

---

**REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE**  
**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE**  
**SCIENTIFIQUE**

## **Ecole supérieure de commerce**

**Mémoire de fin d'études**  
**En vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences commerciales**

**Option : *Organisation et Management de l'Entreprise***

**Thème :**

**L'impact de la communication interne sur la motivation  
du personnel**

**Etude de cas : Algérie Télécom**

**Elaboré par :**

**Mr. Maldi Mohamed**

**Encadré par :**

**Mr. Chennoufi Wassim**

**Lieu de stage : Algérie Télécom de Blida**

**Durée de stage : de 10 Avril 2016 au 10 Mai 2016**

**Année Universitaire : 2015 – 2016**

---

## *Remerciements*

*Je remercie en premier lieu le bon dieu de m'avoir donné le courage, la volonté et la patience pour réaliser ce modeste travail.*

*Je tiens à remercier mes chers parent, ces quelques mots ne suffiront pas pour vous témoigner ma reconnaissance et ma gratitude pour le soutien quotidien et les encouragements que vous m'avez prodigués tout au long de mes études. Merci d'avoir été là pour moi.*

*J'exprime mes sincères remerciements à Monsieur Chennoufi Wassim, Maitre de conférence à ESC Alger, pour son encadrement ainsi que pour les précieux conseils qu'il m'a prodigué. Qu'il soit assuré de ma sincère reconnaissance..*

*Je tiens également à remercier les membres du jury pour avoir accepté d'examiner ce travail*

*J'exprime mon entière reconnaissance à madame            de m'avoir acceptée en tant que stagiaire au sein D'ALGERIE TELECOM*

*J'exprime ma gratitude à l'ensemble du personnel du service des ressources humaines qui m'a permis d'effectuer agréablement mon stage et qui m'a souvent soutenu et motiver pour aller de l'avant*

### Liste des tableaux :

<b>Numéro de tableau</b>	<b>Intitulé du tableau</b>	<b>pages</b>
<b>Tableau n°01</b>	Les principaux obstacles à la communication	22
<b>Tableau n°02</b>	Facteurs de satisfaction et d'insatisfaction selon Herzberg	43
<b>Tableau n°03</b>	Fiche signalétique d'Algérie télécom	58
<b>Tableau n°04</b>	Effectif d'Algérie Télécom	63
<b>Tableau n°05</b>	La répartition de l'effectif par sexe	72
<b>Tableau n°06</b>	Répartition de l'effectif par âge	73
<b>Tableau n°07</b>	La répartition de l'effectif selon la catégorie socioprofessionnelle	74
<b>Tableau n°08</b>	L'information au sein de la DRT	75
<b>Tableau n°09</b>	La communication avec le supérieur	77
<b>Tableau n°10</b>	La circulation de l'information	78
<b>Tableau n°11</b>	La communication interne au sein de la DRT	79
<b>Tableau n°12</b>	Les caractéristiques de la communication interne au sein de la DRT	80
<b>Tableau n°13</b>	La communication interne avec les responsables	81
<b>Tableau n°14</b>	La communication interne avec les collègues	83
<b>Tableau n°15</b>	Les appréciations sur la communication interne	84
<b>Tableau n°16</b>	Les moyens de la communication au sein de la DRT	85
<b>Tableau n°17</b>	Les attentes des employés face aux moyens de communication interne	87
<b>Tableau n°18</b>	La motivation des employées au sein de DRT	88
<b>Tableau n°19</b>	Les moyens de motivations	90
<b>Tableau n°20</b>	La motivation des employées face à la communication interne	91



### Liste des figures :

<b>Numéro de figure</b>	<b>Intitulé de figure</b>	<b>Page</b>
<b>Figure n ° 01</b>	Le processus de communication	06
<b>Figure n ° 02</b>	La hiérarchie des besoins selon Maslow	53
<b>Figure n ° 03</b>	Organigramme Algérie Télécom	61
<b>Figure n ° 04</b>	Organigramme de la DRT	65
<b>Figure n ° 05</b>	La répartition de l'effectif par sexe	73
<b>Figure n ° 06</b>	Répartition de l'effectif par âge	74
<b>Figure n ° 07</b>	La répartition de l'effectif selon la catégorie socioprofessionnelle	75
<b>Figure n ° 08</b>	L'information au sein de la DRT	76
<b>Figure n ° 09</b>	La communication avec le supérieur	77
<b>Figure n ° 10</b>	La circulation de l'information	78
<b>Figure n ° 11</b>	La communication interne au sein de la DRT	79
<b>Figure n ° 12</b>	Les caractéristiques de la communication interne au sein de la DRT	81
<b>Figure n ° 13</b>	La communication interne avec les responsables	82
<b>Figure n ° 14</b>	La communication interne avec les collègues	83
<b>Figure n ° 15</b>	Des appréciations sur la communication interne	84
<b>Figure n ° 16</b>	Les moyens de la communication au sein de la DRT (les moyens oraux)	86
<b>Figure n ° 17</b>	Les moyens de la communication (les moyens écrits)	86
<b>Figure n ° 18</b>	Les moyens de la communication (les moyens informatiques)	87
<b>Figure n ° 19</b>	Les attentes des employés face aux moyens de communication interne	88
<b>Figure n ° 20</b>	La motivation des employées au sein de DRT	89
<b>Figure n ° 21</b>	Les moyens de motivations	90
<b>Figure n ° 22</b>	La motivation des employées face à la communication interne	92
<b>Figure n ° 23</b>	L'importance de la communication interne dans la motivation	93
<b>Figure n ° 24</b>	Déficit de la communication et la démotivation	94

---

**Liste des abréviations :**

<b>DRH</b>	Direction de ressources humaines.
<b>GRH</b>	Gestion des ressources humaines.
<b>RH</b>	Ressources humaines
<b>DRT</b>	Délégation régional des télécommunications.
<b>DOT</b>	Direction opérationnel des télécommunications
<b>AT</b>	Algérie télécom
<b>SIRH</b>	Système d'information des ressources humaines
<b>SI</b>	Système d'information

---

## Sommaire

<b>Introduction générale.....</b>	<b>A</b>
<b>CHAPITRE I : la communication interne.....</b>	<b>1</b>
<b>Section 01 : Concepts de base de la communication.....</b>	<b>1</b>
<b>Section 02 : La communication interne dans l'entreprise.....</b>	<b>9</b>
<b>Section 03 : La place de la communication interne au sein de l'entreprise.....</b>	<b>19</b>
<b>CHAPITRE II : La motivation des ressources humaines.....</b>	<b>26</b>
<b>Section 01 : Généralités sur la gestion des ressources humaines .....</b>	<b>26</b>
<b>Section 02 : La motivation au travail.....</b>	<b>31</b>
<b>Section 03 : Le lien entre la communication interne et la motivation.....</b>	<b>44</b>
<b>CHAPITRE III: Etude de l'impact de la communication interne au sein d'Algérie</b>	
<b>télécom.....</b>	<b>55</b>
<b>Section 01 : Présentation de la société Algérie Télécom.....</b>	<b>55</b>
<b>Section 02 : Présentation de la délégation régionale des télécommunications .....</b>	<b>62</b>
<b>Section 03 : enquête sur la communication interne au sein de la DRT.....</b>	<b>69</b>
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>93</b>



## **Résumé :**

La communication est devenue un outil stratégique pour les organisations, elle est considérée comme porteuse des informations, elle permet d'adapter les personnes aux différences évènements, elle prend une place privilégiée dans l'entreprise. Parmi ses types il y a la communication interne, qui est considérée comme un facteur d'amélioration de la cohésion des individus au travail, grâce au renforcement de la culture d'entreprise et la création du sentiment de bien-être des personnes, ainsi que l'optimisation de la qualité de l'information, elle permet aussi d'établir un climat social bénéfique et favorable aux bons résultats. Elle participe à la motivation de ses employés, en répondant à leurs différents besoins d'information, ce qui engendra une satisfaction et une implication, ainsi qu'un rendement de qualité.

A travers notre travail de recherche que a porté sur la société Algérie Telecom, nous avons essayé de déterminer les principales caractéristiques de son système de communication interne et de comprendre son influence sur la motivation au travail dans la délégation régionale des télécommunications

## ***Mots clés :***

Communication interne, Motivation, Télécommunication, Algérie Telecom.

## **الملخص :**

أصبح الاتصال أداة استراتيجية للمنظمات واداة لنقل المعلومات، فإنه يتيح للناس التكيف مع انه يأخذ مكانة خاصة في الشركة. من بين أنواع الاتصال هناك الاتصال الداخلي، مختلف الاحداث، كما والتي تعتبر عاملا في تحسين تماسك الأفراد في العمل، من خلال تعزيز ثقافة المؤسسة وخلق شعور الرفاه و تحسين نوعية المعلومات، كما يسمح بخلق مناخ اجتماعي إيجابي و مواتيا لتحقيق نتائج جيدة. الاتصال الداخلي يساهم في تحفيز موظفي المؤسسة، من خلال تلبية احتياجاتهم لمختلف المعلومات، و التي تولد رضا ومشاركة مختلف الاطراف، وجودة الأداء.

من خلال بحثنا ركزت على شركة اتصالات الجزائر، حاولنا التعرف على الملامح الرئيسية لنظام الاتصال الداخلي وفهم تأثيرها على تحفيز العمل الجهوي في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية.

**الكلمات المفتاحية:**

---

*Introduction générale*

---

## **Introduction Générale**

La principale richesse d'une organisation, est certainement son personnel. Le potentiel humain constitue l'élément majeur de son fonctionnement. C'est de lui que dépendent son efficacité, son succès et la qualité de son service.

La fonction ressources humaines occupe une place primordiale au sein des organisations. C'est pourquoi, parmi les difficultés auxquelles les organisations sont, aujourd'hui, confrontées, on cite, souvent la problématique de la gestion de la ressource humaine. Bâtir un modèle de gestion de ses ressources en mesure d'attirer les meilleures compétences, de les fidéliser et les motiver au service de son développement durable et de sa compétitivité nationale et internationale est une préoccupation majeure pour toute entreprise.

En effet, pour atteindre cette cohérence au sein d'une organisation, il est important que ses salariés s'y sentent comme partie intégrante, il s'agit de donner à un employé l'envie et les moyens de bien travailler. L'objectif est de satisfaire les salariés afin que celui-ci apprécie son travail.

Les organisations ne se concentraient que sur la communication externe, or il s'est avéré qu'une communication interne était tout aussi importante et que c'était un facteur clé qui conditionne la réussite de l'entreprise et contribue simultanément à son bon fonctionnement, dans le sens où celle-ci s'inscrit dans une dynamique d'échanges informationnel. La communication interne s'inscrit alors comme l'un des enjeux majeurs de l'entreprise pour le nouveau millénaire.

La communication interne est l'un des composants de la communication d'entreprise, son enjeu est de créer l'adhésion des collaborateurs à l'entreprise et à ses valeurs. Dans le contexte actuel très mouvant, marqué par les nombreuses fusions, restructurations et innovations, la relation des salariés à l'entreprise a changé. Les salariés sont plus et mieux informés et sont ainsi devenus plus exigeants dans leur travail.

---

On peut dire que la communication interne a comme objectif fondamental d'améliorer la cohésion des travailleurs et donc leur motivation. Cela grâce à un renforcement de la culture d'entreprise et de sentiment d'appartenance, a une amélioration de la circulation de l'information interne afin de décloisonner les différents services.

Afin de pouvoir montrer l'importance de la communication interne dans la motivation du personnel, notre choix s'est porté sur le thème de réflexion suivant : « **L'impact de la communication interne sur la motivation du personnel** ».

Dans les entreprises la rémunération ne constitue plus la seule source de motivation. Les employés demandent de la reconnaissance et de l'écoute, ce qui passe forcément par la communication interne. Dès lors **la problématique** qui se pose est de savoir : « **Comment la communication interne contribue-t-elle à la motivation du personnel ?** ».

De cette problématique générale découlent les questions suivantes :

1. Qu'est-ce que la communication interne ? Quelle est sa place au sein de l'entreprise ?
2. Que représente le facteur humain pour l'entreprise ? Est quels sont les facteurs de motivation du personnel ?
3. Quel est l'impact de la communication interne sur la motivation du personnel ?

Afin de pouvoir répondre à ces questions, nous avons émis les hypothèses suivantes :

- **Hypothèse n° 01:** La communication interne permet d'améliorer le fonctionnement de l'entreprise, grâce à un meilleur climat social.
- **Hypothèse n° 02:** La motivation des personnels représente un facteur capital dans la réussite de l'entreprise.
- **Hypothèse n° 03:** La communication interne Permet une nette amélioration de la motivation du personnel.

---

### **L'importance de l'étude :**

Les raisons du choix de thème sont multiples :

1. Montrer l'importance du facteur humaine dans la réalisation des objectifs de l'entreprise.
2. Identifier L'importance de la communication interne au sein de l'entreprise.
3. Déterminer le rôle de la communication interne dans la motivation des personnels.

### **Méthodologie de recherche et outils d'analyse :**

Pour répondre à nos questions de recherche et de tester ainsi nos hypothèses dans le cadre théorique, nous adopterons une démarche axée d'une part sur une recherche documentation et finir par une enquête interne caractérisé par un questionnaire auprès des employées d'Algérie Télécom.

### **Plan de travail :**

Pour ce faire nous avons structuré notre mémoire autour de trois chapitres :

Le premier chapitre intitulé : « Approche théorique de la communication interne » .Il sera composé de trois sections. La première section, portera sur la communication de façon générale. Dans la deuxième section, nous passerons au fond du sujet en définissant ce que c'est la communication interne, ses types, ses moyens, ses objectifs et les obstacles aux quelles elle est confrontée. La troisième section, traitera de la place de la communication interne au sein de l'entreprise

Le deuxième chapitre intitulé : « la motivation des ressources humaines ». Il sera composé de trois sections. la première section, portera sur les définitions de la gestion des ressources humaines, les missions et activités de la fonction ressources humaines. La deuxième section, nous présenterons des définitions sur la motivation, ses différentes théories et ses fonctions et enfin nous tenterons établir une relation entre la communication interne et la motivation du personnel.

Le troisième chapitre intitulé : Etude de l'impact de la communication au sein d'Algérie Télécom ».Il sera composé de trois sections. La première section portera sur une présentation ad'Algérie télécom.la deuxième section portera sur la structure d'accueil qui est la délégation

---

régional des télécommunications et la troisième section, traitera le déroulement et les résultats de l'enquête menée auprès du personnel d'Algérie Télécom.

---

## ***Introduction***

La communication est au cœur des relations humaines aussi bien dans la sphère privée qu'au sein de l'entreprise.

Aujourd'hui la communication est l'un des enjeux les plus importants de l'entreprise, elle contribue en grande partie à leur réussite la bonne communication a pour mission de contribuer simultanément au bon fonctionnement de l'entreprise.

Ce chapitre est composé de trois sections qui sont comme suit :

La première section sur des notions de base de la communication. Elle comporte des définitions de la communication et les types de communication.

La deuxième section présente des définitions sur la communication interne, les types et les outils de la communication interne.

Nous verrons dans la troisième section, la place la communication interne au sein de l'entreprise.

## **Section 01 : Concepts de base de la communication**

La communication est un thème très large et qui a évolué très rapidement. Elle a de tout temps existe soit individuellement, soit collectivement entre les hommes. Nous allons essayer dans cette section de développer la définition de la communication, son origine, ainsi que ses différents types. Ensuite nous entamer de présenté la communication et son relation avec l'information.

### **1. Définitions et évolution de la communication**

#### **1.1. Origine et évolution du terme communiquer :**

---

Le terme « communiquer », « être en relation », est apparu au cours du 14<sup>ème</sup> siècle et il signifiait à cette époque « participer à ». Cette expression est proche du terme latin « communicar », c'est-à-dire « partager » une idée. C'est seulement au 16<sup>ème</sup> siècle que le terme « partager » a engendré la signification « faire partager » une nouvelle. Au fur et à mesure que le temps ait passé, le terme « communiquer » a commencé à signifier « Transmettre ». C'est seulement au cours du 20<sup>ème</sup> siècle que le terme « communication » est apparu dans le vocabulaire scientifique. Dès lors, il y'a eu l'apparition de nouveaux termes dans le domaine des « moyens de communication », téléphone, train, route, cinéma, presse, etc.<sup>1</sup>

## 1.2. Définitions de la communication :

Nombreuses sont les définitions de la communication, nous avons à cet effet essayé de donner quelques-unes jugées les plus simples :

**PASTOR** et **BREAD** définissent la communication comme suit : « *la communication est un échange de messages entre plusieurs individus ou groupes. Ces messages sont verbaux ou non verbaux, intentionnels ou inconscients, intelligibles ou confus, explicites ou implicites, pertinents. C'est-à-dire utiles ou non aux buts de l'entreprise* »<sup>2</sup>.

Selon **REIX ROBERT** dans son livre « *systemes d'information et management des organisations* » : « *la communication, c'est établir une relation en transmettant de l'information : cette information : cette transmission d'information a pour objectifs de : convaincre, former, séduire, coordonner...etc.* »<sup>3</sup>.

Pour **SEKIOU** : « *La communication est un comportement verbal ou symbolique par lequel un émetteur veut atteindre un résultat, exercer un effet sur le récepteur* »<sup>4</sup>.

**CARRE** définit la communication comme « *un processus complexe dans lequel entrent en jeu plusieurs composantes : des brouillages, des incompréhensions, des mensonges, des*

---

<sup>1</sup> SEKIOU, (Lakhdar) et autres, « *Gestion des ressources humaines* », édition , Québec, 2001, p.461.

<sup>2</sup> P. PASTOR, R. BREAD, « *Les treize clés du manager* », éditions LIAISON, Paris, 2003, p.135.

<sup>3</sup> R. Robert, « *Systemes d'information et management des organisations* », 3<sup>ème</sup> édition, édition VUIBERT, Paris, 2000, p.45.

<sup>4</sup> L. SEKIOU, « *Gestion du personnel* », édition, Montréal, 1986, p.356.

---

*scénarios relationnels, et des enjeux d'influences qui sont souvent à l'origine de désaccords »<sup>5</sup>*

Nous pouvons donc déduire, que la communication est un échange entre deux ou plusieurs personnes dans le but de transmettre et de recevoir un message sous plusieurs formes : paroles, écrits, gestes, émotions. C'est un comportement qui vise à créer des liens entre les individus et ou l'homme est placé au centre des intérêts.

## **2. La communication et l'information :**

Il convient de faire la distinction entre la communication et l'information. Ces deux notions qui sont complémentaires mais fondamentales différents.

### **2.1. Définition de l'information :**

L'information consiste en un message émis par une personne à destination d'autres personnes susceptibles de le recevoir. Elle circule à sens unique depuis l'émetteur jusqu'au récepteur. Elle porte principalement sur les relations entre les individus et les faits (les événements et les données utiles à leurs activités et à leurs développements).

Le petit Robert définit l'information comme étant : « *l'ensemble des renseignements obtenus par quelqu'un, action de s'informer, de prendre renseignements* »<sup>6</sup>.

### **2.2. La distinction entre communication et information :**

La différence entre la communication et l'information reste complexe encore pour beaucoup de dirigeant car pour ces derniers transmettre l'information est similaire à communiquer or cela n'est pas su tout pareil. Pour cela, nous allons tracer la distinction entre les deux concepts.

Pour expliquer la relation entre la communication interne et l'information nous  
Proposons les définitions suivantes :

---

<sup>5</sup> C. CARRE, « *Surmonter les conflits* », éditions d'organisation, Paris, 2003, P.74

<sup>6</sup> Le Robert de poche, Dictionnaire, édition SEJER, 1998, p379.

- 
- **L'information** : « *Un ensemble de pratique qui cherche surtout à mettre des individus en relation avec des événements* »<sup>7</sup>.
  - **La communication** : « *Un ensemble de pratique qui cherche surtout à réaliser une mise en relation avec des événements* »<sup>8</sup>.

L'information s'intéresse à la création des relations entre les individus et les événements tandis que la communication s'intéresse à la réalisation de ces relations, et dans ce cas l'information est une composante indissociable dans l'activité de communication.

Enfin, la relation entre la communication interne et l'information est une relation complémentaire, elles sont des éléments clés d'un processus continu de développement organisationnel.

### **2.3. Les types d'information en organisation :**

Les informations que l'on désire ou qu'il est nécessaire de transmettre sont la plupart du temps fonctionnelles et opérationnelles, quelquefois d'ordre contextuel.

- ✓ ***Liées au travail et aux procédés*** : ce sont les informations les plus courantes sans doute ; elles ont trait à l'organisation du travail, au changement qui s'y opèrent, à la nature des tâches et à leur partage.
- ✓ ***Liées aux règlements*** : il s'agit d'information qui organise en quelque sorte la vie commune dans l'organisation : les horaires, les personnes ont contacté, la façon d'écrire les lettres.
- ✓ ***Liées au contexte*** : c'est l'ensemble des informations qui permettent au récepteur de comprendre dans quel environnement il se situe.

### **3. Le processus de la communication :**

La communication, dans un sens large, est toute opération de transfert ou d'échange d'informations entre un « émetteur » et un « récepteur ».

---

<sup>7</sup> M. DEGUY, « *Politique des ressources humaines dans l'entreprise* », édition d'Organisation, Paris, 1989, p.121.

<sup>8</sup> Ibid., p122.

---

L'acte de communication est un processus comportant six principaux facteurs nécessaires, à savoir : Le message, l'émetteur, le récepteur, le référerant ou le contexte, le code et le canal<sup>9</sup> .

- **Le message** : C'est ce qu'on adresse à autrui pour lui faire parvenir une information. Phrase orale ou écrite, série de signaux. Le message est le facteur le plus important et le plus évident dans une communication, il est très facilement défini par celui qui veut parvenir.
- **L'émetteur** : C'est celui qui reçoit le message envoyé par l'émetteur. Le récepteur et l'émetteur peuvent ne pas se trouver en même temps dans le même lieu, on dira alors qu'il s'agit d'une communication différée.
- **Le code** : C'est le point commun obligatoire entre l'émetteur et le récepteur qui leur permet de communiquer, il est appelé également répertoire. C'est l'ensemble des informations signes, langues...communes entre l'émetteur et le récepteur.
- **Le canal** : C'est le moyen de transmission de l'information, il peut prendre diverses formes matérielles : supports papiers, bande magnétique, des téléphones, radio, télévision, le choix du support peut influencer énormément la forme du message, ainsi une information n'est pas traitée de la même manière lorsqu'elle est diffusée à travers les journaux ou à travers la télévision.
- **Le récepteur** : Encore appelé destinataire, c'est le symétrique de l'émetteur. Il peut être à un individu ou un groupe.
- **Le bruit** : Correspond aux messages qui apparaissent dans une action de communication et qui ne font pas partie du message initial. Ces messages peuvent être des éléments perturbateurs de la communication.
- **Le feed-back** : C'est l'ensemble des attitudes et comportements provoqués suite à la transmission d'un message à un récepteur donné. Ou bien c'est l'action qu'attend

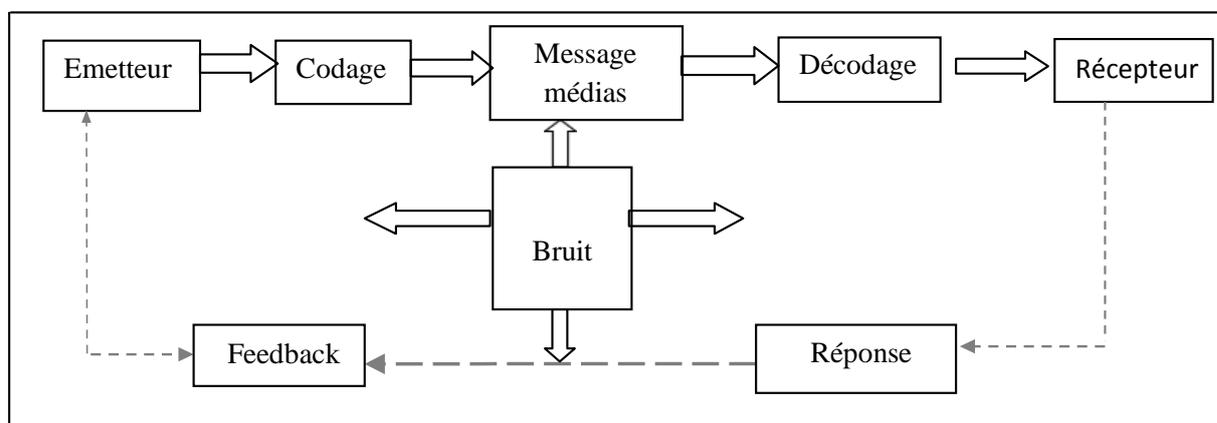
---

<sup>9</sup> P.KOTLER & B.DUBOIS « *marketing management* », édition PEARSON, Paris, 2006, P.45.

l'émetteur de la part du récepteur en fonction de sa personnalité, et qui lui permet de vérifier si son message a bien été reçu ou pas.

- **La réponse** : c'est le reflexe immédiat et spontané de la part de l'audience visé.

**Figure N°1: Le processus de la communication**



*Source : KOTLER, (P) & DUBOIS, (B) et autres : Marketing Management, 12ème édition, édition Pearson, Paris, 2006, P.640*

Donc une communication consiste en la transmission d'un message d'un émetteur à un récepteur avec l'aide d'un système de codage-décodage et l'emploi d'un support. En outre, une communication peut être altérée par des perturbations (bruits) et améliorée par un retour d'information (feed-back).

#### **4. Les différents types de communication dans l'entreprise :**

##### **4.1. Définition de la communication d'entreprise <sup>10</sup>:**

<sup>10</sup> L. THIERRY, H. MARIE, « *Communicator* », 6<sup>e</sup> édition, édition Dalloz, Paris, 2012, p.13.

---

La communication d'entreprise est l'action volontaire d'émission, de transmission et de réception des messages, dans un système de signe qui s'échangent au sein de l'entreprise.

La communication de l'entreprise est le processus d'écoute et d'émission de messages et de signes à destination de publics particuliers visant l'amélioration de l'image, au renforcement de leurs relations, à la promotion de leurs produits ou services, à la défense de leurs intérêts.

## **4.2. Les différents types de communication en entreprise :**

La communication comme étant un processus essentiel au fonctionnement de toute organisation, permet l'échange d'information et la coordination entre les différentes unités de l'entreprise, ce qui nécessite l'existence de différents types de communication.

On distingue plusieurs types de communication au sein de l'entreprise, il s'agit de la communication institutionnelle, interpersonnelle, interne, externe et commerciale...

### **4.2.1. La communication interne :**

**LENDREVIE (J)** et **LINDON (R)** considèrent que « *la communication interne est dirigée vers le personnel de l'entreprise* », où « *elle a généralement pour but de l'informer de le motiver, de créer et d'entretenir dans l'entreprise un bon climat social* »<sup>11</sup>.

Donc la communication interne regroupe l'ensemble des actions de communication réalisées au sein d'une entreprise ou organisation à destination de ses salariés.

L'objectif est généralement de favoriser l'information, l'intégration et l'adhésion des collaborateurs de l'entreprise.

### **4.2.2. La communication externe :**

**PASTOR (P)** et **BREARD (R)** définissent la communication externe comme étant « *l'interface entre l'entreprise et les besoins et demandes des marchés. Elle conçoit une image*

---

<sup>11</sup> J.LENDREVIE & R.LINDON, « *Mercator* », 6<sup>é</sup> édition, édition Dalloz, Paris, 2000, p .443

---

*favorable du groupe en annonçant les grandes des stratégies et orientations de l'entreprise. Ainsi, à l'aide de journalistes par exemple, elle tache de créer tout évènement dans ce but : lancement d'un nouveau produit, promotion d'une politique sociale, journées portes ouvertes, mécénat, etc. »*<sup>12</sup>

En bref, la communication externe est l'ensemble des actions mis en place pour les publics extérieurs de l'entreprise (consommateurs et acheteurs, journalistes, associations de défense des consommateurs, distributeurs, clients, fournisseurs, milieux bancaires et financiers, actionnaires, pouvoirs publics...). Elle repose essentiellement sur la communication visuelle, les relations publiques et l'organisation d'évènement.

Pour l'entreprise, les objectifs de la communication externe sont essentiellement de se faire connaître, de se constituer une identité forte et de se différencier de la concurrence.

#### **4.2.3. La communication institutionnelle :**

Le discours porte sur l'entreprise et vise à faire connaître ses performances économiques, financière, sociale, ses missions, ses métiers, ses choix, ses valeurs, ses engagement, ou encore sa culture. L'objectif est de créer une identité forte, de valoriser son image et de susciter l'adhésion. Ce type de communication dit aussi « d'entreprise » ou « corporate », se distingue de la communication commerciale dans la mesure où c'est l'organisation qui est au centre du discours et non directement ses produits ou services.

Les cibles sont diverses :

- Le grand public ou des catégories précises d'individus (consommateurs potentiels, clients actuels...), pour se faire connaître et se faire apprécier.
- Les citoyens, pour montrer son implication dans la vie sociale (le développement durable, les actions en faveur de la santé, la lutte contre la pauvreté, le financement d'activités culturelles ou sportive....)
- Les partenaires de l'entreprise (banquiers, fournisseurs...) pour poser des relations de confiance

#### **4.2.4. La communication interpersonnelle ou comportementale :**

---

<sup>12</sup> P.PASTOR & R.BREARD, Op.cit., p.143.

---

La communication interpersonnelle regroupe les interactions entre êtres humains qui permettent d'échanger des informations, des idées et des émotions. La communication interpersonnelle est verbale ou non-verbale.

Dans le cadre professionnel, la communication interpersonnelle a une grande importance au niveau managérial mais aussi au niveau du salarié en lui-même. De sa communication interpersonnelle peut dépendre l'avancée de ses projets, sa motivation, ses résultats.

#### **4.2.5. La communication commerciale :**

La communication commerciale est un des éléments du marketing mix. Elle peut porter sur un produit (ou une gamme de produits) ou sur une marque. C'est une communication entre l'entreprise et ses consommateurs, son rôle est d'inciter le consommateur à acquérir un produit ou une marque. Elle nécessite une réflexion stratégique, et met en place des actions comme : la publicité, ou la promotion des ventes. On distingue la communication de marque et la communication produit.

- **La communication de marque :**

La communication de marque fait agir le consommateur. Dans une stratégie de conquête, elle peut avoir recours à des moyen promotionnel, dans une stratégie de fidélisation, elle aura recours à des moyen relationnelle .l'intérêt de la marque est d'établir un lien de proximité avec le consommateur<sup>13</sup>.

- **La communication produit :**

La communication produit vise à promouvoir les biens et les services fabriqués et commercialisés par l'entreprise. De façon générale, les messages s'appuient sur la performance des produits (avantage produit).

L'objectif de la communication produit, est de favoriser le lancement et les ventes d'un produit. Les moyens media sont les outils privilégiés pour atteindre ses objectifs.

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

---

<sup>13</sup> P.PASTOR ET R.BREAD ,op.cit,p147.

---

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

Après avoir défini la communication d'entreprise et ses différents types dans la première section, nous avons essayé dans cette section d'expliquer la communication interne, ses différents types et ses outils et moyens.

### **1. Définition de La communication interne :**

La communication interne est l'une des composantes de la communication de l'entreprise. Elle est constituée par l'ensemble des processus qui permettent l'échange d'informations à l'intérieur de l'entreprise.

Ces processus sont avant tout des relations humaines qui facilitent l'action collective au sein de l'entreprise.

La communication interne permet :

- ✓ d'exposer (résultats, bilans).
- ✓ De transmettre (des informations, un savoir ).
- ✓ D'expliquer (projets, changement).

Plusieurs auteurs se sont efforcés à définir la communication interne parmi les définitions, on cite celles des auteurs suivants :

**ALECIAN** et **FOUCHER** définissent la communication interne comme suit : « *La communication interne consiste en l'échange d'information et de signes à caractère général entre les membres d'une même organisation* »<sup>14</sup>.

Ces deux auteurs définissent la communication interne comme étant l'échange qui se fait entre les membres de l'organisation.

En effet, la communication interne va au-delà de la simple transmission d'information. C'est ce que souligne la définition suivante : « *Actions de communication menées en direction*

---

<sup>14</sup> ALECIAN SERGE, FOUCHER DOMINIQUE « *Guide de management dans le service public*», Edition les organisations, 1999, P. 116.

---

*des différentes catégories de personnel de l'entreprise. Ces actions ont pour but d'informer et de renforcer la cohérence et le sentiment d'appartenance chez le personnel »<sup>15</sup>.*

De cette définition, on retient que toute action qui vise l'information, la cohérence et le sentiment d'appartenance chez le personnel de l'entreprise est considérée comme action de communication interne.

Selon **PASTOR (P)** et **BREARD (R)** : *« la communication interne favorise la cohérence et l'unité de l'entreprise en vivifiant les relations sociales, et en valorisant la pluralité des acteurs tout en les réunissant dans une culture commune. Ainsi, elle suscite les initiatives et l'imagination, le sens de l'innovation et de la prise de risque »<sup>16</sup>.*

La définition précédente montre que la communication interne a pour but d'assurer la bonne relation et l'adhésion entre l'organisation et ses individus.

La communication interne c'est ainsi progressivement imposée comme discipline managériale, elle permet de créer un esprit d'entreprise, de motiver les hommes, elle sert donc l'entreprise.<sup>17</sup>

Après l'étude et la comparaison entre les définitions précédentes, On peut définir la communication interne comme l'ensemble des actions de communication qui concerne les salariés d'une organisation. Elle a pour but de construire une forme de solidarité et une implication des salariés par rapport à leurs employeurs.

## **2. Les types de la communication interne <sup>18</sup> :**

Chaque entreprise a de ce fait un type de communication propre à elle. On peut citer la «communication descendante», la «communication ascendante» ou alors la «communication horizontale». Chaque type de communication, correspond à une vision stratégique de l'entreprise.

---

<sup>15</sup> DEMON(L), KEMPE (A), « *Communication d'entreprise : Stratégie et pratique* », édition Nathan, Paris, 2000, P.22.

<sup>16</sup> P.PASTOR et R.BREARD ,Op.cit., p.443.

<sup>17</sup> MARIE Hélène, « *Communicator : guide opérationnelle pour la communication d'entreprise* », 2<sup>e</sup> édition DUNOD, Paris, 1994, p.58.

<sup>18</sup> LIBEART Thierry, « la communication de l'entreprise » Edition Economica, Paris, 1998 .P.71-72.

---

## **2.1. La communication descendante ou hiérarchique :**

La communication interne descendante est utilisée pour diffuser l'information ou diriger les personnes de l'organisation. Dans la plus part des situations de la communication ascendante ne cherche pas l'échange puisque elle n' néglige le retour d'information et le feedback.

Les supports les plus utilisée dans la communication descendante sont : les journaux, Internent, affichage, réunion, note de service, information téléphonique, vidéo...

En général la communication interne descendante est utilisée pour informer, pour former ou pour diriger le personnel. C'est donc un outil de management classique.

## **2.2. La communication ascendante ou salariale :**

Elle prend le chemin inverse : elle part du bas et remonte vers la hiérarchie. La communication ascendante est convergente, car se concentrant d'un grand nombre de personnes vers un destinataire unique, les médias utilisées peuvent être formel (boite à idées, sondage, affichage) ou informels (échanges verbaux, lettres ouvertes).

Elle permet le retour d'informations tout en informant le sommet de la hiérarchie des avis, des opinions, des attentes, des besoins et problèmes des subordonnés, elle permet aussi de connaitre les attentes de son personnel et de conserver un bon climat social en désamorçant les éventuels conflits ou tensions.

Enfin, c'est un moyen efficace pour améliorer les relations entre le personnel et la hiérarchie.

## **2.3. La communication transversale :**

Dans la communication transversale il n'y a aucune notion de hiérarchie. C'est un échange d'égal à égal entre différents services, secteurs ou départements de l'entreprise ou de l'institution sans passer par le supérieur hiérarchique, cela aide à accélérer les délais de transmission de l'information et conduit à créer des passerelles entre les services techniques et les services commerciaux pour le traitement d'une commande.

La communication horizontale permet de rassembler les divers services autour des mêmes valeurs et de partager les informations entre départements. Elle permet aussi d'améliorer la coordination des actions de chaque département avec celles des autres en réduisant les

---

cloisonnements et les isolements. Elle permet donc d'instaurer une vraie ' Culture d'Entreprise ' où chacun connaît l'autre, avec ses forces, ses limites, ses domaines d'intervention, ses priorités, ses chantiers, ses moyens, ses méthodes ...etc.

### **3. Les outils de la communication interne :**

Les outils de la communication sont multiples et selon le contenu des messages et le public pour lesquels ils sont destinés on peut opter pour l'un ou l'autre.

Le choix du support dépend du message de l'émetteur et destinataire. Ces moyens peuvent être regroupés en trois catégories :

- Les moyens écrits.
- Les moyens oraux.
- Les moyens informatiques et audiovisuels.

#### **3.1. Les moyens par écrit :**

L'écrit est le vecteur le plus important de la communication interne, la plus part des messages de l'entreprise sont passés par les supports écrit, l'écrit permet de diffuser l'information et publier les résultats.

**D'ALMIED (N)** et **LIBAERT (T)**<sup>19</sup> distinguent plusieurs principaux moyens écrits, tel que les journaux de l'entreprise et les outils traditionnels.

##### **▪ La note de service :**

Objectif : la note est un outil indispensable de management de l'entreprise ; elle a pour objectif de fixer les règles du fonctionnement interne, de tracer les directives, d'informer sur les orientations et les modifications juridique, technique ou commerciales.

##### **▪ Le journal d'entreprise :**

---

<sup>19</sup> N .D'ALMIED et T.LIBAERT « *La communication interne des entreprises* », 6 éditions DUNOD, Paris, 2010, P.31.

---

Le journal d'entreprise constitue l'élément majeur de la communication interne au point qu'il se confond parfois avec elle. Le journal d'entreprise permet en outre une parfaite maîtrise du contenu rédactionnel. Utile souple et contrôlable.

- **Le panneau d'affichage :**

Le panneau est un moyen d'information qui permet de prévenir, sensibiliser ou informer les salariés d'une entreprise. Sa principale caractéristique est de ne pouvoir délivrer qu'une information sommaire. L'affiche peut être de deux formes : écrite, et dans ce cas elle s'assimile à un avis au personnel, ou visuelle, et il s'agit ici d'une affiche à l'exemple des panneaux publicitaires dont l'objectif est de sensibiliser à une action particulière. Les plus fréquentes sont les affiches relatives aux conditions de sécurité dans l'entreprise.

- **La boîte à idée :**

Matérialisée par une urne dans laquelle les salariés peuvent introduire leurs suggestions ou interrogations, la boîte à idée constitue une des techniques les plus anciennes. Elle est utilisée par près d'une entreprise sur cinq.

Le principe est simple : le personnel dépose par écrit anonymement ou nom- ses suggestions. Celles-ci traitent de l'entreprise sous différents angles : technique (amélioration des méthodes de travail, protection industrielle, économies d'énergie, équilibrage du temps de production, résolution de certains dysfonctionnements traditionnels tels que pannes, casse, vols) ; humain (amélioration des conditions de travail, aménagement des horaires, perfectionnement du système d'hygiène et de sécurité) et administratif (réorganisation fonctionnelle des procédures, circuits et normes, accélération des liaisons interservices,...)

- **La documentation :**

Elle consiste l'ensemble des informations concernant les activités de l'entreprise.

- **La revue de presse :**

---

La revue de presse consiste à détecter, dans un certain nombre de titres de la presse externe, les articles concernant l'entreprise et à les reproduire sous forme de photocopies destinées à une catégorie ou la totalité du personnel.

### **3.2. Les moyens par oral :**

L'oral est l'outil le plus ancien, le plus naturel et le plus immédiat. Il connaît actuellement un profond renouvellement qui le fait apparaître comme le plus efficace des moyens disponibles.

#### **○ La communication de proximité :**

Elle est constituée par l'ensemble des échanges qui s'opèrent localement sur le lieu de l'activité professionnelle su salariés.

Cette présence physique est importante à trois titres selon D'ALMIED (N) et LIBAERT (T)<sup>20</sup> :

- ✓ **L'écoute** : permettre au management de mesurer le climat social sans l'intermédiaire des études et sans le filtre de la reformulation opérée par la DRH.
- ✓ **La diffusion des messages** : faciliter l'expression des directives, celles-ci seront d'autant mieux reçues qu'elles auront été adressées directement vers le salarié.
- ✓ **Le symbole** : la présence physique des managers sur le terrain opère comme une marque de respect et de valorisation du salarié. À défaut, l'absence risque d'engendrer des rumeurs dont l'intensité négative varie selon le niveau de climat social de l'entreprise.
- ✓ **La gestion des réunions**

Les réunions sont des outils de communication interne, consiste à regroupe une ensemble des participant, pour but de transformer les idées et les informations.

Il existe plusieurs types de réunions qui différent selon la taille du groupe, la durée et les catégories de participants. Parmi ces types on distingue les Réunions d'informations, Réunions d'échange, Réunions pour résoudre des problèmes, conduite des projets et Réunions de négociation.

---

<sup>20</sup> N. D'ALMIED et T.LIBAERT, Op cit, P.31.

---

### 3.3. Les supports techniques :

Les supports techniques sont l'ensemble des technologies nouvelles utilisés au service du dialogue dans l'entreprise, parmi ces outils on trouve : les supports traditionnels, intranet et la communication électronique, le journal téléphoné, l'audiovisuel et les techniques au service des réunions.

✓ *Les supports traditionnels :*

La communication traditionnels est composer par :

- ❖ **Le journal électronique** : il se décompose par les panneaux lumineux d'information et les journaux vidéo, leur fonction est de transformes des messages concernant l'entreprise.
- ❖ **L'agence d'information** : c'est un outil qui permet de diffuser les informations à l'ensemble des sites nationaux et internationaux, Elle est donc un outil très important pour les grandes entreprises.

✓ *Intranet et la communication électronique :*

La communication électronique est l'ensemble des échanges d'information fait par un outil informatique. Selon **D'ALMIED (N)** et **LIBAERT (T)** <sup>21</sup> la communication électronique est composer par :

- ❖ **Les formules Intranet** : banque de données interne à l'entreprise offrant à l'exemple des serveurs Internet la possibilité d'échange et de dialogue
- ❖ **La newsletter** : se présente comme une version électronique du journal interne mais sa souplesse de configuration lui permet aujourd'hui de revêtir des formes multiples
- ❖ **Les messageries électroniques** : les messages électroniques permettent d'adresser du courrier ou de simples messages à un ou plusieurs destinataires préalablement sélectionnés
- ❖ **Les forums de discussion ou de travail de groupe** : ils permettent, moyennant l'utilisation d'un logiciel commun à plusieurs personnes, de travailler ensemble sur un même.

✓ *Le journal téléphoné :*

---

<sup>21</sup> N. D'ALMIED et T. LIBAERT , Op.cit., P.68.

---

Le journal téléphoné est un outil qui permet de diffuser l'information au salarié par un répondeur téléphonique, il est le complément d'un journal écrit.

✓ ***L'audiovisuel :***

L'audiovisuel est un outil de la communication utilisée à l'intérieure de l'entreprise, elle prend plusieurs formes comme le journal vidéo et le film d'entreprise.

✓ ***Les techniques au service des réunions :***

Selon **D'ALMIED (N)** et **LIBAERT (T)**<sup>22</sup> trois possibilités sont désormais utilisées par les entreprises : la téléconférence, le forum électronique et la visioconférence

- **La téléconférence :** consiste en une réunion téléphonique, où chacun compose un numéro d'appel et entre en connexion avec les autres participants.
- **Le forum électronique :** d'accès gratuit, puisqu'il suffit d'une connexion à l'intranet de l'entreprise, souvent complémentaire de la téléconférence, le forum électronique permet un échange interactif total puisqu'il offre la possibilité d'envoyer instantanément tout document utile sur lequel chacun peut inscrire ses observations.
- **La visioconférence :** la visioconférence est basée sur le principe de la téléconférence, les images en plus. Chaque participant est équipé d'un écran sur lequel il visualise les autres membres de la réunion et d'une caméra qui le filme.

#### **4. La stratégie de communication interne et ses enjeux :**

##### **4.1. La stratégie de communication interne :**

Elle consiste pour l'entreprise à mettre en place d'une bonne pratique de la circulation et de traitement de l'information à travers une organisation et des réseaux bien identifiés. Pour ce faire, il est important pour l'entreprise de mettre en place un système de communication, ce système de communication devra faciliter la transmission de l'information entre émetteur et récepteur à travers un canal.

---

<sup>22</sup> N. D'ALMIED et T. LIBAERT, Op cit, P.68.

---

## **4.2. Les enjeux d'une stratégie de communication interne :**

La mission principale d'une stratégie de communication interne est de créer les conditions nécessaires à la bonne réalisation de la stratégie globale de l'entreprise. Il est particulièrement important que la stratégie globale soit adaptable avec les évolutions de l'environnement de l'entreprise, et que son sens soit connu et accepté par le personnel.

Ils peuvent être classés en quatre niveaux :

- La motivation du personnel ;
- La cohérence des actions ;
- Le changement des comportements et des mentalités ;
- L'amélioration de la productivité.

### **4.2.1. La motivation du personnel :**

Il ne peut y avoir ni cohérence des actions, ni compétitivité, ni évolution de l'entreprise sans motivation du personnel, il appartient à l'entreprise de créer toutes les conditions propices à son épanouissement et à son développement. la condition essentielle à l'existence de la motivation du personnel est la connaissance minimum de son entreprise et du sens de l'action.

### **4.2.2. La connaissance de l'entreprise :**

Tout individu appartenant à l'entreprise doit pouvoir trouver des réponses acceptables aux questions qu'il se pose sur l'entreprise et sur son propre avenir :

- ✓ « Quels sont les objectifs de l'entreprise ? ».
- ✓ « Dans quelle sorte d'entreprise est ce que je travaille ? ».
- ✓ « Quelle est ma place dans l'entreprise ? ».
- ✓ « Quelle est ma contribution personnelle ?...etc.

La communication interne doit permettre à chacun de trouver des éléments de réponses à ces questions.

### **4.2.3. La cohérence des actions :**

Le troisième niveau d'enjeu est l'amélioration de la cohérence des actions. Une entreprise ne peut réaliser ses objectifs stratégiques dans une bonne coordination des actions

---

engagées par l'ensemble des acteurs internes. Le manque d'information sur ce qui est fait au niveau global, c'est-à-dire, les objectifs stratégiques de l'entreprise peut générer des incohérences.

Chacun doit avoir connaissance des actions qui lui sont inhérentes, l'information devra être adaptée aux différents niveaux d'interlocuteurs afin de ne pas paralyser les actions par excès d'information.

#### **4.2.4. L'amélioration de la productivité et de la compétitivité de l'entreprise :**

Le dernier enjeu est la résultante des précédents. En effet, l'entreprise peut avoir recours à la communication interne pour vérifier le niveau de diffusion et d'application des procédures et des outils dans le domaine de gestion de la qualité et sensibiliser le personnel aux objectifs de rentabilité de l'entreprise.

### **Section 03 : La place de la communication interne au sein de l'entreprise**

Après avoir défini la communication interne et ses différents types, plus particulièrement la communication interne dans la deuxième section, nous nous intéressons dans cette section à expliquer la place de la communication interne au sein de l'entreprise, ses objectifs et ses obstacles.

#### ***1. Le rattachement de la communication interne à différentes direction de l'entreprise*** <sup>23</sup>:

*La communication interne est généralement rattachée à une des trois entités suivantes : la direction des ressources humaines, la direction de la communication ou la direction générale. Comme nous allons le voir, les trois approches ne sont pas dénuées de fondement mais il est difficile aujourd'hui de déclarer laquelle est la solution idéale. Ce choix dépend en fait de la direction que désire.*

---

<sup>23</sup><http://jbcc.centerblog.net/1-la-place-de-la-communication-interne-au-sein-des-entreprises>, (Consulté le 07/07/2016 à 14 :00)

---

### **1.1. Le rattachement à la direction des ressources humaines :**

*De plus en plus, la direction des ressources humaines évolue et l'on trouve même aujourd'hui certaines entreprises ayant décidé de dénommer cette entité « direction du marketing social ». La place de la communication interne au sein de cet acteur est toute 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. 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.*

### **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 ordres directement de la direction générale, est extrêmement bien placée pour avoir accès à l'information et au contenu du message à diffuser, ce qui est un avantage conséquent. Le problème généralement rencontré dans ce type d'organigramme est que les responsables de la direction de la communication considèrent souvent leur métier comme essentiellement basé sur la communication externe. Dans une telle situation, la communication interne ne deviendrait plus qu'une simple traduction interne de la communication externe. Un cas de figure loin d'être acceptable car les deux communications ne partagent pas les mêmes objectifs et rarement les mêmes budgets. Une telle organisation nécessite donc d'intégrer à la direction de la communication une réelle dimension managériale et de ressources humaines.*

### **1.3. Le rattachement à la direction générale :**

*Cette troisième solution 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 profitent 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. Toutefois, cette approche est difficile à faire accepter auprès des partenaires sociaux qui craignent, à juste titre, que le discours tenu ne devienne une propagande de la direction générale pour faire passer certaines décisions difficiles.*

## **2. Objectifs et obstacle de la communication interne :**

---

## **2.1 .Les objectifs de la communication interne<sup>24</sup> :**

Définir l'objectif de la communication interne, c'est répondre à une problématique de demande et d'offre. D'une part, la demande du salarié, ce qu'il désire savoir, ses inquiétudes, ses objectifs. Ceux-ci peuvent être très différents d'un contexte à l'autre. D'autre part, l'offre de l'entreprise par son message, son projet et son image qu'elle désire partager avec ses employés. L'offre se doit d'être adaptée. Elle doit être régulière et fréquente.

On peut donc, regrouper les objectifs de la communication interne en cinq grandes catégories :

### **a /- Informer :**

C'est le premier objectif de toute communication. L'information, « matière première de la décision », doit circuler dans tous les sens. Elle doit pouvoir descendre et tout aussi bien remonter.

Les attentes des salariés face à la communication interne sont nombreuses. Elles sont surtout variées et diffèrent selon que l'on s'adresse à un cadre ou à un ouvrier, selon le secteur d'activité de l'entreprise, selon le pays... Il n'existe pas une communication interne unique mais une « multitude » de communications qui répondent chacune aux aspirations. Une démarche projet suppose une approche globale des problèmes et de leur traitement donc une réflexion commune de partenaires qui avaient souvent l'habitude de travailler séparément.

Des uns et des autres, et qui diffèrent et varient selon les cultures (cultures d'entreprises, de pays...etc.). L'information donc, doit être diffusée régulièrement, elle doit être adaptée et accessible à toutes les catégories de personnel, car un personnel informé est un personnel concerné par la vie courante de son entreprise, on doit savoir que, rien n'est plus dommageable pour une société qu'une mauvaise information en interne.

### **b/- Motiver :**

---

---

Motiver le personnel reste un objectif commun et indispensable dans toutes les organisations, surtout le personnel du terrain (commerciaux par exemple) qui est souvent absent et loin de la vie de la société.

Améliorer la contribution des employés par le biais de la motivation constitue un des facteurs de la performance de la société, donc la création d'un climat propice à l'efficacité personnelle et la recherche d'une forte motivation ne peuvent être pertinentes qu'à condition d'être cohérentes avec la gestion des ressources humaines.

**c/- Fédérer<sup>25</sup> :**

Rassembler les salariés autour de valeurs communes et d'un projet, est un objectif que toute organisation devrait poursuivre. Faire comprendre la stratégie de l'entreprise et y faire adhérer, est aujourd'hui essentiels à la performance économique.

**d/- Favoriser le dialogue et l'échange au sein des équipes :**

La communication interne se doit de favoriser les échanges et le dialogue au sein des mêmes équipes de la société, car savoir qui travaille avec qui, comment, qui doit être contacté et dans quelle nécessité, et échanger les expériences, les savoirs ; sont des conditions très importantes pour créer une harmonie et une synergie au sein de l'équipe. Bref, ne pas faire de l'entreprise un empilement de personnes mais un réseau de compétences. Cela se présente sous la forme de colloques d'échanges, de réunions, mais aussi sous la forme de bases de connaissances ou d'articles sur les méthodes de travail d'un tel ou d'un autre.

**e/- accompagner et conseiller le management :**

L'implication de la communication et management résulte de la pratique quotidienne des relations organisées entre les individus et les équipes de travail. Chaque type d'organisation correspond à un style de management et de communication.

La recherche actuelle de modes de management plus participatif suppose le développement des relations, de dialogue et de l'écoute.

---

<sup>25</sup> P.MALAVAL, J-M.DECAUDIN, « *Le pentacom* », édition PEARSON, 2005, P 578.

---

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

- Capacité à rechercher et à traiter de l'information.
- Capacité de travail en équipe et de dialogue.
- Capacité à écouter et à expliquer.

Un des objectifs de la communication interne consiste à aider le management dans son rôle d'information, d'écoute et de dialogue, la communication interne aide le management à une communication adapté.

**2.2. Les obstacles de la communication interne :** Les freins de la communication interne selon SEKIOU (L)<sup>26</sup> peuvent être divisés en 3 types :

**Tableau N°1 : Résumé de principaux obstacles de la communication**

<b>Obstacles personnels</b>	<b>Obstacles psychologiques.</b>	<b>Obstacles sociaux</b>	<b>Autres obstacles.</b>
---------------------------------	--------------------------------------	------------------------------	------------------------------

---

<sup>26</sup> L.SEKIOU et autres , Op.cit. p.373.

- Agressivité	-Manque	- Sexe	Géographiques :
- Manque de sympathie	d'objectivité	- Groupe	-Eloignement entre
- Degré peu élevé	- Mauvaise	- Groupe social	les installations de
d'instruction	perception	- Groupe	l'organisation
- Degré peu	- Attitude	professionnel	
élevé de	négative	- Préjugés sociaux :	-Insuffisance de
compréhension	- Peur	- Préjugés culturels ;	supports de
- Monopolisation de	- Evaluation	- Différence dans le	communication
l'information	hâtive	statut	
- Souci de	- Mauvaise sens	- Privation de la	-Taille de
			l'organisation

Source : SEKIOU (L) et autres : Op.cit.p.373.

### 2.2.1. Les obstacles personnels :

Il existe de nombreux obstacles liés aux personnels qui limitent leur capacité à atteindre le récepteur de la manière dont l'expéditeur entend, parmi ces obstacles : la fausse interprétation.

- **Les fausses interprétations :**

Les fausses interprétations sont des erreurs de récepteur dans le traitement du message reçus, et dans cela le sens donné au message reçu ne soit pas ce que la source a prévu. La communication n'est pas un comportement à sens unique. La fausse interprétation des messages par les récepteurs influence sur les résultats finals attendus par l'émetteur.

### 2.2.2 Les obstacles psychologiques :

**Le récepteur n'est pas prêt :** Le prêt de récepteur à recevoir et à accepter l'information est un élément très important pour que le message soit envoyé. Si le récepteur n'est pas prêt, il juge que ce n'est pas le moment, cela peut freiner la communication.

### 2.2.3. Les obstacles sociaux :

---

**Obstacles socioculturels :** Cet obstacle est émergé dans les entreprises qui n'analyse pas les compositions de leur salaires (groupe, âge, sexe...), l'examen des différentes fonctions de l'entreprise, les différents modes de communication et le niveau de langue acceptable par les salaires.

Les conflits de pouvoir et les stratégies des chefs inefficaces créent des freins de communication.

#### **2.2.4. Autres obstacles :**

Les problèmes de la communication ne sont pas que des problèmes généraux. Il existe également des facteurs propres à l'entreprise, et parmi ces obstacles on distingue :

- ✓ **Obstacles liés au contenu des informations communiquées :** L'information publiée doit informer les salariées sur les résultats, la situation, la place sur le marché, le plan de développement, les innovations, et le compte l'entreprise. Donc pour dire que l'information est efficace et satisfait les besoins des salariée il faut qu'elle respecte les éléments précédent.

En ce qui concerne plus directement les salariés en matière d'information : leurs droits, les stages, la formation, la politique des salaires, l'organisation du travail.

- ✓ **Obstacles liés à la structure :** La spécialisation des taches au sein de l'organisation crée des entités de travail différent (des départements, service...), cette différenciation est influence des valeurs et des objectifs différent, ce qui permet l'émergence des problèmes de coordination et des freins de communication.
- ✓ **Le message n'est pas reçu :** Dans les situations verbales l'écoute est l'un des éléments les plus importants dans la communication, elle n'est pas si facile comme on croit. L'absence de l'écoute est influencé négativement sur la communication, Et si on n'écoute pas, comment peut-on répondre.
- ✓ **Le message n'est pas ou mal envoyé :** quoi sert de formuler un message si ce dernier ne sera pas envoyer ? Le mal envoie est liées aux canaux utilisés dans la communication et la perception des parties de la communication, parfois des salaires ne formulent même pas les demande et attendent les réponses ce qui est impossible.

- 
- ✓ **Le message est mal composé :** Le message est le noyau de la communication, il est très important de former des messages bien structurés qui présentent bien les idées principales. Un bon message doit avoir une bonne structure.

Le message doit répondre à toutes les questions des salariées et satisfaire leurs besoins.

L'incomplets, l'inexactes et l'incompréhensibles, sont des erreurs qu'il faut éviter.

- ✓ **Obstacles liés à la conduite de la communication :** La liberté d'expression, même si elle est considérée comme bénéfique voire souhaitable par les managers, est souvent inconciliable avec les structures profondes de l'entreprise.

### **Conclusion du chapitre :**

Pour conclure ce chapitre, on peut dire que la communication interne est une notion qui évolue dans le temps, cette notion est un élément indissociable au fonctionnement de l'entreprise, on peut dire que la communication interne est à la fois reflet des objectifs et des ambitions d'une entreprise mais également un moyen de mieux comprendre et échanger avec les employés de celle-ci. Elle a pour objectifs de construire le dialogue entre ces deux parties pour que tous puissent évaluer de la manière qu'ils le désirent.

Cette dernière est devenue un espace de feed-back, de rapprochement des ressources humaines, de décloisonnement des structures, de l'implication et participation à la prise de décision, de renforcement identitaire, d'épanouissement professionnel concourant à la satisfaction et motivation des hommes.



---

## **Introduction:**

La motivation au travail est un ressort important d'une compétition devenue mondiale, Tout le monde désire avoir des employés motivés. Mais encore faut-il savoir par quoi les individus sont motivés. Ainsi, la motivation est un concept qui ne varie pas uniquement en intensité, mais aussi en qualité. En d'autres mots, la motivation peut prendre plusieurs formes, qui peuvent exister à divers degrés chez le travailleur.

Ce chapitre est composé de trois sections :

La première section consiste à expliquer les fondements généraux de la gestion de ressources humaines, pour mettre ensuite l'accent sur la présentation de la motivation dans la deuxième section et dans la troisième section nous allons essayer d'expliquer l'impact de la communication interne sur la motivation du personnel.

## **Section 1 : Généralités sur la gestion de ressources humaines :**

Les objectifs de l'entreprise ne peuvent pas être atteints et réalisés sans la contribution de son personnel. Le rôle d'un professionnel des ressources humaines consiste à garantir la motivation de son personnel afin de donner une prestation de qualité.

### **1. Définitions et concepts de la gestion des ressources humaines :**

La gestion des ressources humaines est une gestion bien particulière puisque elle concerne des RH, c'est-à-dire : les personnes qui composent une organisation et sont chargés de faire fonctionner<sup>27</sup>.

A travers nos différentes lectures, nous pouvons retenir les définitions suivantes :

- ✓ **Gestion** : c'est la manière d'administrer, diriger, ou organiser les ressources mises en œuvre afin de résoudre un problème, atteindre un/des objectif(s), ou même dans le but d'administrer une organisation ou une entité d'une façon optimale.
- ✓ **Ressources humaines** : c'est l'une des ressources utilisées dans une organisation qui englobe des personnes physiques intervenant au cœur de l'entreprise dans des domaines variés.

---

<sup>27</sup> T.Maurice , Anne François Bender , « *Fonction ressource humaine* » . édition Pearson, 2007, P.5.

- 
- ✓ **Gestion des ressources humaines** : c'est un ensemble des fonctions et des mesures ayant pour objectifs le développement et la mobilisation des ressources humaines, permettant ainsi de les organiser de façon à ce qu'ils valorisent leurs compétences ainsi que leurs savoir-faire d'une manière optimale pour un rendement satisfaisant, au profit de la stratégie d'une organisation.

## 2. Les missions et activités de la fonction ressources humaines :

### 2-1 Missions de la fonction RH :

Afin de permettre une pérennité de leur fonction et être en mesure de répondre aux différents exigences, les DRH devraient garantir une création de la valeur ajoutée, ils se sont rendu compte que la performance globale repose sur leur performance dans quatre domaines (être un partenaire stratégique, un acteur de changement, un champion des salariés et un opérationnel efficace).

- **Administrer efficacement**

C'est-à-dire être efficace en matière d'administration du personnel. En mobilisant les ressources humaines et matérielles, la fonction de ressources humaines doit être en mesure de garantir une productivité optimale. Pour répondre à cette exigence on doit étudier deux éléments :

- ✓ **Décentralisation des fonctions (directions)** : déléguer certaines tâches aux responsables hiérarchiques afin d'avoir l'autorité de prendre des décisions.
- ✓ **Utilisation des outils informatiques améliorés** : tel que le développement du SIRH et l'intranet afin de permettre un rapprochement entre les différents secteurs (départements) ainsi que les salariés .
- **Développer la motivation des salariés** : « Le salarié doit être considéré dans une approche client-fournisseur comme un client interne dont la satisfaction est essentielle à la réussite »<sup>28</sup>.

---

<sup>28</sup>[http://www.memoireonline.com/12/13/8153/m\\_Gestion-des-ressources-humaines3.html](http://www.memoireonline.com/12/13/8153/m_Gestion-des-ressources-humaines3.html), (consulté le 19/05/2016 à 19.45).

---

Donc, pour faire progresser l'entreprise sur tous les niveaux, et garantir la réussite de cette dernière, il faut répondre aux attentes des salariés, à savoir l'équité, l'employabilité, l'épanouissement, l'éthique et l'écoute.

- **Participer à l'élaboration de stratégie :**

Le DRH doit être conscient des différentes stratégies mises en œuvre, pour qu'il ait un soutien de la part de la stratégie RH sur celle de l'entreprise, et avoir une coordination entre elles.

## **2.2. Activités de la fonction RH<sup>29</sup> :**

- **Administration du personnel :**

C'est l'ensemble des tâches administratives comme l'emploi et la rémunération de personnel par lesquelles la fonction a commencé à exister, et dans lesquelles elle s'occupe de l'administration individuel et collective des salariés, qui se charge de l'application des dispositions légales, réglementaires et conventionnelles.

- ✓ Relations avec les services administratifs de l'emploi : inspection du travail... ;
- ✓ Administration des rémunérations : fixation, harmonisation, suivi des salaires, primes, statistiques de salaires... ;

La réalisation de ces tâches doit être accompagnée par une efficacité et une productivité optimale. Pour cela, il est recommandé d'avoir un SI développé, qui facilite l'ensemble des saisies relatives aux différentes applications de l'administration du personnel.

- **Gestion de ressources humaines :**

Elle recouvre la prise en charge dynamique des hommes dans l'entreprise. Les composantes sont en particulier :

- ✓ La gestion des potentiels, en particulier en ce qui a trait au suivi des compétences (évaluation et appréciation du personnel, détection des besoins de formation, promotion, augmentation de salaire au mérite) ;
- ✓ L'information et l'expression des personnels ;
- ✓ La dynamisation et motivation des ressources humaines.

---

<sup>29</sup>O.ALWENA, « *La fonction ressources humaines* », MSG2, TD 4201, 2003, P.23.

---

- **Formation :**

La formation se considère comme étant une variable clé qui occupe une place très importante au niveau de la GRH.

- **Développement humain et social :**

Il touche principalement la structure humaine au sein d'une organisation, en lui infligeant des modifications et des changements, qui leurs permettent un meilleur rendement, et une créativité développée. Cet aspect recouvre :

- ✓ La mobilisation des RH.
- ✓ L'accompagnement des représentants dans leur rôle d'encadrement du personnel.

- **Information et communication :**

Afin de garantir une bonne communication, et assurer la rapidité lors de la transmission de l'information, le DRH devrait déterminer toute personne concernée par cet échange, et établir un schéma de système d'information et de communication, compatible à la structure hiérarchique de l'entreprise. Le responsable doit être au courant de l'évolution des moyens et les procédures utilisés, et faire en sorte qu'ils sont bien adaptés à la politique de l'entreprise.

- **Améliorer les conditions de travail :**

L'amélioration des conditions de vie des employés devrait faire partie des décisions de chaque entreprise, sauf que chacune d'elle a sa propre vision concernant cette amélioration. C'est là qu'intervient le DRH, en essayant de l'introduire dans ces décisions.

- **Relations sociales :**

Englobe généralement : Les réunions avec les syndicats, les nouvelles modifications concernant le salaire et le temps de travail, les entretiens avec les délégués du personnel .

### **2.3. Axes majeurs :**

- **Communication :**

Elle regroupe le dialogue social en premier lieu, qui se traduit par les relations entre les différents salariés. Il inclut toute forme de réunion, négociation, ou résolution de conflits...etc.

---

En deuxième lieu on trouve le flux d'information, qui se définit en étant un transfert d'informations entre plusieurs acteurs d'un SI. Il y a deux types de flux d'information :

- ✓ **Flux d'information descendant** ; Il contient des informations qui viennent de haut de la hiérarchie (direction) ;
- ✓ **Flux d'information ascendant** : C'est des informations qui proviennent des employés.

- **Emploi :**

Chaque entreprise devrait savoir comment gérer son effectif, en déterminant les missions de chaque poste, ainsi que les personnes ayant les profils et les compétences pour les occuper.

- **Evaluation :**

Elle permet d'étudier l'effectif de l'entreprise, afin de déterminer les différents besoins et pratiques tel que la formation, la promotion, la mobilité, et la rémunération...

- **Formation :**

On peut la définir comme un levier de motivation, performance, organisation, et qualité.

- **Motivation « Rémunération » :**

Elle constitue une partie du contrat passé entre l'employeur et son salarié, en contrepartie d'un travail effectué. Elle se varie d'un poste à un autre et selon le type de travail achevé. On la considère comme un moyen de satisfaction et motivation du personnel.

- **Valorisation :**

C'est l'évolution des salarié par des procédures, elle peut prendre plusieurs formes et touche plusieurs aspects (valorisation financière, psychologique, sociale...). Elle se complète.

Donc La fonction de ressources humaines joue un rôle stratégique pour le bon fonctionnement des activités de l'entreprise car elle étudie et anticipe les besoins de ces dernières en termes de qualifications requises.

## **Section 2 : La motivation au travail**

---

La motivation est l'un des enjeux de la fonction managériale, c'est l'ensemble de facteurs qui déterminent le comportement et qui orientent l'action d'un individu vers un but ou un objectif donné. C'est aussi la combinaison de l'ensemble des raisons conscientes ou non, Collectives et individuelles, qui incitent l'individu à agir au sein d'une équipe.

## **1. Notion de la motivation :**

### **1.1.Historique concept « Motivation » :**

Définir la motivation au travail n'est pas une chose évidente du fait, que les avis, les opinions, les analyses et les styles de management divergent selon les entreprises.

Tout le monde pense avoir la bonne définition de la motivation au travail et ses recettes pour la renforcer dans l'entreprise.

J.ELLUL<sup>30</sup>, a démontré que la notion de motivation a fortement changé au cours de l'histoire :

- 1930 : favoriser le travail collectif pour motiver les salariés.
- 1960-1970 : les organisations ont essayé de récompenser la performance. Individuelle et en assurant des avantages sociaux afin de compenser les difficultés du travail en groupe.
- 1980 : la motivation s'identifie plutôt à une implication personnelle dans un projet collectif développé par l'organisation.

Ces dernières années : la motivation au travail est un processus qui se gère, se reconstruit en permanence à partir de multiples stratégies et fait intervenir autant les dimensions individuelles (image de soi), que les caractéristiques de l'organisation (ambiance au travail, contenu des tâches).

### **1.2.Définition de la motivation :**

Dans le but d'avoir une idée globale sur les différentes définitions données à la motivation, nous allons commencer par le sens étymologique de cette dernière. Motivation vient du mot **motif**, lui-même emprunté au latin *motivus* : mobile et *movere* : mouvoir, et qui signifiait en ancien français «qui met en mouvement ».Motivation concerne donc l'approfondissement des motifs qui nous poussent à agir et l'étude du processus qui nous met en mouvement.

---

<sup>30</sup> ELLUL(J), *la psychologie au travail*, édition Gaeta Morin, 1996.p79.

---

S'interroger sur la motivation de ses employés revient à s'interroger sur les motifs de leurs actions.<sup>31</sup>

La motivation se définit selon **J.F Decker** comme suit : « *La motivation c'est la recherche préférentielle de certains types de satisfaction. Le terme préférentiel signifie que la motivation revêt incontestablement un caractère individuel et sélectif (...) chacun de nous cherche la satisfaction qu'il apprécie le plus ; des préférences étant subjectives* »<sup>32</sup>.

**Taylor** disait dans un nouveau principe psychologique : « *l'ouvrier doit connaître rapidement son rendement et le salaire qu'il gagnera si l'on veut qu'il travaille aux mieux ses capacités* ». Dans sa théorie de motivation, Taylor met l'accent sur l'argent, sur la base que l'homme travaille pour maximiser ses gains, Taylor indique que rien ne peut motiver l'individu au travail comme la rémunération.<sup>33</sup>

Selon **Claude LEVY-LEBOYER**, auteur de nombreux ouvrages sur la motivation des individus au travail nous propose la définition suivante : « *La motivation peut être décomposée en 3 étapes qui se définissent dans le cadre des actions visant la poursuite d'un résultat donné* », donc d'une performance :

1. Le choix de l'objectif ou encore l'acceptation par l'individu d'un objectif qui lui est assigné ;
2. La décision, souvent implicite, qui concerne l'intensité de l'effort que cet individu va consacrer à atteindre cet objectif ;
3. La persévérance dans l'effort au fur et à mesure qu'il se déroule et en fonction des retours d'information sur ses résultats par rapport à l'objectif atteint<sup>34</sup>.

En d'autres termes, être 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.

Donc la motivation est l'ensemble des facteurs déterminant l'action et le comportement d'un individu pour atteindre un objectif ou réaliser une activité. C'est la combinaison de

---

<sup>31</sup>AUBERT, (NICOLE) , « *Diriger et motiver : Secrets et pratiques* », édition D'Organisation, 1997, P15.

<sup>32</sup> DECKER (JEAN-FRANCOIS), « *Diriger et motiver secrets et pratiques* », édition d'Organisation, 1997, P15.

<sup>33</sup>TAYLOR.(FW) : « *Direction scientifique des entreprises* », édition DUNO,Paris.1991.p191.

<sup>34</sup> LEVY-LEBOYER (Claude) : « *La motivation au travail* », Ed d'organisation, 3<sup>ème</sup> édition, Paris, 2006, p.31.32.

---

l'ensemble des raisons conscientes ou non, collectives et individuelles, qui incitent l'individu à agir au sein d'une équipe. C'est l'un des enjeux de la fonction managériale.

## **2. Les théories de la motivation :**

Comme la motivation est l'une des clés de réussite des entreprises, nous allons vous présenter d'une manière très synthétique les différentes approches, et essayer de comprendre toutes les théories. Tout ça dans le but de mieux cerner des différents aspects de la motivation (psychologiques, sociologiques, philosophiques...).

### **2.1. Théories de « contenu » :**

Les théories de contenu partent du postulat que les individus sont motivés par des besoins qui cherchent à les satisfaire. Ces théories s'efforcent de répondre à la question : « Qu'est-ce qui motive les individus à travailler ? ».

#### **2.1.1. Satisfaire les besoins pour motiver :**

##### **➤ La théorie des besoins de Maslow<sup>35</sup> :**

**Abraham Maslow** considère que la motivation est fondée sur la satisfaction des besoins hiérarchisés. D'après la pyramide des besoins, les individus tentent de satisfaire leurs besoins les uns après les autres. Pour motiver un salarié, il faut donc satisfaire ses besoins primaires mais également ses besoins supérieurs, en lui confiant par exemple des responsabilités.

**Maslow** distingue cinq types de besoins que nous allons définir ci-dessous :

- **Les besoins physiologiques :**

Ce sont les besoins de première nécessité tels que les besoins de manger, de boire, de dormir, etc. ces besoins sont liés directement à la survie des individus.

- **Les besoins de sécurité :**

Aujourd'hui les besoins de sécurité sont principalement liés aux thèmes suivants :

- ✓ La sécurité de l'emploi
- ✓ La sécurité des revenus et des ressources
- ✓ La sécurité physique – violence.

---

<sup>35</sup>JACQUES (L), « *Les théories de la motivation*, éditions Organisation, 1997, p119.

- 
- ✓ La sécurité morale et psychologique
  - ✓ La sécurité et la stabilité familiale
  - ✓ La santé

- **Les besoins d'appartenance :**

Ce sont les besoins d'appartenance à un groupe qu'il soit social, relationnel ou statutaire. Le premier groupe d'appartenance d'une personne est la famille. Ces besoins visent à démontrer la dimension sociale de l'individu qui désire se sentir accepté par les groupes dans lesquels il évolue (travail, famille, association...). Dans le cadre de l'entreprise, le manager développera le collectif professionnel et si possible des activités qui auront pour but de renforcer la cohésion sociale.

- **Les besoins d'estime :**

Les besoins d'estime sont le besoin de considération, de réputation et de reconnaissance, de gloire... de ce qu'on est par les autres ou par un groupe d'appartenance, la mesure de l'estime peut aussi être liée aux gratifications accordées à la personne.

C'est aussi le besoin de respect de soi-même et de confiance en soi.

- **Les besoins d'auto accomplissement :**

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

Pour certains ce sera le besoin d'étudier, d'en apprendre toujours plus, de développer ses compétences et ses connaissances personnelles ; pour d'autres ce sera le besoin de créer, d'inventer, de faire ; pour d'autres ce sera la création d'une vie intérieure.

**Figure N° 02 : La hiérarchie des besoins selon Maslow**



**Source : MUCHA L, *La motivation des salariés et la performance dans les entreprises, mémoire professionnel, université de Reims, 2010, P.20.***

➤ **La théorie ERG d'Alderfer (Existence, Relatedness, Growth) <sup>36</sup>:**

Une autre théorie des besoins s'est fait développer par **Alderfer**, par la quel il a suggéré que la motivation individuel est provoqué par une force interne, qui se produit par la satisfaction de trois types de besoins :

- **Besoins d'existence** : besoins matériels et de sécurité.
- **Besoins de rapports sociaux** : avoir des relations avec des personnes importantes pour soi.
- **Besoins de développement personnel** : se développer et être en mesure d'utiliser ses compétences.

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

McClelland a proposé en 1961 sa théorie selon laquelle un des trois besoins qu'il a recensés prédomine chez chaque individu et influe sur sa motivation. McClelland propose trois catégories de besoin, sans aucune hiérarchie :

- **Le besoin d'affiliation** : C'est le besoin de s'associer à d'autres personnes.

---

<sup>36</sup>P.ROMELEAR, "*Gestion des ressources humaines*", édition Armand Colin, Paris, 1993, P 78

- 
- **Le besoin de puissance** : C'est le besoin d'avoir de l'influence sur ses pairs, d'être capable de les motiver vers un objectif précis. La personnalité de chaque individu est marquée par la prédominance d'un des trois besoins qui sera la force motrice qui influera sur ses comportements.
  - **besoin de pouvoir** : Est le besoin d'imposer certain comportement au sein d'un groupe afin d'organiser les choses et les gens à atteindre les objectifs.  
Prendre conscience que les besoins sont spécifiques à chaque individu (McClelland).

### 2.1.2. Rendre le travail plus intéressant pour motiver :

#### ➤ La théorie x-y de mac Gregor :

Les théories x-y sont des théories développées dans les années 1960 par douglas mc Gregor utilisées en ressource humaines et en comportement organisationnelle Les deux théories s'opposent entre elles. La première suppose que l'homme n'aime pas travailler, la seconde affirme le point de vue inverse.

- **Théorie x :**

Considérez que naturellement, l'être humain n'aime pas le travail et l'évitera s'il le peut. Selon cette théorie, les individus n'aiment pas les responsabilités et désirent la sécurité avant tout. Ainsi Du fait de leur aversion à l'égard du travail, la plupart des gens doivent être contrôlés, voire menacés, afin qu'ils travaillent suffisamment. Ainsi, les travailleurs ne fournissent l'effort attendu que sous la contrainte ou contre récompense comme le salaire.

- **Théorie y :** Considéré que l'homme cherche dans le travail une certaine satisfaction, mais également à améliorer ses résultats et à avoir des responsabilités au sein de leurs entreprise. Cette théorie montre également que l'individu cherche à adhérer aux objectifs de l'entreprise ainsi que développer sa créativité. Le control et la punition ne sont pas les seules façons qui faire travailler les personnes. L'individu est capable de se réaliser si on le associe aux buts de l'organisation. Ainsi si un travail apporte des satisfactions, alors l'engagement envers l'organisation s'améliore.

#### ➤ La théorie bi-factorielle d'Herzberg :

---

Herzberg distingue deux types de besoins, ceux propres à tous les êtres vivant et ceux spécifique à l'espèce humaine. On peut distinguer deux types de facteurs intervenant sur la psychologie du travail : facteurs d'hygiène et facteurs de motivation.

- **Facteurs d'hygiène :**

Ces facteurs ont une relation avec la qualité de l'environnement du travail, ou l'employé se sent mal à l'aise ou frustré à l'absence de ses derniers, tel que la politique salariale, condition du travail, salaire, système de supervision, statu et sécurité du travail.

- **Facteurs de motivation :**

Qui sont relatives au contenu du travail en termes de réalisation de soi, évolution de carrière, autonomie, reconnaissance, et intérêt du travail. Ces facteurs relèvent de l'épanouissement de l'individu, que Herzberg recommande vivement de développer par un enrichissement du travail en incitant les employés à discuter des objectifs, et en ajoutant des fonctions de planification et de contrôle.

- **Le modèle des caractéristiques de l'emploi (MCE) <sup>37</sup>:**

La théorie des caractéristiques des emplois de Hackman et Oldham est théorie de la conception des emplois est la plus récente et la plus utilisée dans le monde industriel.

Cette théorie stipule que tout emploi se définit en fonction de cinq dimensions centrales :

- **Variété des compétences** : le degré de diversité du travail, qui offre l'occasion d'exploiter des compétences et des talents multiples.
- **Identité de la tâche** : l'obligation d'accomplir une tâche complétée et définie.
- **Importance de la tâche** : l'implication du travail sur la vie privée et professionnelle des autres.
- **Autonomie** : le degré de liberté et d'indépendance de l'employé quant à l'organisation de son emploi du temps et au choix de ses méthodes de travail.
- **Feedback** : la possibilité pour l'employé d'obtenir une information claire et immédiate sur l'efficacité du travail effectué.

---

<sup>37</sup>HACKMAN et OLDHAM, « *La théorie des caractéristiques des emplois* » édition Economica, Paris, 2000, P 209.

---

## 2.2. Théories dites de « processus » :

Les théories de processus cherchent à identifier comment les travailleurs sont motivés et quel est le processus motivationnel.

Ce sont les théories qui s'efforcent de répondre à la question : Comment les gens se motivent-ils pour travailler ?

➤ **La théorie de la détermination des objectifs d'Edwin Locke<sup>38</sup>, professeur anglais née en 1935.**

Selon la théorie de fixation des objectifs de Locke il existe une relation entre la productivité des employés et le degré de difficulté des objectifs, il a constaté en effet que le niveau de performance d'un individu serait meilleur si des objectifs spécifiques et difficiles lui sont fixés au lieu des vagues des objectifs faciles.<sup>38</sup>

Selon Locke afin d'optimiser son efficacité, un objectif doit revêtir plusieurs aspects :

- Etre claire et précis, spécifique (cela facilite son atteinte).
- Etre difficile mais réaliste (il constitue alors un défi motivant).
- Etre accompagné d'un feed-back.

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

Selon **Nicole Aubert<sup>39</sup>** : « chaque individu, même sans en être conscient, établit en permanent dans sa tête une sorte de balance, entre ce qu'il donne à l'entreprise ; contribution et ce qu'il en retire ses rétributions- dans le jugement qu'il porte sur cet équilibre contribution-rétribution, l'individu effectue une comparaison implicite aussi bien avec d'autres personnes effectuant le même travail que lui. Le jugement personnel d'équité ou d'iniquité est un jugement subjectif. Il peut être fondé dans la réalité, mais il peut aussi être tout à fait injustifié au regard de l'entreprise. Par contre, ce jugement subjectif aura de fortes conséquences puisque tout sentiment d'iniquité éprouvé durablement par une personne se traduira tôt ou tard par un réaménagement de ses contributions à l'entreprise ».

---

<sup>38</sup>BEKIOUA(F), *cours de motivation*, année 2012-2013

<sup>39</sup>AUBERT, (NICOLE) : Op.cit., p28.

---

On peut retenir que le sentiment de l'équité est bien comme Adams a été le premier à le monter, un aspect important de la relation entre l'individu et l'ensemble du système organisationnel.

➤ **Théorie d'auto efficacité de d'Albert Bandura :**

Selon **Albert Bandura**: « quand un individu se croit capable d'exécuter une tâche de travail cela peut augmenter la probabilité d'atteindre les objectifs fixés. Si les gens ne sont pas convaincus qu'ils peuvent obtenir les résultats qu'ils souhaitent grâce à leur propre action, ils auront peu de raison d'agir face aux difficultés »<sup>40</sup>.

Les sources du sentiment de l'efficacité personnelle se regroupent comme suit :

- L'expérience active de maîtrise : à chaque fois qu'un individu vive un succès lors de d'une expérimentation, cela va lui permettre de croire en ses capacités, et renforce la croyance en l'efficacité personnelle.
- L'expérience indirecte : c'est la comparaison sociale, qui consiste à observer la réussite ou l'échec des personnes, cela peut jouer sur le sentiment d'efficacité d'un individu, surtout si ces derniers partagent une certaines similitudes avec lui.
- La persuasion verbale : signifie qu'à travers des suggestions, des avertissements, des conseils et des interrogations, les participants peuvent être amenés vers la croyance qu'ils possèdent le potentiel pour effectuer avec succès le comportement qui, autrefois, les embarrassait
- L'état physiologique et émotionnel : en évaluant ses capacités, une personne se base sur les informations transmises par son état physiologique et émotionnel.

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

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

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

---

<sup>40</sup> JACQUES (L), "*Les théories de la motivation*", P.141.

---

### 3. Les facteurs de la motivation :

De nombreux sociologues se sont penchés sur les questions de motivation au travail car il existe plusieurs facteurs, et chaque facteur à son impact sur le degré de motivation des employés, parmi ces facteurs on va citer les suivant :

**3.1. La rémunération** : elle pousse les employés à venir travailler, et attire les gens talentueux a un cout raisonnable, c'est pourquoi il faut déterminer une politique salariale bien définie de la part de l'entreprise en tenant compte de la loi sur l'équité, son budget ou encore les rémunérations externes de la concurrence.

Une politique de rémunération doit poursuivre trois objectifs principaux :

- **L'équité** : la notion de l'équité consiste à éviter les injustices au sein de l'organisation.
- **La compétitivité** : il s'agit d'être à même d'attirer et de retenir les collaborateurs de valeur en offrant des rémunérations attractives par rapport au marché.
- **La motivation et la reconnaissance des prestations fournies** : la politique la rémunération doit être motivante, et permettre de connaître les mérites des employés.

La rémunération est composée de deux parties, une partie fixe qui est le salaire et une partie variable qui est les primes.

- **Le salaire** : Le salaire est une est le payement du travail convenu entre un salarié et son employeur, ici on parle du salaire de base, qui peut ce dernier se varier d'un salarié à un autre.
- **Les primes** : c'est une rémunération variable qui s'ajoute au salaire de base, sous forme de compléments de salaire ou de bien et cadeau, versé aux salariés. C'est dernières peuvent être classé en 3 groupes :
  - Les primes collectives.
  - Les primes individuelles.
  - La prime conventionnelle ou contractuelle.

### 3.2. Les conditions de travail :

C'est un autre facteur de motivation, qui consiste à avoir des horaires de travail raisonnables afin d'avoir un équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie privée. Travailler dans des lieux propres agréables et spacieux, ou l'entreprise doit faire tout son possible afin de respecter les règles d'hygiène et de sécurité au travail, il y en a même celles qui ont développé

---

d'autres services tels que : les salles de sports, les cafètes...etc. afin d'éliminer toute fatigue physique ou morale de l'employé.

### **3.3. Le rôle du manager :**

Il faut savoir qu'un manager motivé n'est pas forcément un manager motivant pour les autres, sauf s'il sait comment entretenir de bonnes relations non seulement entre lui et ses collaborateurs et aussi entre eux-mêmes. Pour cela il faut savoir gérer ces leviers suivants :

- **La Communication** : il faut qu'il ait une communication entre l'employeur et l'employé sur tous les niveaux, que ce soit par rapport aux échanges opérationnels, ou par rapport aux objectifs fixés et la stratégie de l'entreprise.
- **La confiance** : faire confiance aux employés leur permet d'augmenter leur motivation, et cela en leur donnant la liberté d'agir, et en bénéficiant de leur propre espace d'action.
- **La responsabilité** : en offrant aux employés la possibilité de prendre des décisions dans un champ d'action précis, cela va augmenter leur motivation, surtout si les objectifs sont atteints.
- **L'organisation du personnel** : chaque manager doit savoir mobiliser son groupe d'employés, en faisant en sorte d'éliminer des tâches routinières, et de proposer de nouvelles méthodes de travail ou en lançant de nouveaux défis à atteindre des objectifs avec des récompenses par la suite.
- **Garder une bonne ambiance** : en connaissant chaque membre, et être en mesure de résoudre les différents conflits qui peuvent perturber le bon climat dans le groupe et démotiver les employés.
- **La promotion et la réussite** : les efforts fournis par les employés doivent être récompensés par une évolution de carrière positive. Comme ça chaque employé va se sentir utile par rapport au travail effectué.
- **Le développement de compétences professionnelles** : il se traduit par des actions de formation et se situe aujourd'hui comme un des éléments de motivation les plus

### **4. Les facteurs de démotivation :**

- Cultiver le secret.
- Privilégier un fonctionnement bureaucratique.
- Eviter les contrats avec ses subordonnées, les reproches, les félicitations.
- Modifier sans concertation des contenus de poste de travail.

- 
- Refuser les initiatives.
  - Sanctionner sans vouloir comprendre ni rechercher la raison des faits.
  - Décider seul.
  - Centrer tout sur le chef.
  - S'adresser au groupe de subordonnés comme à un ensemble indistincts d'exécutants.
  -

## 5. Les types de la motivation<sup>41</sup> :

Les différentes études et recherches ont démontré qu'il y a deux types de motivation : la motivation extrinsèque, et la motivation intrinsèque.

- **La motivation intrinsèque :**

C'est une motivation à s'engager pour faire un travail donné, uniquement pour le plaisir et pour la satisfaction personnelle, sans attendre une contrepartie du travail fait ou surtout une récompense à avoir accompli une certaines tâches. Par exemple:

- Amuser (exaltation du jeu, sensations fortes, etc.)
- Apprendre (Parvenir à un meilleur niveau, progresser...)

- **La motivation extrinsèque :**

C'est la motivation liée aux récompenses obtenues lors de l'exécution d'un travail. Elle permet à l'individu d'agir non pas pour le plaisir, mais bien pour les récompenses ou bien pour acquérir un statut social. Par exemple :

- récompenses tangibles (notes, salaire, diplôme ...)
- acquérir un statut social,
- faire plaisir à quelque un (Ses parents, son professeur, ...)

Le tableau suivant va démontrer les différents facteurs de satisfaction et d'insatisfaction selon Herzberg :

### **Tableau N°02 : Facteurs de satisfaction et d'insatisfaction selon Herzberg**

---

<sup>41</sup>LEVY (L), "La motivation dans l'entreprise", édition Organisation, 2003, P.98.

<b>Facteurs de satisfaction (Motivation intrinsèque)</b>	<b>Facteurs d'insatisfaction (Motivation extrinsèque)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La réalisation de soi</li> <li>• La reconnaissance</li> <li>• Le travail</li> <li>• La responsabilité</li> <li>• L'avancement</li> <li>• La croissance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'organisation de l'entreprise</li> <li>• La surveillance</li> <li>• Les conditions de travail</li> <li>• Les relations humaines</li> <li>• Le salaire</li> <li>• La sécurité de l'emploi</li> <li>• La vie personnelle</li> </ul>

**Source :** <http://www.antonin-gaunand.com/management/la-theorie-d-herzberg-sur-la-motivation-au-travail/> (consulté le 12/07/2016 à 23 :00)

Herzberg a montré que les stimulants financiers ne sont pas les sources uniques de la motivation au travail, en d'autres termes que le travail n'est pas seulement l'objet d'un échange marchand entre le travailleur et son employeur. Ce faisant, il a mis l'accent sur d'autres facteurs de la motivation, liés au "contenu" du travail, comme la nature du travail lui-même, les possibilités de réussite personnelle, les responsabilités attribuées et les marques d'estime reçues.<sup>42</sup>

### **Conclusion:**

La motivation au travail a une très grande importance, elle est considérée comme un atout majeur et un avantage concurrentiel pour le bon fonctionnement de l'entreprise.

Il ne suffit pas de créer un environnement favorable pour stimuler les individus (ce n'est parce que l'on est moins insatisfait que l'on travaille le plus), il faut rendre le travail intéressant, pour ne pas entraîner de non satisfaction, mais aussi les facteurs de motivation qui, eux, vont amener à la satisfaction.

---

<sup>42</sup> LEVY-LEBOYER (Claude), op.cit. P.48.

---

## **Section 03 : Le lien entre la communication interne et la motivation**

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

### **1. Le lien entre la communication interne et la motivation :**

Longtemps la motivation a été vue comme la réponse à des besoins individuels et personnels des salariés (Maslow et Herzberg), de nos jours, la motivation est considérée comme un tremplin de développement de l'entreprise elle est maintenant articulée aux besoins de l'entreprise et à celui des individus.

Aujourd'hui, il existe un véritable enjeu pour un système de communication interne qui est d'inciter les salariés à investir leurs initiatives dues à leur motivation vers les orientations porteuses de développement et de progrès.

L'organisation doit renforcer ses leviers d'action en vue d'entretenir et de développer la motivation des collaborateurs et bien que cet objectif soit devenu l'un des objectifs prioritaires de la fonction ressources humaines.

#### **1.1. Capital humaine et capital communication :**

Si le concept de capital humain est un concept connu puisqu'il apparut dans les années soixante. Celui de capitale communication l'est moins puisqu'il est un nouveau concept qui renvoie aux dépenses de communication conçues comme des investissements.

La capitale communication sert à optimiser le capital humain. L'entreprise ont investissant des dépenses pour développer ces outils et moyens de communication vise en priorité optimiser les aptitudes, talents, qualification de chaque collaborateurs.

---

Epanouissement humain que toute organisation ne pourra atteindre qu'au moyen d'une bonne gestion du capital humain au moyen d'une gestion optimale de la capitale communication qui aura pour principale but de motiver chaque individu au sein de l'entreprise.

### **1.2. La motivation sociale :**

Les entreprises sont nécessairement composées d'individus qui ne perd pas leurs individualité parce qu'ils sont dans une équipe de travail, sur une même chaîne de montage, dans le même atelier...

On parle beaucoup de relation humaine, mais pour de bonnes relations s'établissent entre les individus, un effort de compréhension est nécessaire.

La compréhension de l'homme au travail implique la recherche des motivations de l'homme qui travaille.

Motivation que l'on peut grouper en trois principaux groupes :

- **Besoins d'estime :**
  - Meilleure considération dans l'entreprise.
  - Meilleure reconnaissance sociale du métier.
- **Besoins d'accomplissement de soi :**
  - Perspective d'évolution.
  - Plus grande autonomie.
  - Plan de carrière mieux défini.
- **Besoin flexicurité :**
  - Sécurité d'emplois.

### **1.3. La communication interne, facteur de motivation :**

La communication interne est un outil à ne pas négliger dans une entreprise car il s'avère que c'est un outil puissant dans la stratégie motivationnelle des salariés. Il faut donc communiquer pour motiver, si l'on s'attache plus particulièrement à l'aspect individuel de la motivation, on doit tenir compte des souhaits, des besoins et des attentes de l'individu.

La communication interne descendante permet de manager, d'accompagner le personnel lors de changements dans l'entreprise concernant le travail, la direction par exemple. La spécificité de la communication interne est qu'elle permet de développer la fierté d'appartenance chez le personnel.

---

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

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

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

Une bonne communication interne se doit de rechercher le dialogue, il faut pour cela que chacun ait la possibilité de s'exprimer, d'imaginer, de créer.

## **2. Motiver par la communication interne<sup>43</sup> :**

Le rôle de la communication interne s'est complexifier. Elle ne peut plus se contenter d'être l'outil de transmission d'information de la hiérarchie à l'ensemble des salariés. Son véritable enjeu est celui de l'adhésion des collaborateurs à l'entreprise et à ces valeurs.

### **✓ Collaborer étroitement avec les managers :**

La communication interne est un vecteur de mobilisation mais les managers occupent une place déterminante pour la motivation individuelle de ces collaborateurs, du fait notamment de la relation qu'il entretient avec eux quotidiennement.

Elle doit leur apporter un soutien opérationnel, en leur fournissant notamment les outils favorisant la diffusion de l'information. Mais l'un des principaux écueils est de croire qu'une belle boîte à outils suffit pour être efficace. La communication interne doit être source de

---

<sup>43</sup><http://www.journaldunet.com/management/dossiers/0705189-communicationinterne/motivation.shtml.consulter> (consulté le 19/05/2016 à 18.00)

---

conseil, pour l'intégration de la dimension communication en amont de leur projet ou l'aide à l'élaboration de message adapté à leurs publics.

✓ **Donner du sens en communiquant sur le projet d'entreprise** : Pour réussir à développer l'implication de salariés par la communication, Il faut d'abord réfléchir à ce que crée de la motivation .un collaborateur sera motiver s'il sait pour qui et vers quoi il travaille. Il faut donc donner du sens à ce qu'est demandé.

✓ **Favoriser l'échange et la reconnaissance de travail** : Pour être motivé, le collaborateur a également besoin d'être écouté et de participer à la vie de son entreprise. C'est le rôle de la communication interne de créer un lien et de dynamiser les échanges en proposant des démarches qui favorisent l'écoute, le décloisonnement et le travail en réseau.

Et cette implication doit être sanctionnée par une reconnaissance du travail réalisé, outre la démarche des managers auprès de chacun de leurs collaborateurs, l'entreprise pourra donner de la visibilité à cette reconnaissance grâce à la communication interne.

### **3. La communication interne motivationnelle :**

Dans un contexte concurrentiel il faut utiliser toutes les armes possibles pour se distinguer, et la communication interne si elle est optimisée constitué une arme redoutable.

C'est pour cela il faut partager la communication interne en trois principaux types :

- ***La communication perspective*** faites de directives et de procédures qui contrainte le personnel a l'exécution.
- ***La communication indicative*** fait l'objectif quantitatif qui indique au personnel quoi faire et l'oblige à la réalisation attendue.
- ***La communication incitative***, nouvelle communication dans le management qui au lieu de contraindre ou indiquer, autorise les salariés à prendre des initiatives, communication qui permet de constater la contribution et la motivation du personnel.

On peut conclure que la performance se trouve de côté d'une communication interne motivationnelle optimale. Qui dépasse de loin le rôle informatif vers un rôle de satisfaction de besoins des salariés et sur tous leurs adhésion aux projets de l'entreprise. Ces principaux objectifs seraient :

---

L'accompagnement de projets socio-économique de l'entreprise ; elle doit présenter les actions les moyens et les objectifs. Les actions et les moyens de ces projets. L'accompagnement de management : par la mise en place d'une étroite collaboration avec les managers. Le manager aucune une place déterminante pour la motivation individuelle de ces collaborateurs, du fait notamment de la relation qu'il entretient quotidiennement.

### **3.1. Le rôle essentiel de la communication motivationnelle :**

Un entrepreneur travaillant seul, sans collaborateurs, n'a aucun problème de communication au sein de son entreprise : il sait tout, il s'auto motive et ses attitudes face à son entreprise seront toujours positifs car il gère tout à lui seul. Dès lors qu'il devra s'entourer de collaborateurs, il comprendra l'importance de la circulation de l'information entre lui et ses collaborateurs, aux attitudes de ses collaborateurs et à leurs motivations. Il constatera que, plus l'entreprise grandira, plus la communication deviendra complexe et essentielle à la réussite de son entreprise.

### **3.2. Le rôle du manager dans la dynamique de la communication motivationnelle:**

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

Pour diriger et motiver leurs collaborateurs, les responsables hiérarchiques pourront s'appuyer sur l'autorité dont ils sont délégués tout en s'imposant pour se faire entendre. De ce fait, il est primordial que le responsable sache communiquer avec le personnel qui est placé sous son autorité car c'est à travers l'aptitude du management à communiquer que reflètera l'aptitude de l'entreprise à communiquer en interne et la rendra communicante. En effet, c'est à ce niveau que se place l'enjeu de la communication interne, de la motivation et de la cohésion. Il en dépend de la réussite de l'entreprise de le gagner et le préserver.

La première qualité d'un « Manager » est aujourd'hui son aptitude à animer son équipe, à concrétiser la synergie de groupe, donne le meilleur de lui-même, il s'assure que le travail de chacun converge de manière optimale à la réalisation des objectifs de l'entreprise, suscite la

---

créativité individuelle et collective au lieu de l'étouffer en prétendant détenir lui seul la vérité sur tout et légitimer sa prétention « d'avoir toujours raison » par le statut qui lui est conféré.

Le rôle du manager comme communicateur :

- S'affirmer dans les situations difficiles, gérer les conflits.
- Pratiquer les entretiens du management.
- Affirmer son leadership.
- Mener des entretiens de coaching interne.
- Déléguer.

### **3.3. La réussite la communication motivationnelle dans l'entreprise moderne :**

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

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

### **4. Motiver par l'information :**

Notons encore comme « technique de motivation » tout ce qui concerne les explications et les informations données aux employés sur les objectifs de leur travail, sur leur place dans l'ensemble du processus de production de l'entreprise, sur la qualité de leur travail et sur le succès et les échecs de l'entreprise. Il est essentiel de développer dans toutes les entreprises des programmes de communication avec le personnel, programmes adaptés à la taille de l'entreprise et qui seront animés par les managers eux-mêmes conscients de l'importance de leur rôle comme « communicateur » au profit du succès de leur compagnie.

Ces programmes sont fondés sur les réunions de service et les dialogues direction/employés.

---

### **a/- Les réunions de service :**

Il faut que les membres du groupe soient régulièrement informés de tout ce qui touche à la vie de leur service, de la fonction à laquelle il est rattaché et de l'entreprise, d'où l'importance des réunions dites « de service », qui doivent être des réunions d'information et d'échange, permettant à chacun de mieux comprendre les objectifs, les stratégies, les résultats de service, de la fonction, de l'entreprise et de situer son action dans cet ensemble. Il est bien évident que la qualité et l'efficacité de ce type de réunions dépend en grande partie de l'aptitude à la communication des managers, ceux-ci ayant au préalable digéré l'information, s'être préparés à la transmettre de façon claire, compréhensible et convaincante compte tenu de la taille de la population à laquelle ils s'adressent.

### **b/- Les dialogues direction/employés :**

Il apparaît nécessaire de compléter la communication manager/collaborateurs, par des réunions d'un type tout à fait particulier, mettant face à face le PDG de l'entreprise, le directeur d'une division, d'un établissement ou d'une fonction et le personnel. Ce type de réunions, qui peut paraître comme court-circuit de la hiérarchie, répond à un double besoin, d'une part, le besoin du « patron » d'avoir de temps en temps, en dehors des réunions formelles de style « assemblée générale » un contact direct avec le personnel, le patron peut en effet éprouver le besoin d'expliquer lui-même à telle ou telle catégorie de personnel, la raison de décisions importantes intéressant l'entreprise (nouvelles orientations stratégiques, changement d'organisation, politique salariale etc...). En outre, il a besoin de sentir lui-même les réactions du personnel sur des sujets sensibles, autrement que par l'intermédiaire de manager ou d'un représentant du personnel interposés. D'autre part, le besoin du personnel d'être en contact direct avec celui qui préside l'entreprise sans l'intervention d'un intermédiaire favorise le climat social de l'entreprise la bonne entente, la fluidité et la rapidité de la communication. En effet, avoir l'occasion de rencontrer de façon informelle celui qui occupe la position hiérarchique la plus élevée, de dialoguer avec lui sur tous les sujets concernant l'entreprise dans une ambiance d'esprit d'équipe favorise le dialogue entre la direction et les employés.

Quand l'entreprise évolue, que sa stratégie interne est amenée à évoluer, la communication interne va avoir un rôle important. En effet, plutôt que d'imposer une nouvelle volonté, la communication interne va tenter d'expliquer, d'imposer par l'explication, de convaincre pour orienter l'action individuelle et collective. Ainsi, cette communication va passer de la Direction Générale aux cadres dirigeants, puis des cadres dirigeants aux différents services. Tenir ses

---

équipes motivées, à travers le temps en affrontant les difficultés que peut rencontrer l'entreprise, est un véritable challenge. La communication interne est une communication descendante destinée à favoriser l'implication de troupes, à les fédérer vers un objectif commun afin d'atteindre la performance. Encore faut-il qu'ils soient motivés tout au long du challenge pour affronter les sentiers battus vers la victoire .

## **5. La communication interpersonnelle et la motivation<sup>44</sup> :**

### **5.1. La communication interpersonnelle :**

La communication interpersonnelle c'est la base de la communication, il s'agit d'une relation humaine qui implique au moins, deux personnes, c'est la base de toute vie en société, c'est le modèle de communication le plus simple qui soit : un émetteur, un message et un récepteur.

Dans le cadre professionnel, la communication interpersonnelle a une grande importance au niveau managérial mais aussi au niveau du salarié en lui-même. De sa communication interpersonnelle peut dépendre l'avancée de ses projets, sa motivation, ses résultats.

### **5.2. La communication interpersonnelle pour La recherche de la motivation :**

Une des composantes les plus importantes liées aux relations interpersonnelles, particulièrement entre opérateur et responsable hiérarchique directs, a été historiquement la recherche de motivation.

C'est en fonction d'une volonté d'augmenter la motivation du personnel au-delà de la seule gratification financière que des manières de faire vont être proposées ou imposées à l'encadrement, si ainsi que aujourd'hui encore, on voit se développer des programmes de management par objectifs, de leadership situationnelle ou autre gestion participative qui tous focalisent le type de relation- donc une communication entre chef et collaborateurs sur la manière la plus efficace d'amener ces derniers à donner le meilleur d'eux même, il s'agit la plupart du temps de modes relationnels focalisés sur l'individu et la relation duelle.

Le responsable hiérarchique qui manie la gâchette de la communication interpersonnelle pour amener le collaborateur à augmenter volontairement sa participation à la production.

---

<sup>44</sup>Claude Duterme ; « *La communication interne en entreprise* », 1<sup>er</sup> édition, 2004, P28.29

---

## 6. Le management participatif « Motivation des hommes au travail au cœur du management et de la communication de l'entreprise moderne » :

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

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

Ce type de management prône la communication, le dialogue et la délégation du pouvoir. Il en résulte la naissance d'une véritable culture d'entreprise où deux valeurs principales sont respectées : le respect de chacun et l'égalité des chances.

La communication est en grande partie responsable des relations individuelles entre les membres de l'organisation et du groupe, ainsi que des relations entre entreprise et monde extérieur.

L'ambiance du travail dépend de la qualité de la communication.

La communication interne est la plus importante en ce qui concerne le management participatif car elle sensibilise la personne aux enjeux de l'entreprise : elle restaure la confiance autour d'une identité de l'entreprise. Tous connaissent l'entreprise et tous sont informés de façon adaptée, le personnel peut s'exprimer et est au courant du succès et des initiatives des équipes de travail.

### 6.1. Les cinq qualités du management participatif :

- 1- ***Le sens de l'écoute*** : le dirigeant ou le chef d'équipe doit être à l'écoute des besoins et des attentes de ses collaborateurs. Cette écoute réelle permet d'améliorer et de renforcer les liens dans le personnel et supprimer les tensions.
- 2- ***La communication*** : il est crucial de mettre en place une bonne communication entre dirigeants, collaborateurs et les salariés pour éviter les malentendus, les quiproquos, pour réduire au maximum les conflits qui sont une pure perte d'énergie et donc d'efficacité.
- 3- ***Le respect de l'autre*** : plus que la communication, le respect de l'autre est une valeur à ne pas oublier. C'est en valorisant le travail de chacun, quelle que soit sa position dans la hiérarchie, que l'entreprise peut avancer et apprendre des uns et des autres.
- 4- ***Le dialogue*** : a vocation à créer les conditions d'écoute pour recueillir des avis et suggestions propices à faciliter l'atteinte des objectifs.

---

5- **La délégation** : vise à l'appropriation par chacun d'un niveau de responsabilité, dans lequel il est décisionnaire sans l'intervention de sa hiérarchie.

## 6.2. Les avantages de management participatif :

### 1. *A/-Pour les salariés :*

- **Satisfaction des besoins fondamentaux :**

Dans un premier temps, le management participatif satisfait les nombreux besoins fondamentaux des salariés, c'est-à-dire les besoins de sécurité, d'établissement de liens sociaux, d'estime et d'accomplissement de soi.

- **Reconnaissance :**

Il rend l'entreprise plus humaine, plus sociale et accorde aux salariés une plus grande autonomie ainsi qu'un droit à la parole. Le management participatif apporte ainsi la reconnaissance du salarié.

- **Réalisation de soi :**

La délégation du pouvoir responsabilise le salarié et favorise ainsi son développement personnel, c'est à dire quelle lui permet la réalisation de soi.

- **Respect de chacun :**

Ce style de management vise une égalité des chances ainsi que le respect de chacun.

- **Meilleure motivation:**

L'implication de l'ensemble des partenaires entraîne une modification significative des facteurs humains (considération, épanouissement, implication, ambiance,.....), et donc de la vie interne de l'entreprise. Elle se traduit par une plus grande mobilisation, la motivation, la cohésion et l'esprit d'équipe. Le management participatif, à travers chacune de ces valeurs, contribue à une meilleure motivation des salariés. .

Le management participatif attache une importance particulière à ce que les salariés participent à la vie de l'entreprise. Loin d'être une théorie, il constitue le levier permettant la mise en place du changement. Le modèle du management participatif reste évolutif et peut

---

s'adapter à n'importe quel type d'entreprise. Beaucoup de petites entreprises l'adoptent et c'est une réussite totale vu l'implication directe de tous les salariés.

**Conclusion :**

Nous constatons que l'environnement interne et externe de l'entreprise se caractérise par des changements hostiles, ainsi la gestion des ressources humaines doit évoluer et se développer sous la pression de ces changements ainsi que celle de la concurrence, afin d'avoir un meilleur rendement de la part du personnel et de répondre aux attentes de l'entreprise.

C'est pourquoi La motivation au travail est considérée comme un atout majeur et un avantage concurrentiel qui permet d'avoir le rendement voulu et pousse le personnel à donner un travail de qualité. Nous constatons aussi que La communication interne est un moyen d'information mais elle occupe une place intéressante dans la motivation de la ressource humaine.

---

## ***Introduction***

Après une étude théorique de la communication interne, et de la motivation et la relation qui existe entre eux dans les chapitres qui précèdent, nous allons dans ce troisième chapitre essayer de cerner ce sujet sur le plan pratique.

Ce chapitre est composé de trois sections :

Au début, et dans notre première section, nous allons présenter la société Algérie Télécom. la deuxième partie concerne une présentation de l'organisme d'accueil « la DRT ». la troisième partie concerne une enquête avec le personnel de la DRT

Cette enquête a pour objectif de démontrer les mécanismes et les outils de la communication et leur impact sur la motivation du personnel de la délégation régionale des télécommunications Blida.

On peut trouver d'autres objectifs secondaires qui se regroupent comme suit :

- Connaître les opinions des employés ;
- Apporter des éclaircissements sur la communication interne ;
- Connaître la qualité de l'information fournie au sein de la DRT ;
- Déterminer les attentes et les du personnel en matière de communication interne ;
- Déterminer les modes et les outils de la communication interne utilisés au sein de la DRT ;
- D'identifier les moyens de motivation du personnel.

## **Section 01 : Présentation de la société Algérie Télécom**

### **1.1. Historique d'Algérie télécom :**

**Algérie Télécom** est leader sur le marché Algérien des télécommunications qui connaît une forte croissance. Offrant une gamme complète de services de voix et de données aux clients résidentiels et professionnels.

Cette position s'est construite par une politique d'innovation forte adaptée aux attentes des clients et orientée vers les nouveaux usages.

---

**Algérie Télécom** est une société par actions à capitaux publics opérant sur le marché des réseaux et services de communications électroniques.

Sa naissance a été consacrée par la loi **2000/03** du **5 août 2000**, relative à la restructuration du secteur des Postes et Télécommunications, qui sépare notamment les activités postales de celles des télécommunications.

**Algérie Télécom** est donc régie par cette loi qui lui confère le statut d'une entreprise publique économique sous la forme juridique d'une société par actions SPA. Entrée officiellement en activité à partir du **1er janvier 2003**, elle s'engage dans le monde des Technologies de l'Information et de la Communication avec trois objectifs : Rentabilité, efficacité, qualité de service.

Son ambition est d'avoir un niveau élevé de performance technique, économique, et sociale pour se maintenir durablement leader dans son domaine, dans un environnement devenu concurrentiel.

Son souci consiste, aussi, à préserver et développer sa dimension internationale et participer à la promotion de la société de l'information en Algérie.

## **1.2. Objet social :**

**Algérie Télécom** a pour objet social, la production, l'exploitation, le commerce en gros et en détail, l'import et l'export, la réparation, le service après-vente, la montage et la maintenance pour toutes les structures et antennes dont elle dispose sur toute l'étendue du territoire national des équipements, produits accessoires, pièce de rechange et consommables liés au domaine des télécommunications, communications, téléphonie, téléphone portables, exploitation des services internet et généralement toutes les activités en relations avec les réseaux et services des communications électroniques.

### 1.3. Fiche signalétique :

Tableau n°03 : Fiche signalétique d'Algérie télécom

Dénomination sociale	Algérie Télécom
Logo	
Forme juridique	Société par actions (SPA)
Domaine d'activité	Télécommunications
Date de création	5 août 2000
Entrée officielle en activité	1 <sup>er</sup> janvier 2003
Registre de commerce	02B 0018083 du 11 mai 2002
Siège social	Route nationale N°05, Cinq maisons, El Mouhammadia, 16130 – Alger
Capital social	50.000.000.000
Effectif	21357
Site internet	<a href="http://www.algeriatelecom.dz">www.algeriatelecom.dz</a>
Adresse e-mail	contact@ algeriatelecom.dz
N° de téléphone/Fax	021 82 38 38 / 021 82 38 39

Source : Elaboré par nous-même

### 1.4. Domaine d'activité :

Algérie télécom est l'acteur majeur des télécommunications en Algérie au niveau de cinq domaines d'activités, à savoir :

- **La téléphonie fixe** : elle constitue l'activité principale pour laquelle Algérie télécom est actuellement en position de monopole, avec deux millions de lignes en service et un réseau WLL en pleine expansion ;
- **La transmission des données par paquet** : activité de réseaux de données pour les entreprises ;
- **La téléphonie mobile** : au travers de la filiale MOBILIS qui détient une part de marché de 13 % ;
- **L'accès Internet** : Au travers de DJAWEB, FAWRI ADSL, EASY ADSL, @NIS ADSL...
- **Le réseau satellitaire** : services de télécommunications s'appuyant sur VSAT, INMARSAT, et le réseau THURAYA.

De plus, les activités d'Algérie télécom s'articulent autour :

- 
- De la fourniture de services de télécommunications permettant le transport et l'échange de la voix, de messages écrits, de données numériques et d'informations audiovisuelles.
  - Du développement, de l'exploitation et de la gestion des réseaux publics et privés de télécommunications.
  - De l'établissement, de l'exploitation et de la gestion des interconnexions avec tout opérateur de réseaux de télécommunications.

### **1.5. Vision, mission et objectifs :**

La vision D'Algérie télécom est d'être l'opérateur incontournable dans le domaine des prestations de services de télécommunications en Algérie, tout en ayant le souci de préserver et développer sa dimension internationale et participer à la promotion des technologies de l'information et de la communication (TIC) en Algérie.

L'activité majeure d'Algérie télécom <sup>45</sup> est de :

- Fournir des services de télécommunication permettant le transport et l'échange de la voix de messages écrits, de données numériques et d'informations audiovisuelles.
- Développer, exploiter et gérer les réseaux publics et privés de télécommunications.
- Etablir, exploiter et gérer les interconnexions avec tous les opérateurs des réseaux.

Algérie Telecom est engagée dans le monde des technologies de l'information et de la communication avec les objectifs suivants :

- Accroître l'offre de services téléphoniques et faciliter l'accès aux services de télécommunications au plus grand nombre d'utilisateurs, en particulier en zones rurales.
- Accroître la qualité de services offerts et la gamme de prestations rendues et rendre plus compétitifs les services de télécommunications.
- Développer un réseau national de télécommunication fiable et connecté aux autoroutes de l'information.

### **1.6. Organisation :**

Algérie télécom est organisée en Pôles, Directions Centrales, Directions Régionales et Directions Opérationnelles de Wilaya. A cette structure s'ajoutent quatre filiales qui sont :

---

<sup>45</sup> [http://www.algeriatelecom.dz/siteweb.php?p=message\\_pdg](http://www.algeriatelecom.dz/siteweb.php?p=message_pdg) (consulté le 19mai 2016 à 20 :36)

- 
- **Algérie Télécom Mobile (MOBILIS)** : filialisée en Aout 2003 sous la forme de société par action au capital social de 100.000.000 de dinars. Elle est spécialisée dans le domaine de la téléphonie mobile ;
  - **Algérie Télécom Satellite (RevSat)** : filialisée en Juillet 2006 sous forme de société par actions au capital social de 100.000.000 de dinars. Cette filiale est spécialisée dans le domaine des télécommunications spatiales ;
  - **Algérie Télécom Wireless Broadband (ATB)** : filialisée en Janvier 2013, cette société par actions est dotée d'un capital social de 100.000 de dinars. Elle est implantée au Cyberparc de Sidi Abdallah à Alger. Elle a été fondée dans le but de combler le retard accumulé en matière de haut débit. Ainsi « *elle a pour objet de développement et l'exploitation des services et accès à haut débit et de très haut débit de télécommunications* »<sup>46</sup> ;
  - **Algérie Télécom Infrastructures Passives (ATIP)** : filialisée en Janvier 2013, « *elle a pour objet la réalisation, l'installation de la maintenance des infrastructures passives de télécommunications et d'énergie* »<sup>47</sup>

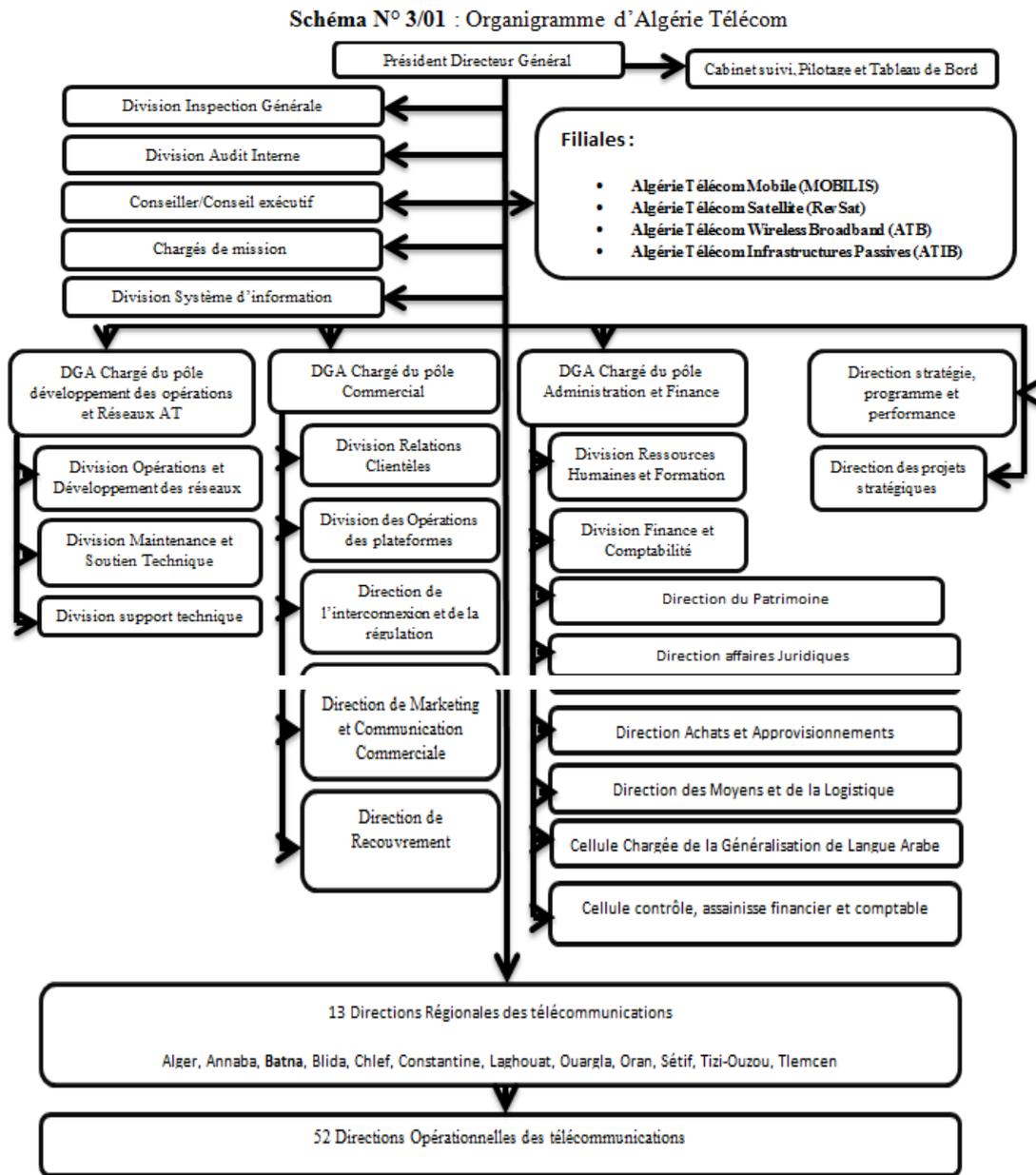
Afin de mieux connaître l'organisation d'Algérie Télécom, il convient de schématiser toutes ses structures à travers un organigramme

---

<sup>46</sup> <http://almanach-dz.com/index.php> (consulté 19 mai 2016 à 21 :15)

<sup>47</sup> <http://almanach-dz.com/ibid> (consulté 19 mai 2016 à 22 :45 )

**Figure N°04 : Organigramme d'Algérie Télécom**



Source : Direction de la formation

Source : direction de la formation

---

Voici les principales structures d'Algérie Télécom :

- **La direction générale** : elle présente l'autorité supérieure. Toute décision qui a pour objet l'entreprise et ses activités est soumise à l'approbation de la DG, lors de réunions ordinaires (Ou extraordinaires en cas d'événement majeur) ;
- **Les conseillers** : dans le souci de bon fonctionnement de l'entreprise, ils travaillent à l'application de sa politique et veillent à la coordination entre les filiales d'Algérie Télécom ;
- **La division de l'audit interne** : elle veille au respect des procédures mises en place grâce à l'évaluation et le contrôle, dans le souci de pallier les imperfections ou les manquements qui pourraient survenir ;
- **La division finances et comptabilité** : cette division se charge de ce qui suit :
  - Réaliser toutes les opérations financières et comptables ;
  - Assurer le financement le mieux adapté aux besoins de l'entreprise ;
  - Suivre la trésorerie ;
  - Contrôler l'exécution du plan financier ;
  - Elaborer et analyser les documents de synthèses ;
  - Etablir les prévisions des couts, à court termes ;
  - Analyser et contrôler les couts.
- **La division système d'information** : cette division assure :
  - La maintenance des outils informatiques utilisés ;
  - L'application des solutions informatiques au profit des clients ;
  - La mise en place d'un réseau inter-entreprises.
- **La division des ressources humaines et de la formation** : cette division s'occupe :
  - De la coordination entre les différentes structures de l'entreprise ;
  - De l'application de la politique sociale et salariale de l'entreprise ;
  - De la gestion du personnel et de sa formation ;
  - Du suivi des affaires socioprofessionnelles du personnel ;
  - De la politique d'emploi

#### **1.7. Effectif d'Algérie Télécom :**

Effectif total d'Algérie Télécom est de l'ordre de 21357 employés (au décembre 2012), répartis comme suit :

**Tableau N° 04 : Effectif d'Algérie Télécom**

<b>Catégories socioprofessionnelles</b>	<b>Hommes</b>	<b>Femmes</b>	<b>Total</b>
<b>Cadre supérieur</b>	406	82	<b>488</b>
<b>Cadre</b>	3325	2063	<b>5388</b>
<b>Maitrise</b>	3147	1028	<b>4175</b>
<b>Exécution</b>	8812	2494	<b>11306</b>
<b>Total</b>	<b>15690</b>	<b>5667</b>	<b>21357</b>

**Source : Division des ressources humaines et de la formation**

L'effectif d'Algérie Télécom est prédominé par le genre masculin, ceci est d'ordre culturel principalement. Ainsi, de la nature de l'activité d'Algérie Télécom, les employés occupant des postes d'exécution représentent la plus grande part des employés de l'entreprise, suivis des cadres et des employés occupant des postes de maîtrise.

## **Section 2 : Présentation de la délégation régionale des télécommunications**

La délégation régionale de la télécommunication de Blida est une filiale de la société Algérie télécom.

La création de la direction de la poste et de la télécommunication de la wilaya de Blida remonte à l'année 1975, ou elle été antérieurement sous tutorat de la poste et de la télécommunication, en 2003 l'organisme a changé de nomination d'un organisme d'administration publique à un organisme d'institution commercial, avec un capital de 5000000000 Da, activant dans un secteur concurrentiel qui est considéré comme un changement stratégique au niveau de la gestion des ressources humaines.

Algérie télécom Blida est liée à la direction générale, ce dernier se décompose en 3 directions régionales :

**La délégation régionale Alger :** Tizi ousou, Blida, Batna, Tlemcen, Annaba, Setif, Oran, Chlef, Ourgla, Bechar et Constantine.

Sa naissance a été consacrée par la loi 126/07 du 31 juillet 2007, relative à la restructuration du secteur des Postes et Télécommunications.

### **2.1. Algérie Télécom à Blida :**

---

Algérie Télécom Blida est une institution public commerciale, son siège social se situe à sur la route national de Ouled Yaich Blida, qui regroupe 5 agences commerciales et techniques à : Blida, Ouled Yaich, Boufarik, Arbraa, Affroun.

Ces agences commerciales couvrent plus de 60 milles clients en service de téléphonie fixe, ainsi que d'autres service comme l'internet. Siege : Ouled Yaiche (cité 1000 logements) Blida.

## **2.2. Missions et objectifs :**

La délégation régionale des télécommunications est une entité déconcentré de la direction générale elle agit au nom de la direction général à la fois par délégations permanente pour un ensemble missions et par délégation ponctuelle pour certaines missions.

Les principales missions de La délégation régionale des télécommunications :

- Assurer la coordination des DOT ;
- Assurer la représentation de la direction général sur l'ensemble de territoire ;
- Assurer l'interface entre AT et les administrations locales des circonscriptions régionale ;
- Coordonner, au niveau régional, l'ensemble des structures opérationnelle et administratives pour une meilleure cohérence du fonctionnement ;
- Assurer les DOT dans leurs missions de déploiement des directives de la direction générale.

**2.3.** La délégation régionale des télécommunications est organisée comme suit :

- Département administration général.
- Département chargé de suivi et de contrôle technique.
- Département chargé de suivi et de contrôle commercial.
- Département chargé de suivi et de contrôle financier et comptable.
- Audit régional.
- Inspections régional

**Figure N° 4 : Organigramme de la délégation régional des télécommunications**

---

**Source : Service ressource humaine de la DRT**

#### **2.4. Présentation des départements de la DRT :**

- **Département administration générale** : il est composé de trois services :  
Service ressource humaine, service moyens généraux, service hygiène et sécurité.

A cet effet, il exerce les responsabilités totales dans les domaines suivants :

- la coordination entre les différentes structures de l'entreprise ;
- l'application de la politique sociale et salariale de l'entreprise ;
- la gestion du personnel et de sa formation ;
- suivi des affaires socioprofessionnelles du personnel ;
- la politique d'emploi.

- **L'audit interne DRT :**

Les fiches de poste ont pour but de définir et clarifier les missions et responsabilité Des auditeurs déployés à l'échelle régionale.

- L'auditeur régional finances- comptabilité.
- L'auditeur régional commercial.
- L'auditeur régional technique.

- **Département chargé de suivi et contrôle technique :**

- Contrôler à ce que l'encadrement technique est bien dirigé et superviser par la direction opérationnelle.
- Contrôler l'expression des besoins des équipements nécessaires à son activité,
- Suivi de la qualité de service et de la vitesse de dérangement.

- **Département chargé de suivi et contrôle commercial :**

- Le choix des éléments de l'information commerciale et des standards de performance nécessaires au contrôle ;

- 
- Contrôler l'évolution des opérations commerciales, de mesurer le degré d'accession aux objectifs visés par la planification commerciale.

➤ **Département chargé de suivi et contrôle financier et comptable :**

Il se charge de tout qui est coûts et charges ;

- La comptabilisation de toutes les opérations financières ;
- Contrôle des encaissements ;
- L'élaboration du bilan doit être équilibré ;
- Le caissier contrôle tous ce qui est encaissement espèce ou chèque.
- La trésorerie s'occupe d'effectué les mises à jour des opérations financière (relevé, transfère, etc.), aussi de la validation du dossier de paiement du client.

De façon générale ce département se doit d'effectuer :

- L'arrêt des comptes mensuels;
- Le suivi des trésoreries;
- Le suivi des ventes de l'agence;
- Le transfert des rapports d'activité bimensuel et mensuels au directeur d'Actel ;Remettre quotidiennement l'état financier de l'Actel a la direction générale.

➤ **L'inspection :**

Les principales missions et responsabilités des vérificateurs régionaux sont :

- Exécuter des missions d'inspections au niveau des structures des DOT de sa région ;
- Assurer les enquêtes en cas de faits portant préjudice a l'entreprise ;
- Assurer la coordination entre les cellules d'inspection au niveau des DOT.

## **2.5. Service des ressources humaines :**

Le service ressources humaines est chargé du suivi, de la coordination et du contrôle de toutes les opérations relatives à la gestion des ressources humaines notamment les recrutements, la rémunération, les promotions, mutations...etc.

Elle a pour mission de :

- La communication et l'information : Les tâches de service des Ressources Humaines en cette matière sont :
- La définition des publications orientées vers l'extérieur et la conception des messages,

- 
- La gestion des moyens de communication : journal d'entreprise, affichage, audio-visuel, réunions systématiques ;
  - Suivez les stagiaires ;
  - suivez les apponter :
  - la préparation des commissions et des réunions ;
  
  - Gestion du Personnel et Paie :
    - l'enregistrement, le suivi et le contrôle des données individuelles, et collectives du personnel de l'entreprise ;
    - application des dispositions légales et réglementaires dans l'entreprise ;
    - le maintien de l'ordre et du contrôle et les travaux de pointage ;
    - Il gère également le suivi du personnel : congés, maladies, absences... et met à jour la base de données de l'entreprise et peut même en être responsable ;
    - Gestion des carrières et de la mobilité ;
    - Animation et évaluation des apports de la formation
    - Conditions d'hygiène et de sécurité ;
    - Système d'information RH.

Il exerce également toutes les actions se rapportant aux missions de contrôle, pour le respect de l'application des orientations et règlements en matière de :

- Recrutement ;
- Classification et rémunération ;
- Promotion ;
- Formation.

### **2.5.1. Les moyens de la communication interne utilisés :**

#### **1. les réunions :**

C'est l'un des supports qui favorise le plus l'échange. soit entre le directeur et les différents directeurs de département, ou bien entre les employés pour l'échange d'avis et les débats sur les sujets qui intéressent la direction.

#### **2. Le téléphone :**

C'est le support de la communication interne le plus utilisé au sein de la DRT.

---

### **3. L'intranet :**

C'est un mode de communication interne sous forme d'un internet interne, il lie les différents départements et services de la DRT.

### **4. Les supports écrits :**

Les supports écrits utilisés au sein de la DRT sont : Tableaux d'affichage pour le volet hygiène et sécurité. Papier pour le reste des événements.

#### **2.5.2. Objectifs de la communication interne <sup>48</sup>:**

- Assurer la fluidité et la circulation de l'information en interne.
- Assurer la coordination entre les différents départements pour une meilleure circulation de l'information.
- Instaure une culture de la communication et de l'écoute.
- Développer le principe d'échange d'information et du travail d'équipe.
- Améliorer les compétences et faciliter les canaux de communication.

### **3. La politique de la motivation :**

La motivation est un élément clé pour le développement des compétences et l'éclatement des capacités des travailleurs. Ainsi pour répondre correctement aux besoins individuels et collectifs, elle contribue à l'augmentation du solde du développement des entreprises pour suivre le rythme de la technologie, qui permet l'amélioration de l'économie nationale, et ceci est la raison qui a poussé la DRT à essayer de poursuivre le système de stimulation pour le succès fructueux des travailleurs et d'augmenter leurs efficacités et capacités en termes de performance, ainsi pour augmenter la productivité et l'ouverture de l'entreprise vers le monde extérieur.

La DRT ne possède pas une politique de motivation en tant que telle, il n'y a pas de service qui s'en occupe de la motivation des salariés. Cependant elle essaie d'apporter des éléments afin de contribuer et inciter à la motivation.

Les responsables optent pour un ensemble de techniques pour susciter la motivation chez leurs salariés. Ils privilégient les techniques de motivation liées aux conditions de

---

<sup>48</sup> Document interne .

---

rémunération, les aspects portant sur l'évolution de carrière ou encore sur l'amélioration des conditions de travail.

Les leviers d'action qui peuvent influencer le comportement des salariés sont principalement : la formation et la rémunération en premier lieu, les responsables se penchent aussi sur la communication, Une communication interne de qualité va permettre de motiver l'ensemble du personnel dans le sens où il saura quels sont les enjeux et les objectifs de ses tâches. Ainsi les salariés travailleront ensemble pour un but commun. En d'autres termes, il est important de donner du sens au travail demandé à ses collaborateurs ce qui va leur permettre par la suite de se responsabiliser dans leur travail. De plus, il faut que la communication vis-à-vis des collaborateurs soit la plus transparente possible.

### **Section 03 : Etude de la communication interne au sein de la DRT**

En vue d'atteindre l'objectif de notre recherche et de renforcer les résultats obtenus nous avons jugé utile de mener une enquête au niveau de la délégation régionale des télécommunications Blida.

Dans cette section ou partie nous allons tout d'abord déterminer la méthodologie de l'enquête, ainsi que les outils utilisés pour l'enquête, Pour ensuite entamer la partie de l'étude et l'analyse des données, et enfin faire une synthèse et une conclusion pour les résultats obtenus.

Cette enquête a pour objectif de démontrer les mécanismes et les outils de la communication et leur impact sur la motivation du personnel de la délégation régionale des télécommunications Blida.

#### ***1. Questionnaire :***

Nous élaborons cette étude dans le but de voir l'impact de la communication interne sur la motivation au sein de la société Algérie Télécom « direction régionale des télécommunications Blida ».

#### ***2.1. Description de l'échantillon***

##### **2.1.1. Processus d'échantillonnage**

##### **2.1.1.1. Définition de la population cible :**

---

La population cible pour notre étude est : les employées de la société Algérie Télécom.

Les employées sont les individus qui représentent la personne physique de notre enquête.

Dans le cadre de cette enquête, nous avons restreint notre échantillon aux employées de la délégation régionale des télécommunications (Blida).

#### **2.1.1.2. Méthode d'échantillonnage :**

La méthode que nous avons choisie pour la sélection de notre échantillon est la méthode aléatoire. Le manque de temps nous a laissé choisir cette méthode.

#### **2.1.1.3. Taille de l'échantillon :**

Nous avons pu réaliser 50 questionnaires avec les employées de la société de la wilaya (Blida). Donc notre échantillon est constitué de 50 employées.

### ***2.2. L'élaboration et la distribution du questionnaire***

#### **2.2.1. Définition et présentation du questionnaire distribué :**

Notre enquête se propose de recueillir des informations, auprès des employées de la délégation régionale des télécommunications (Blida).

#### **2.2.2. La structure de questionnaire :**

Le choix des types de questions pour l'élaboration de notre questionnaire a été difficile, vu qu'elles doivent être simples, claires et compréhensibles afin d'obtenir des informations justes.

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

- Introduction au début du questionnaire, afin de donner une idée sur l'objet de l'étude.
- Construction de questionnaire dans un ordre logique, en allant du simple au complexe et comportant dix-huit (18) questions dont onze (11) sont des questions fermées et deux (02) sont des questions ouvertes et cinq (05) sont des questions à l'échelle.

#### **2.2.3. La forme des questions :**

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

- Les questions ouvertes qui permettent à l'interviewé d'exprimer ses opinions en toute liberté,
- Les questions fermées avec une seule réponse (QCS),
- Les questions échelles de classement par préférence permettent de classer les réponses selon l'importance des critères/préférences.

#### 2.2.4. Le déroulement de l'étude terrain :

Nous avons distribué le questionnaire aux employées pendant une semaine (du 19 avril au 03 mai 2016), pour réaliser notre enquête : distribution de questionnaire, récupération du questionnaire.

L'observation sur terrain, à enrichit notre observation et aidé l'étude pour la meilleure présentation des résultats.

#### 2.2.5. Méthode de traitement de questionnaire :

- Les outils utilisés sont : le logiciel SPSS.
- Tri à plat : fait l'objet d'un traitement individuel de chaque question qui permet de connaître les fréquences.

### 3. Présentation des résultats :

#### 1. Le sexe:

**Tableau N°5 : La répartition de l'effectif par sexe**

Sexe	Effectifs	Taux de réponses
Féminin	22	55.55%
Masculin	18	45.45%
Total	40	100%

**Source : Elaboré par nos soins**

**Remarque :** 20% des personnes questionnées n'ont pas répondu à cette question.

**Figure N° 5: La répartition de l'effectif par sexe**

**Source : Elaboré par nos soins**

D'après le tableau, nous remarquons que (45.45%) du personnel constituant notre échantillon est le sexe masculin en contrepartie, nous trouvons que le sexe féminin occupe (55.55%). En résumé les femmes constituent la majorité au sein de la DRT.

## 2. Catégorie d'âge :

**Tableau N°6 : répartition de l'effectif par âge**

Age	Effectifs	Taux de réponses
Moins de 25 ans	2	5 %
De 25 ans a 40 ans	20	50 %
Plus de 40 ans	18	45 %
Totale	40	100%

**Source : Elaboré par nos soins**

**Remarque :** 20% des personnes questionnées n'ont pas répondu à cette question.

**Figure N°6: Répartition d'effectifs par l'âge**

**Source : Elaboré par nos soins**

D'après le tableau et la figure, nous constatons que l'enquête touche tous les tranches d'âge et en grande partie, celle de 25-40 ans avec un taux de 50% ce qui nous amène à penser que l'effectif est majoritairement jeune, alors que 5% des personnes questionnés sont moins de 25 ans et 45% sont plus de 40 ans.

## 3. Catégorie socio-professionnelle :

**Tableau N°7: La répartition d'effectif selon la catégorie socioprofessionnelle**

Catégorie socioprofessionnelle	Effectifs	Taux de réponses
Cadre	13	32,50%
Maitrise	15	37,50%
Exécutions	12	30,00%
Totale	40	100%

**Source : Elaboré par nos soins**

**Remarque :** 20% des personnes questionnées n'ont pas répondu à cette question.

---

### Figure N°7 : La répartition de l'effectif selon la catégorie socioprofessionnelle

Source : Elaboré par nos soins

D'après les résultats obtenus, nous constatons que notre enquête touche pratiquement l'ensemble des catégories socioprofessionnelles avec des pourcentages différentes, qui sont pare ordre : les agents de maîtrise vient en première position avec un taux de 38%, puis les cadres qui vient en 2ème position avec 32%, alors que les ouvriers requit 30%.

#### **Question 04 :**

- **Etes-vous bien informé au sein de La DRT ?**

**Tableau N°8 :L'information au sein de la DRT**

<b>Possibilité de réponses</b>	<b>Nombre de réponses</b>	<b>Taux de réponses</b>
Oui	34	97.14%
Non	1	02.86%
Total	35	100 %

Source : Elaboré par nos soins.

**Remarque :** 30% des personnes questionnées n'ont pas répondu à cette question.

### Figure N° 8: L'information au sein de la DRT

Source : Elaboré par nos soins

La quatrième question posée dans le cadre de ce questionnaire consiste à savoir si les employées sont bien informer au sein de DRT ou pas.

L'analyse des résultats fournis, montre que sur un total de 35 répondants, 97.14% entre eux disent qu'ils sont bien informés au sein de la DRT, tandis que 2.86% disent qu'ils ne sont pas bien informés.

---

**Question 05 :****➤ Sur quoi voulez-vous être informé ?**

D'après les résultats obtenus, les répondants veulent être informés sur le projet de l'entreprise, les informations qui concernent leurs tâches et des explications d'un fait « changement, nouveauté ».

**Question 06 :****➤ Communiquer vous avec votre supérieur ?****Tableau N°9 : La communication avec le supérieur**

Possibilité de réponses	Nombre de réponses	Taux de réponses
Oui	34	91,89%
Non	3	8,11%
Totale	37	100%

**Source : Elaboré par nos soins**

**Remarque :** 26 % des personnes questionnées n'ont pas répondu à cette question

**Figure N°9 : La communication avec le supérieur**

**Source : Elaboré par nos soins**

La sixième question posée dans le cadre de ce questionnaire consiste à savoir si les employées sont communiquées avec son supérieur ou pas.

D'après le schéma ci-dessus, nous constatons que seul 8.11% de la population interrogée n'ont pas eu un entretien individuel avec un responsable hiérarchique, tandis que les 91.89 % restant confirment le contraire. Ceci souligne qu'il y'a une certaine proximité professionnelle entre les supérieurs hiérarchiques et leurs subordonnés, les supérieurs sont soucieux des accomplissements des employés et très porté sur l'élaboration d'une bonne communication avec eux.

**Question 07 :****➤ Comment trouvez –vous la circulation de l'information dans votre direction ?**

**Tableau N°10 : La circulation de l'information**

<b>Possibilité de réponses</b>	<b>Nombre de réponses</b>	<b>Taux de réponses</b>
Très bonne	11	30,56%
Bonne	23	63,89%
Mauvaise	2	5,56%
Total	36	100%

**Source : Elaboré par nos soins**

**Remarque :** 26% des personnes questionnées n'ont pas répondu à cette question

**Figure N°10 : La circulation de l'information**

**Source : Elaboré par nos soins**

La septième question posée dans le cadre de ce questionnaire consiste à connaître le degré de la circulation de l'information dans les directions d'Algérie Télécom.

D'après les résultats obtenus, nous remarquons que sur un total de 36 répondants, 63.89% d'entre eux disent que la circulation de l'information est bonne, Suivi de 30.56 % disent qu'elle est très bonne, la pluparts des répondants qu'ont choisi cette repense sont des cadres. Tandis que 5.56% pensent qu'elle est mauvaise.

On peut déduire que l'information touche la totalité du personnel.

**Question 08 :**

- **Selon vous la communication interne au sein de votre entreprise est :**

**Tableau N°11 : La communication interne au sein de la DRT**

<b>Possibilité de réponses</b>	<b>Nombre de réponses</b>	<b>Taux de réponses</b>
Très satisfaisante	5	14,29%
Satisfaisante	27	77,14%
Peu satisfaisante	3	8,57%
Pas du tout satisfaisante	0	0,00%
Total	35	100%

**Source : Elaboré par nos soins**

**Remarque :** 30% des personnes questionnées n'ont pas répondu à cette question.

---

## Figure N°11 : La communication interne au sein de la DRT

Source : Elaboré par nos soins

La huitième question posée dans le cadre de ce questionnaire consiste à connaître le degré de la satisfaction de la communication interne au sein de la DRT.

D'après les résultats obtenus, nous remarquons que le degré de la satisfaction de la communication interne au sein de la DRT est comme suit :

- 77.14% des employées jugent quelle est satisfaisante ;
- 14.29% jugent qu'elle est très satisfaisante ;
- 8.57% jugent qu'elle est peu satisfaisante contre 0% pour le critère pas du tout satisfaisante.

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

### **Question 09:**

➤ Est-elle plutôt :

Tableau N°12 : Les caractéristiques de la communication interne au sein de la DRT

Possibilité de réponses	Nombre de réponses	Taux de réponses
Correcte	13	37,14%
Claire	15	42,86%
Filtrée	0	0,00%
Transparente	7	20,00%
Total	35	100%

Source : Elaboré par nos soins

**Remarque :** 30% des personnes questionnées n'ont pas répondu à cette question

### Figure N°12 : Les caractéristiques de la communication interne au sein de la DRT

Source : Elaboré par nos soins

---

La neuvième question posée dans le cadre de ce questionnaire consiste à connaître les caractéristiques de la communication interne au sein de la DRT.

Le tableau et la figure nous renseigne que la communication interne dans la DRT est comme suit : 42,86% de l'échantillon disent que la communication interne dans la DRT est claire, alors que 37.14% et 20% qui la trouve respectivement correcte et transparente.

Cela montre que la DRT mettre en place un bon système de communication pour que les salariées reçoivent bien l'information pour l'exécution des leurs tâches.

**Question 10 :**

- **Que pensez de-vous de vos relations de travail avec votre responsable et vos collègues ?**

**Tableau N°13 : la communication interne avec les responsables**

<b>Possibilité de réponses</b>	<b>Nombre de réponses</b>	<b>Taux de réponses</b>
Très bonne	12	34,29%
Pas bonne	1	2,86%
Bonne	22	62,86%
Totale	35	100 %

**Source : Elaboré par nos soins**

**Remarque :** 30% des personnes questionnées n'ont pas répondu à cette question.

**Figure N° 13: la communication interne avec les responsables**

**Source : Elaboré par nos soins**

Cette question posée dans le cadre de ce questionnaire consiste à connaître La relation de travail avec les responsables.

En ce qui concerne les relations de travail, celles-ci sont jugées "bonne" par la plus grande majorité représentée par un pourcentage de 62.86%, suivit d'un pourcentage de 34.29% qui considère que les relations avec leurs supérieurs sont" très bonnes", par contre que 2.86% des employés jugent la relation pas bonne ou mauvaise. Di ceci, sous-tend que la DRT prône la proxémique en relation professionnelle et qu'elle accorde à la communication en son sein une place primordial.

**Tableau N°14 : la communication interne avec les collègues**

Possibilité de réponses	Nombre de réponses	Taux de réponses
Très bonne	20	57,14%
Bonne	15	42,86%
Pas bonne	0	0,00%
Total	35	100,00%

**Source : Elaboré par nos soins**

**Remarque :** 30% des personnes questionnées n'ont pas répondu à cette question.

**Figure N°14 : La communication interne avec les collègues**

**Source : Elaboré par nos soins**

Cette question posée dans le cadre de ce questionnaire consiste à connaître La relation de travail avec les collègues.

Concernant les relations entre les collègues, le classement de leur appréciation s'alignent au même titre que les relations avec le responsable, avec une majorité estimée à 57.14% jugeant sa relation avec ces collègues, comme étant "Très bonne" suivit d'un pourcentage de 42.86% qui considère la relation avec ces collègues, "très bonne" tandis que les relation "pas bonne" sont représenté par un pourcentage nul.

Les résultats obtenus par l'interprétation des questions précédentes, nous permettent de conclure que l'information circule comme il faut au sein de la direction. Ainsi, il existe une bonne communication entre les employés. Ceci, nous démontre l'existence d'un système de communication interne efficace au sein de la DRT.

**Question 11 :**

- **Pour vous la communication interne c'est :** appréciation

**Tableau N°15 : Des appréciations sur la communication interne**

Possibilité de réponses	Nombre de réponses	Taux de réponses
Faire passer les consignes de la hiérarchie	26	65,00%

Faire passer de l'information sur l'actualité de la direction	29	72,5%
Un moyen de motivation	21	52,5%
L'écoute des salariés	15	37,5%
Total	34	100%

Source : Elaboré par nos soins

**Remarque :** 46% des personnes questionnées n'ont pas répondu à cette question

### Figure N°15 : Des perspectives sur la communication interne

Source : Elaboré par nos soins

Cette question posée dans le cadre de ce questionnaire consiste à connaître l'appréciation des employés sur la communication interne au sein de la DRT.

Selon les salariés rependant, la communication interne est considéré comme un outil pour Faire passer de l'information sur l'actualité de la direction avec un taux de 72,5%, suivi d'un moyen pour passer les consignes de la hiérarchie avec un pourcentage de 65.% ,alors que 52,5% des rependant considèrent que la communication et un moyen de motivation et enfin un moyen pour l'écoute des salariés avec un taux de 37,5%.

Donc la communication interne est un moyen pour passer l'information, avant qu'elle soit un moyen de motivation est de l'écoute.

### Question 12 :

➤ **Quels sont les moyens de la communication interne les plus utilisés ?**

**Tableau N°16 : Les moyens de la communication au sein de la DRT**

<b>les moyens oraux</b>	Téléphone	25	0,69
	Réunions	15	0,42
	Face à face	28	0,78
	Autres	0	0
<b>les moyens écrits</b>	Journal interne	20	0,56
	Affichage	18	0,50
	Séminaire	14	0,39
	Autres	5	0,14
	Intranet	21	0,5

<b>les moyens informatiques</b>	Internet	19	0,42
	Le courrier	9	0,11
	Autres	0	0

**Source : Elaboré par nos soins**

**Figure N°16 : Les moyens de la communication (les moyens oraux)**

**Source : Elaboré par nos soins**

Cette question posée dans le cadre de ce questionnaire consiste à savoir les moyens de communication interne les plus utilisés au sein de la DRT.

D'après les résultats obtenus nous constatons que les moyens de communication oraux les plus adoptés pour la transmission de l'information sont par ordre (face à face et le téléphone) avec un pourcentage de 78% et 69%.

**Figure N °17 : Les moyens de la communication (les moyens écrits)**

**Source : Elaboré par nos soins**

Nous constatons aussi que les moyens de communication de (l'écrit) contribué à la circulation de l'information au sein de la DRT avec l'utilisation du journal interne et l'affichage avec un taux de 56% et 50%

**Figure N °18 : Les moyens de la communication (les moyens informatiques)**

---

**Source : Elaboré par nos soins**

D'après la figure ci-dessus, nous remarquons que les moyens informatique les plus utilise sont intranet et internet avec un taux de 50 % et 42 %.

Sur la base des donnés présentés ci-dessus, on peut conclure que le personnel a toujours une préférence aux outils oraux qu`aux écrits.

**Question 13 :**

- **Pensez-vous que ces moyens répondent à vos attentes ?**

**Tableau N° 17 : Les attentes des employés face aux moyens de communication interne**

<b>Possibilité de réponses</b>	<b>Nombre de réponses</b>	<b>Taux de réponses</b>
Oui	27	75%
Non	9	25%
Total	36	100%

**Source : Elaboré par nos soins**

**Remarque :** 28% des personnes questionnées n`ont pas répondu à cette question.

**Figure N °19 : Les attentes des employés face aux moyens de communication interne**

**Source : Elaboré par nos soins**

Cette question posée dans le cadre de ce questionnaire consiste à savoir si les moyens de communication interne aux attentes des employées.

D'après les résultats obtenus, nous constatons que 75 % des répondants confirme que les moyens de la communication interne utilisés dans la DRT rependent à leurs attentes. Par contre 25 % ont rendu par non, cela peut être dû à divers raisons, tel que la manque de fiabilité de ces moyens.

**Question 14 :**

- **Est-ce que vous êtes motivé pour le travail que vous effectuez ?**

**Tableau N°18 : La motivation des employées au sein de DRT**

Possibilité de réponses	Nombre de réponses	Taux de réponses
Oui	30	90,91%
Non	3	9,09%
Total	33	100%

Source : Elaboré par nos soins

Remarque : 34% des personnes questionnées n`ont pas répondu à cette question

### Figure N °20 : La motivation des employées au sein de DRT

Source : Elaboré par nos soins

D`après les réponses fournis, nous permet d`enregistrer que 90.91% des employées déclarent qu`ils sont motivé par leurs travail ou bien par leurs postes. Par conte 9.09 % ne sont pas motivés par leurs postes.

Donc parmi les enquêtés qui sont motivé par leur postes déclarent qu`ils travaillent parce que le travail présente des avantages tels que la rémunération, la stabilité... etc, ou bien pour d`autres raisons tel que : le besoin de nourrir leurs familles, qu`ils n`ont pas trouvé mieux ailleurs. Surtout avec le problème d`emploi en Algérie (chômage et précarité).

#### Question 15 :

- Que `est-ce qui vous motive le plus dans votre travail ?

Tableau N 19 : Les moyens de motivation

Possibilité de réponses	Nombre de réponses	Taux de réponses
La rémunération	34	94%
Les formations	25	69%
Evolution de carrière	29	81%
Conditions de travail	15	42%
Une bonne communication interne avec le responsable et les collègues	14	39%
Esprit d`équipe	7	19%
<b>Totale</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

Source : Elaboré par nos soins

Remarque : 28% des personnes questionnées n`ont pas répondu à cette question

---

## Figure N 21: Les moyens de motivation

Source : Elaboré par nos soins

D'après les réponses des questionnés, nous remarquons que la majorité des répondants (94%) citent en premier lieu la rémunération comme moyen qui les motive le plus, ceci est justifié vu qu'on travaille pour améliorer sa condition de vie et qu'il est plus utile pour y arriver qu'un salaire décent, vient par la suite l'évolution de carrière représentée par (81%) des réponses cela justifié par la recherche d'acquisition de compétences et d'expérience car les salariés aspirent à évoluer leur carrière et occuper des postes de responsabilités, cela rejoint aussi le pourcentage représenté par "les formations" qui est de (69%) et qui soutient la réponse d'évolution de carrière et la justifie car c'est qu'à travers ce moyen de développement des compétences que les salariés peuvent prétendre occuper de meilleur poste. Par la suite on a "condition de travail" représentée par (42%) suivie de "bonne communication entre supérieurs et collègues" représentée par (23.33%) des répondants, ceci prouve que la communication interne n'est pas considérée par les employés comme un moyen conséquent qui agit de façon directe sur leur motivation, quant à "l'esprit d'équipe" figure dans les réponses des questionnés avec un taux de (19%).

### Question 16 :

- Selon vous la communication interne favoriserait-elle la motivation ?

Tableau N °22 : La motivation des employées face à la communication interne

Possibilité de réponses	Nombre de réponses	Taux de réponses
Oui	32	100%
Non	0	0%
Total	32	100%

Source : Elaboré par nos soins

Remarque : 36% des personnes questionnées n'ont pas répondu à cette question.

### Figure N °22: la motivation des employées face à la communication interne

Source : Elaboré par nos soins

Cette question posée dans le cadre de ce questionnaire consiste à savoir si la communication interne favoriserait la motivation des employées ou non.

L'analyse des réponses fournies, nous permet d'enregistrer que tous les employés ont affirmé que la communication interne favoriserait la motivation, c'est à dire 100% ont répondu "oui". Cela montre que la communication joue un rôle important dans la motivation.

**Question 17 :**

- **Selon vous, quelle est l'importance de la communication interne dans la motivation du personnel ?**

**Tableau N° 21 : L'importance de la communication interne dans la motivation**

Possibilité de réponses	Nombre de réponses	Taux de réponses
L'importante	19	53%
Très importante	15	42%
Peu importante	2	6%
Pas du tout importante	0	0%
Total	36	100%

**Source : Elaboré par nos soins**

**Remarque :** 28% des personnes questionnées n'ont pas répondu à cette question.

**Figure N° 23: L'importance de la communication interne dans la motivation**

**Source : Elaboré par nos soins**

Cette question posée dans le cadre de ce questionnaire consiste à connaître le degré de l'importance de la communication interne dans la motivation des employés.

Les résultats présentés montrent également que la communication interne est importante dans la motivation des personnels avec 53 % des répondants, donc on peut dire que la communication interne est considérée aujourd'hui comme un facteur clé dans la motivation de travail.

**Question 18 :**

- **Selon vous un déficit de communication interne entrainerait-il une démotivation ?**

**Tableau N °22: Déficit de la communication et la démotivation**

Possibilité de réponses	Nombre de réponses	Taux de réponses
Oui	28	87.50%
Non	4	12.50%

Total	32	100%
-------	----	------

Source : Elaboré par nos soins

**Remarque :** 36% des personnes questionnées n'ont pas répondu à cette question.

### Figure N° 24: : Déficit de la communication et la démotivation

Source : Elaboré par nos soins

Cette question posée dans le cadre de ce questionnaire consiste à savoir si le déficit de communication interne entraînerait une démotivation ou non.

87,50% des répondants pensent qu'un déficit de communication interne peut entretenir une démotivation contre seulement 13% qui affirment le contraire.

### Question 19 :

- **Quels sont vos propositions pour la direction en matière de la communication interne et la motivation ?**

La majorité des répondants souhaitent améliorer et encourager la communication interne au sein de la DRT pour créer un espace d'entente et d'échange. Afin d'offrir l'occasion de réclamer les droits et de transmettre les doléances en cas de problèmes ou d'insatisfaction. Ceci générera le sérieux des travailleurs, leurs satisfactions, leurs motivations qui influencera sur leurs rentabilité.

Concernant la motivation, les employés de la DRT veulent des chances, des occasions de promotions, de mutations et d'avancement pour motiver. Ils souhaitent aussi Assurer le développement de leurs compétences en leurs garantissant plus formation.

### Synthèse de l'étude :

Après la réalisation de l'enquête sur le terrain, nous avons analysé la communication interne et son impact sur la motivation des personelles dans la DRT dans le but d'atteindre les objectifs suivants :

- 
- Connaître la place de la communication interne au sein de DRT.
  - Identifier l'impact de la communication interne sur la motivation des personnelles.

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

- ❖ La circulation de l'information est bonne, ce qui montre que l'information qu'offre la DRT a ces employés est satisfaisant.
- ❖ La qualité de l'information véhiculée par les outils de la communication interne au sein de la DRT est qualifiée comme rapide, claire et utile. Donc on peut conclure que l'information se circule comme il faut au sein de la direction.
- ❖ Ces outils permettent de rendre la communication interne fluide et faciliter de l'information pour toucher les majorités des personnels.
- ❖ Le personnel de la DRT estime qu'il existe une bonne communication dans tous les sens : descendante, ascendante et latérale.
- ❖ En ce qui concerne les relations de travail avec le supérieur et leurs collègues, la majorité la jugent bonne ce qui implique l'existence d'esprit d'équipe, un climat social favorable au travail et de la considération par les supérieurs qui stimulent la motivation au travail.
- ❖ Les moyens de communication interne les plus adéquats avec les attentes des employés de la DRT sont : le panneau d'affichage pour les supports écrit, Le face à face pour les supports oraux et l'intranet pour les supports techniques.
- ❖ Le salaire est le facteur les plus importants qui motive les salariés.
- ❖ Les employés estiment bénéficier des formations en vue d'améliorer leurs compétences et d'acquérir des nouveaux maitrises .
- ❖ Le personnels confirment que la communication interne est importante dans la motivation.

- 
- ❖ La communication interne est considéré comme un facteur clé dans les motivations des personelles au sein de la DRT.

---

## Conclusion Générale

Face aux impératifs de ce nouveau siècle et aux mutations de l'environnement économique l'entreprise est devenue communicante. La communication est devenue un impératif qui s'impose sur le terrain de l'entreprise et que cette dernière se doit de l'appliquer pour s'adapter au nouvel ordre économique.

La communication interne est à la fois le reflet des objectifs et des ambitions d'une organisation mais également un moyen de mieux comprendre et échanger avec les employés de celle-ci. Elle a pour objectifs de construire le dialogue entre ces deux parties pour que tous puissent évoluer de la manière que il le désire. Cette dernière est devenue un espace de feedback, de rapprochement des ressources humaines, de décloisonnement des structures, de l'implication et participation à la prise de décision, de renforcement identitaire, d'épanouissement professionnel concourant à la satisfaction et motivation des hommes.

Tout entreprise qui donne la fonction communication interne sa vraie et juste valeur, aura réussi à engager le personnel, le rendre plus performant, en conséquence l'entreprise sera plus performante.

Dans notre étude, nous avons essayé de mettre l'accent sur la place de la communication interne au sein d'Algérie Télécom exactement Délégation Régionale des Télécommunications de Blida et son impact sur la motivation du personnel. Notre travail consiste à analyser des informations recueillies dans l'entreprise à travers les observations et l'enquête par un questionnaire.

Nous nous sommes résolus à tenter de répondre à la problématique suivante :

### **Comment la communication interne contribue-t-elle à la motivation du personnel ?**

Les résultats de notre étude empirique relatifs aux hypothèses de recherche émises se présentent comme suit :

**Nous confirmons l'hypothèse n°01, qui suggère que** la communication interne permet d'améliorer le fonctionnement de l'entreprise, grâce au sentiment d'appartenance et de collaboration, à un meilleur climat social et aux bonnes relations entre les personnes et les

---

services. En effet, 77.14% des employées de la DRT jugent que le degré de la satisfaction de la communication interne au sein de la DRT est satisfaisant, et ça renforce les relations entre les personnes et les services.

**Nous confirmons l'hypothèse n°02, qui stipule que** la motivation des personnels représente un facteur capital dans la réussite de l'entreprise pour cela plusieurs facteurs sont utilisés pour la motivation au travail ces facteurs sont : la rémunération, les conditions de travail, le rôle du manager, évolution de carrière, Esprit d'équipe .....etc. et cela a été affirmé par la majorité des employées de la DRT.

**Nous confirmons l'hypothèse n°03 qui suggère que** la communication interne permet une nette amélioration de la motivation du personnel. En effet, plus de 50 % des employées de la DRT confirment que la communication interne est considérée aujourd'hui comme un facteur clé dans la motivation de travail.

D'après le responsable de la DRT, le staff de l'entreprise essayera de fournir des efforts pour améliorer la situation actuelle avec la création du service de communication.

Tout au long de notre recherche, nous avons rencontré des contraintes Nous avons réussi à convaincre quelques employées de la DRT pour répondre à notre questionnaire et d'autres ont refusé. La difficulté à trouver un stage au sein de la DRT en raison de l'absence d'un service de communication.

Malgré les efforts que nous avons fournis pour la réalisation de ce modeste travail, nous estimons que nous n'avons pas pu cerner toute la problématique. Le manque du temps pour faire un entretien direct comme un deuxième outil d'analyse dans notre étude.

Enfin, nous espérons que notre recherche inspirera d'autres chercheurs et donnera naissance à l'étude d'autres problématiques relatives à l'impact de la communication interne sur la motivation du personnel et surtout dans le domaine de la télécommunication afin de compléter et enrichir le champ d'étude.

---

Nous recommandons aux futures études de s'intéresser à l'apport des nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication sur le fonctionnement de l'entreprise, et s'intéresse aussi à l'impact de la communication interne sur la performance sociale.

# Bibliographie

---

## Bibliographie

### 1. Ouvrages:

- ALECIAN SERGE, FOUCHER DOMINIQUE, « *Guide de management dans le service publique* », Edition LES ORGANISATIONS, 1999.
- ALWENA .O, « *La fonction ressources humaines* », MSG2, TD 4201, 2003.
- AUBERT NICOLE « *Diriger et motiver : Secrets et pratiques*», Edition D'ORGANISATION, 1997.
- CARRE. C, « *Surmonter les conflits* », éditions ORGANISATION, Paris, 2003.
- CLAUDE DUTERME, « *La communication interne en entreprise*, 1<sup>er</sup> édition, 2004.
- D'ALMIED.N et LIBAERT .T, « *La communication interne des entreprises* », 6 éditions DUNOD, Paris, 2010.
- DECKER JEAN-FRANCOIS, « *Diriger et motiver secrets et pratiques* », édition D'ORGANISATION, 1997.
- DEGUY.M,« *Politique des ressources humaines dans l'entreprise* », édition d'ORGANISATION, Paris, 1989.
- DEMON.L, KEMPE.A, « *Communication d'entreprise : Stratégie et pratique* », Edition NATHAN, Paris, 2000.
- ELLUL.J, «*La psychologie au travail*, édition GAETA MORIN, 1996.
- HACKMAN et OLDHAM, « *La théorie des caractéristiques des emplois* », Edition *ECONOMICA*, Paris, 2000.
- JACQUES .L, « *Les théories de la motivation* », Editions ORGANISATION, 1997.
- KOTLER. P & DUBOIS. B et autres, « *marketing management* », Edition PEARSON, Paris, 2006.
- LENDREVIE. J et LINDON. R, « *Mercator* », 6<sup>é</sup> édition, Edition DALLOZ, Paris, 2000.
- LEVY .L « *La motivation dans l'entreprise* », Edition ORGANISATION, 2003.
- LEVY-LEBOYER CLAUDE, « *La motivation au travail* », Ed d'organisation, 3<sup>é</sup>me édition, Paris, 2006.

- 
- LIBEART THIERRY, « *La communication de l'entreprise* » Edition ECONOMICA, Paris, 1998.
  - MARIE Hélène, « *Le Communicator : Guide opérationnelle pour la communication d'entreprise* », 2<sup>d</sup> édition DUNOD, Paris, 1994.
  - Maurice. T, Anne François Bender, « *Fonction ressource humaine* », édition PEARSON.2007.
  - P.MALAVAL, J-M.DECAUDIN, « *Le pentacom* », Edition PEARSON, 2005.
  - PASTOR.P et BREAD.R, « *les treize clés du manager* », Editions LIAISON, Paris, 2003.
  - PIERRE .V, « *La motivation dans l'entreprise* », Edition de BOECK 2006.
  - Robert, Reix , « *Systèmes d'information et management des organisations* »,3<sup>ème</sup> édition , édition VUIBERT,Paris,2000.
  - ROMELEAR(P), « *Gestion des ressources humaines* », Edition ARMAND COLIN, Paris, 1993.
  - SEKIOU .L, « *Gestion du personnel* », Edition ISBN, Montréal, 1986.
  - SEKIOU, (Lakhdar) et autres : « *Gestion des ressources humaines* », édition ISBN 4L, Québec, 2001.
  - TAYLOR.FW, « *Direction scientifique des entreprises* ». EDITION DUNO.Paris.1991.
  - THIERRY.L, MARIE.H, « *Communicator* », 6<sup>é</sup> édition, Edition Dalloz, Paris, 2012.

## **2. Dictionnaires et encyclopédies :**

- Le Robert de poche, Dictionnaire, Edition SEJER, 1998.

## **3. Travaux Universitaires :**

- MUCHA.L, « *La motivation des salariés et la performance dans les entreprises* », Mémoire professionnel, université de Reims, 2010.
- BEKIOUA.F, «*Cours de motivation*», année 2012-2013

---

#### 4. Webographie :

- <http://www.memoireonline.com>
- <http://www.journaldunet.com>
- [www.antonin-gaunand.com](http://www.antonin-gaunand.com)
- <http://almanach-dz.com>
- <http://jbcc.centerblog.net>
- <http://almanach-dz.com/index.php>
- [www.algeriatelecom.dz](http://www.algeriatelecom.dz)

# ANNEXES

---

**Annexe n °01 : Questionnaire destiné aux employés d'Algérie  
Télécom**

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin d'études pour l'obtention d'un master en Sciences commerciales (option : **Management et Organisation d'Entreprise**) à l'Ecole **supérieure de commerce, Koléa**, dont le thème porte sur « *l'impact de la communication interne sur la motivation* », nous vous invitons à bien vouloir répondre à ce questionnaire à usage scientifique tout en vous garantissant l'anonymat de vos réponses.

Nous vous remercions pour votre collaboration.

**1. Sexe :**

*Masculin*                       *Féminin*

**2. Age :**

*Moins de 25 ans*

*De 25 à 35 ans*

*Plus de 35 ans*

**3. Catégorie socio-professionnelle :**

*Cadre*

*Ouvrier*

*Agent de maîtrise*

*Autre précisez:*

.....  
.....

**4. Etes-vous bien informé au sein de La DRT ?**

*Non*                       *Oui*

---

**5. Sur quoi voulez-vous être informé ?**

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

**6. Communiquer vous avec votre supérieur ?**

*Oui*

*Non*

**Pourquoi ?**

.....  
.....

**7. Comment trouvez-vous la circulation de l'information dans votre direction ?**

*Bonne*

*Très bonne*

*Mauvaise*

**8. Selon vous la communication interne au sein de votre entreprise est :**

*Très satisfaisante*

*Satisfaisante*

*Peu Satisfaisante*

*Pas du tout satisfaisante*

**9. Est-elle plutôt :**

*Transparente*

*Correcte*

*Clair*

*Filtrée*

---

**10. Que pensez de-vous de vos relations de travail avec votre responsable et vos collègues ?**

**A /- Avec les responsables :**

Très bonne  Bonnes   
Moyenne  Difficile  Très difficile

**B /-Avec les collègues :**

Très bonne  Bonnes   
Moyenne  Difficile  Très difficile

**11. Pour vous la communication interne c'est :**

Faire passer les consignes de la hiérarchie   
Faire passer de l'information sur l'actualité de la direction   
Un moyen de motivation   
L'écoute des salariés

Autre précisez :

.....  
.....

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

Téléphone   
L'affichage   
Le courrier   
Intranet   
Internet   
Réunions   
Le journal d'entreprise

---

*La boîte à idée*

**13. Pensez-vous que ces moyens répondent à vos attentes ?**

*Oui*

*Non*

**Pourquoi ?**

.....  
.....

**14. Est-ce que vous êtes motivé pour le travail que vous effectuez ?**

*Oui*

*Non*

**Pourquoi ?**

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

**15. Que 'est-ce qui vous motive le plus dans votre travail ?**

*Rémunération*

*Les formations*

*Evaluation de carrière*

*Conditions de travail*

*Une bonne communication interne avec le responsable et les collègues*

*Esprit d'équipe*

*Autre précisez ?*

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

**16. Selon vous la communication interne favoriserait-elle la motivation ?**

---

*Oui*

Non

**17. Selon vous, quelle est l'importance de la communication interne dans la motivation du personnel ?**

*Importante*

*Très importante*

*Peu importante*

*Pas du tout importante*

**18. Selon vous un déficit de communication interne entrainerait-il une démotivation ?**

*Oui*

*Non*

**Justifiez votre réponse :**

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

**19. Quels sont vos propositions pour la direction en matière de :**

**A/- La communication interne :**

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

**B/- La motivation :**

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