, élément fondamental à la réussite financière de l'entreprise. Editions universitaires européennes, Allemagne, 2011.
7. DONJEAN C et COBUT E, la communication interne, 2^{ème} édition, Edi.pro, Belgique, 2014. .
8. DONJEAN C et COBUT E. La communication interne, Edi.pro, 2^{ème} édition, Belgique, 2014.
9. DRUCKER P., structures et changement : Balises pour un monde différent, Village Mondial, Paris, 1996.
10. FENOUILLET F, Les théories de la motivation, DUNOD, 2^{ème} édition, Paris, 2006.
11. HALL E.T., La danse de la vie, temps culturel, temps vécu, Seuil, Paris, 1984.
12. LENDREVIER J et, MERCATOR A, Théorie et pratique du marketing , 7^{ème} édition, 2003, Paris.
13. LYAM W. ET LAWLER E III, Managerial attitudes And Performance, Homewood, III Richard D. Irwin, 1968.
14. MINTZBERG H., Le manager au quotidien, les dix rôles du manager, les Editions d'Organisation, Paris, 1984.
15. MOUCH O, vade-mecum de la communication externe des organisations, l'édition professionnelle, 2013.
16. NGUYEN-THANH F, la communication une stratégie au service d'entreprise, édition Economica, Paris, 1991.
17. PHILIPPE M, Communication d'entreprise-stratégie techniques. StudyramaPro, 2015.
18. ROUSSEL P. La motivation au travail-concepts et théories. 1^{ère} édition. Edition EMS, collection Référence, Paris, 2001.
19. ROUSSEL P. La motivation au travail-concepts et théories. 1^{ère} édition. Edition EMS, collection référence, Paris, 2001.
20. Roy c, in communication, bidon tolérances, 12 juin 1995.
21. Source : www.gpomag.fr (publié le 04/04/2019 consulté le 02/05/2021)
22. THOVERONG G., La communication politique aujourd'hui, CNRS Edition, Paris 2008

Bibliographie

23. WOLTON D., informer n'est pas communiquer CNRS Edition, paris 2009

24. B) Travaux universitaires

1. AKTOUF Omar, méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations, Université du Québec, 1987, p. 82.
2. BOUHAFS A, la communication dans l'entreprise, office des publications Universitaires, Alger, 2014.
3. CHIB A.D, Management International des entreprises, article scientifique, Université Abou Bakr BELKAID Tlemcen, 2010.
4. Durand, A, la communication d'entreprise, mémoire en master 2 en sciences commerciales, Université de Perpignan Via Dominita Institut, Bruxelles. 2013.

C) Web graphie

1. ADAM A et LOUCHE C Publié sur le site : <https://www.cairn.info/revue-les-cahiersinternationaux-de-psychologie-sociale-page-87.html> (Consulté 23/05/2021 à 11H).
2. BRAVED E, « motiver par la communication interne », in revue de management, publié sur le site internet : www.journaldunet.com/management/dossiers/0705189communicationinterne/motivation.shtml. (Consulté le 18/05/2021 à 18H).
3. MUCHA L, La motivation des salariés et la performance dans les entreprises. Gestion et management. 2010. Publié sur le site <https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-00542732> (Consulté le 15/05/2021 à 09H)
4. RIVALEAU C sur le site www.cadredesante.com ROBBINS. Stephen, JUDGE. Timothy. Comportement organisationnels, PEARSON, 16eme édition, Montreuil, 2014. (consulté le 07/05/2021).
5. www.journaldunet.com/management/dossiers/0705189communicationinterne/motivation.shtml. (Consulté le 12 mai 2018 à 22H).
6. CHARBONIER T, www.kokoroe.fr (publié le 23/02/2020 consulté le 20/05/2021 à 21h)
7. BENAILI S www.gpomag.fr (consulté le 05/06/2021)
8. DONJEAN Christine et COBUT Eric, P.43. Extrait de site : http://www.ted.com/talks/lang/fr/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action.htm (Consulté le 08/05/2021 A 10H)

QUESTIONNAIRE

Annexe 1 :

I- Informations personnelles

Mettez une croix (X) devant la réponse qui vous convient

1. Genre :

a) Féminin

☐

b) Masculin

☐

2. Age :

a) [20-30[

☐

b) [40-50[

☐

c) [30- 40[

☐

d) [51 et plus [

☐

3. Niveau d'instruction :

a) Primaire

☐

b) Secondaire

☐

c) Moyen

☐

d) Universitaire

☐

Autre (précisez)
.....
.....

4. Catégorie socioprofessionnelle :

a) Cadre

☐

c) Agent d'exécution

☐

b) Agent de maitrise

☐

5. Années d'expérience :

- | | |
|---------------------------------------|------------------------------------|
| a) [0 - 5 [<input type="text"/> | c) [10 –15 [<input type="text"/> |
| b) [5 –10 [<input type="text"/> | d) [15 - 20 [<input type="text"/> |
| e) [20 et plus [<input type="text"/> | f) Autre <input type="text"/> |

6. Vous travaillez en tant que :

- | | |
|--------------|----------------------|
| a) Stagiaire | <input type="text"/> |
| b) CDD | <input type="text"/> |
| c) CDI | <input type="text"/> |

Autre (précisez)

7. Quelle est votre profil de formation ?

- | | |
|--------------------------------------|--|
| a) Ingénieure <input type="text"/> | c) Pharmacien <input type="text"/> |
| b) Technicien <input type="text"/> | f) Comptable <input type="text"/> |
| e) Gestionnaire <input type="text"/> | h)Sciences commerciales <input type="text"/> |

Autre (précisez).....
.....
.....

II- la perception par apport à la communication interne

8. D'une manière générale, vous pensez que la communication interne au sein de votre entreprise est :

- | | | | |
|-------------------------|----------------------|---------------------------|----------------------|
| a) Très satisfaisante | <input type="text"/> | b) Plutôt insatisfaisante | <input type="text"/> |
| c) Plutôt satisfaisante | <input type="text"/> | d) Très insatisfaisante | <input type="text"/> |

9. Quelle est le degré d'importance que vous accordez a la communication interne :

- | | | | |
|----------------------|----------------------|---------------------------|----------------------|
| a) Très importante | <input type="text"/> | b) Pas importante | <input type="text"/> |
| c) Plutôt importante | <input type="text"/> | d) Pas de tout importante | <input type="text"/> |

10. Pour vous la communication interne c'est :

- | | |
|---|----------------------|
| a) Faire passer des instructions de la hiérarchie | <input type="text"/> |
| b) Un moyen de reconnaissance | <input type="text"/> |
| c) L'écoute des salariés | <input type="text"/> |
| d) Faire passer des informations d'actualités | <input type="text"/> |
| e) Construire une culture d'entreprise | <input type="text"/> |
| f) Participation à la prise de décision | <input type="text"/> |

Autre (précisez)
.....
.....

11. Vous avez la possibilité de participer vous-même ou avec vos collègues dans la décision des objectifs à atteindre de votre travail?

- | | | | |
|--------|--------------------------|---------------|--------------------------|
| a) Oui | ☐ | b) Plutôt oui | ☐ |
| c) Non | ☐ | d) Plutôt non | ☐ |

12. Etes-vous victime d'un manque de communication au sein de votre structure :

- | | | | |
|----------------------|--------------------------|------------------|--------------------------|
| a) Jamais | ☐ | b) Rarement | ☐ |
| c) Occasionnellement | ☐ | d) Assez souvent | ☐ |

13. le système de communication interne favorise-t-il des échanges entre collègue ?

- | | | | |
|---------------|--------------------------|---------------|--------------------------|
| a) Oui | ☐ | b) Non | ☐ |
| c) Plutôt oui | ☐ | d) Plutôt non | ☐ |

Si non précisez pourquoi
.....
.....
.....

14. Le Contenu de la Communication interne de BH LAB sert :

- | | |
|--|--------------------------|
| a) A vous inviter pour une participation à la prise de décisions | ☐ |
| b) A vous informé d'une décision déjà prise | ☐ |
| c) Donner des instructions | ☐ |

Autre (précisez)
.....
.....

15. Comment jugeriez-vous la transmission d'information dans votre structure ?

a) Bonne

b) Moyenne

c) Mauvaise

d) Excellente

e) Passable

f) Sans avis

III- la perception par apport aux outils et les moyens de communication

16. Parmi ces outils de communication, mettez une croix pour ceux qui existent dans l'entreprise, et une note sur (/10) pour juger l'importance de chacun :

*) Les réunions / 10

*) Bouche à oreille / 10

*) Des entretiens individuels / 10

*) Le téléphone / 10

*) Tableau d'affichage / 10

*) Le journal de l'entreprise / 10

*) Le compte rendu de réunion / 10

*) La boîte à idée / 10

*) La lettre au personnel / 10

*) La note de service / 10

*) L'intranet / 10

*) Le livret d'accueil / 10

*) L'internet / 10

*) Courrier électronique / 10

Autre (précisez).....
.....

17. Par quelles voies êtes-vous souvent informé ?

a) Orale

b) Ecrite

18. Avez-vous l'impression d'être informé au bon moment ?

a) Oui

b) Non

c) plutôt oui

d) Plutôt non

19. Avez-vous des difficultés à comprendre les informations diffusées dans l'entreprise ?

a) Oui

b) Non

Si oui, précisez pourquoi

20. La plupart du temps, qui vous transmet les informations à caractère verbale ?

a) Collègues

b) Supérieur hiérarchique

IV- La motivation des enquêtés par la communication interne :

21. Indiquez (mesurez) le degré de votre implication dans votre entreprise ?

a) Très fort

b) Très faible

c) Fort

d) Faible

e) Moyen

f) Sans avis

22. Parmi ces éléments mettez une note de 1 à 10, pour ceux qui vous motivent le plus ?

- | | | | |
|-------------------------------------|----------------------|----------------------------|----------------------|
| a) Une bonne communication interne | <input type="text"/> | b) La reconnaissance | <input type="text"/> |
| c) Des bonnes conditions de travail | <input type="text"/> | d) La rémunération | <input type="text"/> |
| e) La promotion | <input type="text"/> | f) Le respect | <input type="text"/> |
| g) Un bon climat social | <input type="text"/> | h) La responsabilité | <input type="text"/> |
| i) Formation | <input type="text"/> | g) Un bon plan de carrière | <input type="text"/> |

Autre (précisez)

.....

.....

23. Vous-même en tant que salarié de l'entreprise, pensez-vous que les techniques de motivation employées sont efficaces ?

- | | | | |
|--------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| a) Très efficaces | <input type="text"/> | b) Plutôt inefficace | <input type="text"/> |
| c) Plutôt efficace | <input type="text"/> | d) Très inefficace | <input type="text"/> |

24. Avez-vous déjà suivi une formation en communication au sein de cette entreprise ?

- | | | | |
|--------|----------------------|--------|----------------------|
| a) Oui | <input type="text"/> | b) Non | <input type="text"/> |
|--------|----------------------|--------|----------------------|

25. Est-ce qu'un manque d'informations concernant les activités internes de l'entreprise influencerait votre motivation au travail ?

- | | | | |
|--------|----------------------|--------|----------------------|
| a) Oui | <input type="text"/> | b) Non | <input type="text"/> |
|--------|----------------------|--------|----------------------|

c) Plutôt oui

d) Plutôt non

Annexe 02 : Entretien adressé aux cadres

1- Selon vous, quelle est l'importance (le rôle) de la communication interne dans l'entreprise, lui accordez-vous une importance particulière?

2- Les moyens de communication interne mis en place par votre entreprise répondent-ils à vos besoins en matière d'information ? Entretien

3- Parmi ces outils de communication, dites-nous ceux qui existent dans l'entreprise, et donnez-nous une note sur (/10) pour juger l'importance de chacun :

*) Les réunions

*) Bouche à oreille

*) Des entretiens individuels

*) Le téléphone

*) Tableau d'affichage

*) Le journal de l'entreprise

*) Le compte rendu de réunion

*) La boîte à idée

*) La lettre au personnel

*) La note de service

*) L'intranet

*) Le livret d'accueil

*) L'internet

*) Courrier électronique

4- Quels sont les outils de communication interne que vous privilégiez pour communiquer au sein de votre l'entreprise ? Précisez pourquoi ?

5- Combien de temps laissez-vous les affiches au niveau de tableau d'affichage ?pourquoi cette périodicité ?

6- Organisez-vous des réunions avec le personnel? Si oui, indiquer la périodicité.

7- Par apport aux réunions, informez-vous à l'avance les salariés sur l'ordre de jour, ou vous les informer une fois dedans ? Expliquez pourquoi ce choix.

8- Ya-t-il une page (ou groupe) Facebook ? Est-elle consulté par les salariés?

**9- Votre entreprise élabore-t-elle un plan de communication interne ?
Si oui, comment et par qui sont arrêtés les objectifs assignés à ce plan ?**

10- En quoi consiste la politique de la communication interne au sein de votre entreprise BH LAB, et quels sont ses objectifs ?

11- Transmettez-vous à la Direction Générale les motifs d'insatisfaction (si elles existent) du personnel de votre département en termes de communication interne ?

12- Quel est le rôle de votre département en matière de communication interne ?

13- Communiquez-vous avec vos subordonnées ? Si oui par quel canal (voie) ?

14- L'entreprise envisage-t-elle d'aller plus loin dans le domaine de la communication interne que le fonctionnement actuel ?

15- Indiquez (précisez) : la place de la communication interne dans le management de votre entreprise ?

16- Indiquer le degré (le niveau) d'implication du personnel de votre département dans la communication interne de l'entreprise ?

17- Selon vous, comment votre entreprise met-elle en œuvre la motivation des salariés ? Quelles sont les différentes techniques utilisées ?

18- Si vous étiez la seule personne à décider de la politique RH, quelles techniques de motivation adopteriez-vous et pourquoi ?

19- Parmi ces éléments mettez une note de 1 à 10, pour ceux que vous pensez plus motivent pour les salariés ?

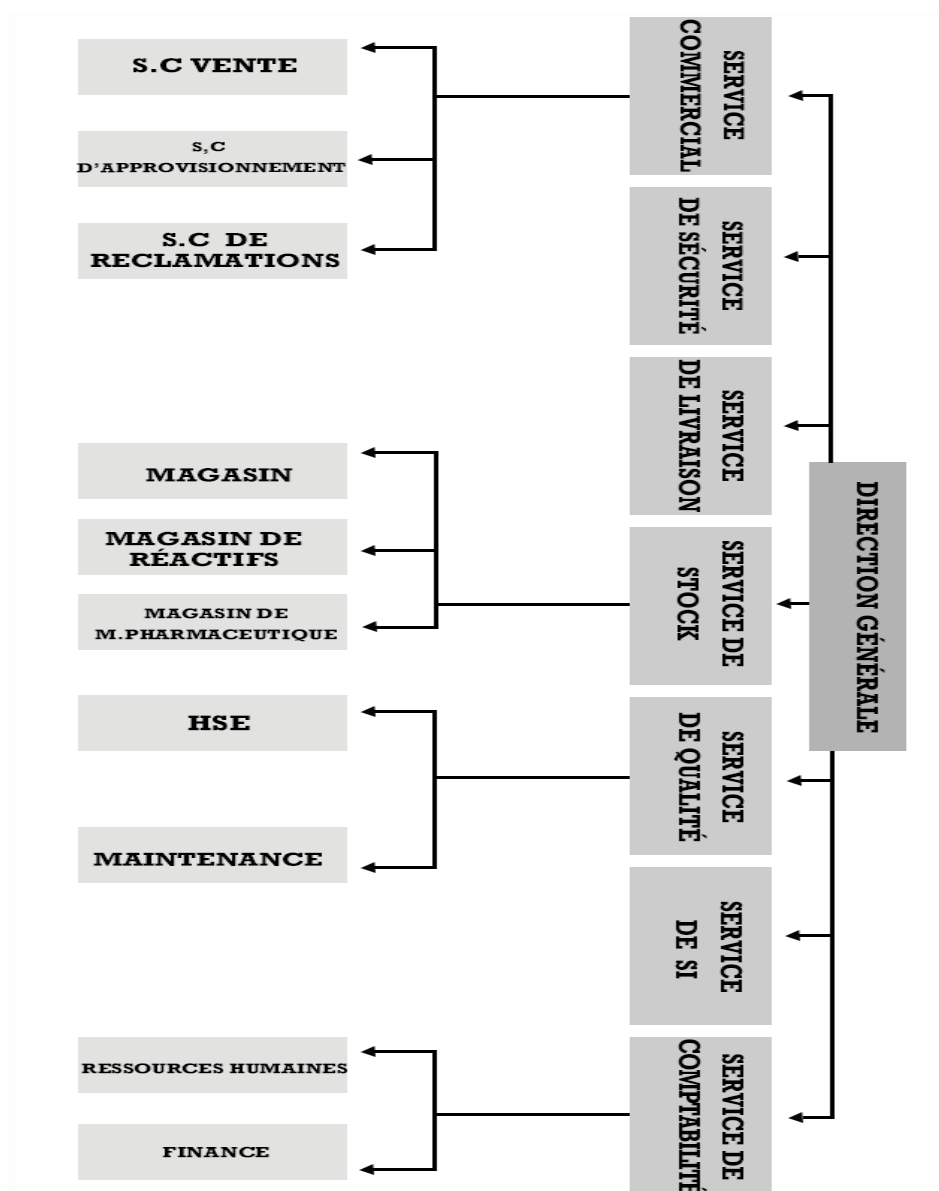
a) Une bonne communication interne

b) La reconnaissance

- | | | | |
|-------------------------------------|--------------------------|----------------------------|--------------------------|
| c) Des bonnes conditions de travail | ☐ | d) La rémunération | ☐ |
| e) La promotion | ☐ | f) Le respect | ☐ |
| g) Un bon climat social | ☐ | h) La responsabilité | ☐ |
| i) Formation | ☐ | g) Un bon plan de carrière | ☐ |

20- Selon vous, la motivation des salariés provient-elle du salarié lui-même (acte volontaire et personnel) ou est-elle impulsée par les différentes méthodes mise en œuvre par la direction des RH ?

Annexe03 : L'organigramme de BH LAB



Organigramme fournit par l'organisme d'accueil « BH LAB »

Annexe n° 04 : Itinéraire de l'entreprise ELAFRUIT



Source : réalisé à partir de Google Maps.

Table de matières

Introduction général	1
Chapitre I : Aperçu générale sur la communication interne	5
Introduction au chapitre.....	5
Section 01 : Approche conceptuel et théorique.....	5
1. Définition du mot « communiquer »	5
2. Historique de la communication	5
3. Définition de la communication	6
4. Le schéma de la communication et ses composants	7
4.1 Le schéma de la communication	7
4.2 Les composants de la communication	8
5. Les formes de la communication.....	10
6. L'information et la communication	10
7. La communication en entreprise.....	11
7.1 Pourquoi communiquer ?	12
7.2 La communication de l'entreprise	12
Section 02 : La communication interne : Historique, typologie, rôle et enjeux.....	12
1. Historique et évolution de la communication interne	13
2. La communication interne.....	13
3. Types de communication interne	14
3.1 La communication informelle	14
5. Les enjeux de la communication interne.....	17
Section 03 : La communication interne : plan, politique et stratégie	21
1. La politique de la communication interne	21
1-1. Le rattachement à la direction des ressources humaines	22
1-2. Le rattachement à la direction de la communication	22
2. La stratégie de communication interne	23
3. Le plan de communication interne	24
4. Les obstacles de la communication interne	29
Chapitre II : Aperçu générale sur la motivation	34
Introduction au chapitre.....	34
Section 01 : motivation : fondements théoriques et écoles de recherches	35
1. La motivation selon l'école classique, l'école des relations humaines, le comportementisme et le Cognitivism	35
1.1. L'école classique :	35

Table de matières

1.2. L'école des relations humaines :	35
1.3. Le Béhaviorisme :	36
1.4. Cognitivisme :	36
2. Les théories de motivation	36
2.1. Les théories des besoins de l'être humain	36
2.1.1. La théorie d'Abraham Maslow	37
2.1.2. La théorie « ERG » d'Alderfer	39
2.1.3. La théorie bi-factorielle de Herzberg :	39
2.1.4 La théorie de Skinner	40
2.2 Les théories des attentes	40
2.2.1 La théorie de Vroom (1964)	40
2.2.2 Le modèle des attentes de Porter et de Lawler	41
2.2.3. La théorie de J.NUTTIN	42
Section 2 : Approche conceptuel	42
1. Définition de la motivation	42
2. Les sources de motivation	43
2.1. La motivation intrinsèque :	44
2.2. La motivation extrinsèque :	44
3. Le rôle de la motivation dans l'entreprise	44
4. Les caractéristiques de la motivation	45
4.1. Le déclenchement du comportement :	45
4.2. Direction du comportement :	45
4.3. L'intensité du comportement :	46
4.4. La persistance du comportement	46
5. Typologie de la motivation au travail	46
5.1. La motivation instrumentale :	46
5.2. La motivation obsessionnelle :	46
5.3. La motivation de survie :	47
5.4. Enfin, La motivation finale :	47
6. Le processus de motivation	47
7. Les huit commandements pour déclencher la motivation	49
7.1. Répondez aux besoins Sacré :	49
7.2. Pas de motivation sans valeurs partagée :	49
7.3. Pratiquez l'effet ROSENTHAL	49
7.4. Donnez du feed-back constructif	50

Table de matières

7.5. Pratiquez une écoute motivante	51
7.6. Communiquez une vision porteuse de sens	52
7.7. Fixez des objectifs motivants	52
7.8. Exploitez et valorisez les talents	52
2. Selon PUJOL Marie-Dominique	54
2.1. Les réunions d'informations :	54
2.2. Les réunions de service :	54
3. Selon BRAVERD Emmanuelle	55
3.1. Collaborer avec les managers	55
3.3. Fédérer autour de valeurs communes :	56
3.4. Reconnaître le travail :	56
3.5. Choisir les bons moments	57
Conclusion de chapitre	58
Chapitre III : Méthodologie de la recherche et interprétation des résultats	59
Introduction au chapitre	59
Section 01 : présentation de l'étude et de l'organisme d'accueil (BH LAB)	59
1. Présentation de l'organisme d'accueil	59
2. Présentation de l'étude et méthodologie	61
2.1. Le déroulement de l'enquête et pré-enquête :	62
2.3.1. Notre enquête	62
2.3.2. La pré-enquête	62
2.2.1 L'observation	63
2.2.2 Le questionnaire :	63
2.2.3. L'entretien	64
2.2.4. Le choix de l'échantillon	64
Section 02 : interprétation des résultats, discussion des hypothèses et recommandations	65
1. Interprétation des résultats de questionnaire et de l'entretien	65
1.1. Interprétation des données personnel de la population d'étude	66
1.2. Interprétation de la perception des enquêtés par apport à la communication interne	72
1.3. La perception des salariés enquêtés par apport aux outils et les moyens de communication interne :	77
1.4. La motivation des enquêtés par la communication interne :	81
1.5. Interprétation de l'entretien qui est destiné aux cadres :	86
2. Discussion des hypothèses et recommandations :	93
Conclusion de chapitre	95

