

REPIBLIQUE ALGERIENENE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHACHE SCIENTIFIQUE

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de
Gestion**

Spécialité : Organisation et Management des Entreprises

Thème :

**L'Impact de la Communication Interne sur la Motivation des
Salariés**

Cas : NAFTAL

Elaboré par :

Mr. HAMMACHI Tayeb

Encadré par :

Dr. CHENNOUFI Wassim

Lieu de stage : NAFTAL – Chéraga

Période du stage : du 17 Février au 16 Mars 2019

2018/2019

REPIBLIQUE ALGERIENENE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHACHE SCIENTIFIQUE

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de
Gestion**

Spécialité : Organisation et Management des Entreprises

Thème :

**L'Impact de la Communication Interne sur la Motivation des
Salariés**

Cas : NAFTAL

Elaboré par :

Mr. HAMMACHI Tayeb

Encadré par :

Dr. CHENNOUFI Wassim

Lieu de stage : NAFTAL – Chéraga

Période du stage : du 17 Février au 16 Mars 2019

2018/2019

Dédicaces

Je dédie ce travail :

À l'Allah, en qui j'ai toujours cru en qui je croirai toujours.

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

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

A mes frères et mes sœurs

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

A tous mes amis

A toute la promotion.

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

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

Remerciements

Je tiens à remercier tout d'abord le bon Dieu de nous avoir donné la foi et la volonté d'aller jusqu'au bout pour terminer ce travail de recherche. Et toutes les personnes qui nous ont soutenus, et apportés leur aide de près ou de loin à sa réalisation.

Je remercie également mon encadreur Dr. CHENNOUFI, qui a su me comprendre et m'a offert, sans hésiter, son aide, son temps et ses conseils qui m'ont été précieux.

Mes remerciements vont également à tout le personnel de NAFTAL, pour leur soutien, leur gentillesse, et leur disponibilité, leur bonne humeur et leur implication.

Résumé :

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

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

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

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

ملخص:

الهدف من هذا البحث هو تحليل وإظهار اهمية الصلة بين مفهوم التحفيز و الاتصال الداخلي. وقد أصبح هذا الرابط الآن النواة الصلبة للمناجحت و لقيادة الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة. بعد دراسة استقصائية علي الإشكالية المطروحة في شركة نפטال ، حاولنا ان نفهم نظام الاتصالات الداخلية وتأثيرها علي تحفيز الموظفين.

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

الكلمات المفتاحية : التحفيز ، الاتصال الداخلي ، الموارد البشرية ، نפטال.

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE :	A
CHAPITRE 1 : CONCEPTUALISATION SUR LA COMMUNICATION INTERNE ...	1
SECTION 01 : NOTIONS FONDAMENTALES DE LA COMMUNICATION	3
SECTION 02 : LA POLITIQUE DE LA COMMUNICATION INTERNE	12
SECTION 03 : LA COMMUNICATION INTERNE COMME MOYEN DE MOTIVATION DU CLIENT INTERNE	29
CHAPITRE 2 : LE LIEN ENTRE LA COMMUNICATION ET LA MOTIVATION ..	35
SECTION 01 : L'IMPACT DE LA COMMUNICATION MOTIVATIONNELLE DEFIT ET IMPORTANCE.	37
SECTION 02 : LA PRATIQUE DE LA COMMUNICATION MOTIVATIONNELLE	45
SECTION 03 : MOTIVATION DES HOMMES AU TRAVAIL, AU CŒUR DU MANAGEMENT ET DE COMMUNICATION DE L'ENTREPRISE.	51
CHAPITRE 3 : L'IMPACT DE LA COMMUNICATION INTERNE SUR LA MOTIVATION DES SALARIEES AU SEIN DE NAFTAL	67
SECTION 01 : PRESENTATION DE L'ENTREPRISE :	69
SECTION 02 : LA COMMUNICATION INTERNE AU SEIN DE NAFTAL :	76
SECTION 03 : L'ENQUETE SUR LE TERRAIN	80
CONCLUSION GENERALE.....	99

Liste des tableaux

N°	Titre	Page
1	Principe d'une communication efficace	09
2	Les cinq fonctions d'un journal d'entreprise	21
3	Fiche signalétique de l'entreprise NAFTAL	74
4	La répartition de l'effectif par genre	82
5	La répartition de l'effectif par âge	83
6	La répartition de l'effectif par niveau d'instruction	83
7	La répartition de l'effectif par catégorie professionnelle	84
8	La répartition de l'effectif par ancienneté	85
9	La communication avec le supérieur	85
10	La circulation de l'information	86
11	La satisfaction de la communication interne des employées	87
12	Les caractéristiques de la communication interne des employées	88
13	La relation avec les responsables	88
14	La relation avec les collègues	89
15	Des perspectives sur la communication interne	90
16	Le mode de communication	91
17	Les moyens de la communication interne	92
18	Les attentes des salariées face aux moyens de communication	92
19	La motivation des salariées	93
20	Les facteurs de motivation au travail	94
21	La motivation face à la communication interne	95
22	L'importance de la communication interne sur la motivation	96

Liste des figures

N°	Titre	Page
1	Schéma de la communication	04
2	Les éléments de la communication	05
3	Schéma de l'information	07
4	La communication descendante	16
5	La communication ascendante	17
6	La communication transversale	17
7	Les moyens de communication interne	24
8	Le mécanisme de la motivation selon Porter et Lawler	38
9	Cohésion d'équipe	58
10	Composantes de culture d'entreprise	63
11	Création de la société NAFTAL	70
12	La répartition de l'effectif par genre	82
13	La répartition de l'effectif par âge	83
14	La répartition de l'effectif par niveau d'instruction	84
15	La répartition de l'effectif par catégorie professionnelle	84
16	La répartition de l'effectif par ancienneté	85
17	La communication avec le supérieur	86
18	La circulation de l'information	86
19	La satisfaction de la communication interne des employées	87
20	Les caractéristiques de la communication interne des employées	88
21	La relation avec les responsables	89
22	La relation avec les collègues	89
23	Des perspectives sur la communication interne	90
24	Le mode de communication	91
25	Les moyens de la communication interne	92
26	Les attentes des salariées face aux moyens de communication	93
27	La motivation des salariées	93
28	Les facteurs de motivation au travail	94
29	La motivation face à la communication interne	95
30	L'importance de la communication interne sur la motivation	96

Liste des abréviations

BC	Branche commercialisation
BCR	Branche Carburant
RH	Ressource Humain
TIC	Technologies de l'Information et de la Communication

Introduction général

Introduction générale

La communication est une activité humaine très importante dans la relation entre les individus, elle favorise l'échange d'idée et la transmission de l'information entre les différents membres de la communauté.

Elle est également un processus vital dans le domaine des relations entre les responsables et les subordonnés, qui les aident à se comprendre mutuellement et à mener à bien leur travail. Une coordination entre les services de l'organisation peut également être créée ainsi que celle des individus. Le but de la direction de l'organisation est de prendre des décisions en fonction des diverses consultations et informations disponibles auprès de diverses sources.

La communication étant l'une des nécessités de la vie humaine, elle est également la marque distinctive de l'organisation, qui comprend un groupe de personnes dont les objectifs et les intérêts sont régis par des règles et des lois et qui dans la poursuite de leurs objectifs, communiquent et échangent des informations. Un processus social par lequel les individus interagissent, par lequel l'administrateur peut obtenir l'impact du mouvement des individus vers l'objectif, suivant à son tour un processus psychologique qui nécessite une certaine compréhension de la psyché humaine et une connaissance des attitudes et motivations d'autrui.

Par ailleurs, la motivation joue un rôle important dans l'orientation du comportement humain vers la réalisation des objectifs de l'organisation, et c'est pourquoi, de nombreux chercheurs et penseurs ont mené plusieurs études afin d'étudier les facteurs de motivation qui affectent le comportement des individus et comment les utiliser pour libérer leurs énergies vers la réalisation et la performance. La motivation est aussi l'une des ressources les plus importantes de l'organisation, en tant que moteur principal de toutes ses activités, est devenue l'avantage le plus compétitif parmi les organisations, c'est celui qui fait l'excellence et qui fait la différence, sa capacité et son potentiel pour atteindre les objectifs de l'organisation, la survie ou la détérioration de toute organisation dépendent des ressources humaines et de la façon dont elle s'en occupe et de la capacité de cette organisation à stimuler ces ressources afin de lui permettre d'accomplir ses tâches de la meilleure façon possible, et compte tenu de l'importance de la motivation de toutes sortes pour la ressource humaine, les organisations recherchent les moyens les plus importants pour motiver ses membres.

Introduction générale

Dans ce cadre notre thème de recherche porte sur :

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

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

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

« Dans quelle mesure, la communication interne contribue à la motivation des salariés au sein de la branche commercialisation du NAFTAL ? ».

Cette problématique est conditionnée par les questions suivantes :

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

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

- **H1 : La communication interne est l'élément le plus important de la motivation au travail.**
- **H2 : La communication interne joue un rôle important pour motiver les salariés.**
- **H3 : La communication interne représente un facteur clef pour améliorer et motiver les relations dans l'entreprise.**

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

- La recherche et l'exploitation des documents théoriques scientifiques relatifs au champ de notre étude, qui nous ont permis de traiter la communication et la gestion des ressources humaines ainsi que les divers documents internes de NAFTAL.
- Une enquête par questionnaire menée auprès d'un échantillon constitué du personnel de NAFTAL portant sur la situation de la communication interne de l'entreprise.

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

Introduction générale

Le premier consiste à donner les différentes définitions et quelques généralités sur la communication globale, expliquer la politique de la communication interne en entreprise et enfin déterminer le rôle du manager dans la dynamique de la communication motivationnelle.

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

L'impact de la communication motivationnelle défit et importance.

La pratique de la communication motivationnelle.

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

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

Chapitre 1 : Conceptualisation sur la Communication Interne

L'histoire de la communication est aussi ancienne que celle de l'humanité. Depuis les origines, l'homme a eu besoin de communiquer pour cela il mit au point des codes, des alphabets et des langages, paroles, des gestes de la main, signaux de fumée, document écrit tout était bon pour véhiculer le message.

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.

Confrontée aux nombreuses évolutions de leur environnement, les grandes entreprises à forte visibilité sont dorénavant contraintes de s'adapter et de prendre un certain nombre de décisions indispensables à leur pérennité. Toutefois, les décisions prises par les organisations ne sont pas toujours comprises par leurs salariés, qui hésitent de moins en moins à les critiquer. L'organisation doit donc veiller à s'appuyer sur sa communication interne lors de toute prise de décision importante afin d'en démontrer à ses salariés tout l'intérêt et la pertinence. En effet, au-delà de ses missions de transfert d'informations et de coordination des rôles des différents membres de l'organisation, la communication interne doit œuvrer dans un but plus ambitieux, celui de créer un sens commun à l'ensemble des membres de l'entreprise.

Dans l'idéal, la communication interne doit ainsi parvenir à fédérer les salariés d'une organisation autour de valeurs fondatrices communes.

Dans ce chapitre on essaie de découvrir Le rôle de la communication interne au sein de l'entreprise et si elle est une motivation pour les employés, passons par le plan de travail qui consiste en début les notions et la politique de la communication interne ensuite on étudie si on peut la considérer comme moyen de motivation.

Section 01 : Notions fondamentales de la communication

En entreprise plus qu'ailleurs, l'information est la matière première de la décision. Elle n'est pas donnée mais elle est construite, et sa rapidité de circulation est aujourd'hui un élément déterminant dans le succès d'une entreprise, la communication peut être définie comme la production sur le milieu interne et externe et comme la création d'interfaces. Il convient ici de distinguer la communication interne de la communication externe.

1. Histoire et évolution de la communication¹:

Le terme « communiquer », « être en relation », est apparu au cours du 14^{ème} 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^{ème} 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^{ème} 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.

2. Communication et information :

2.1. Définitions de la communication :

Définition N°1 : Selon D.Wolton

Le concept de *communication* est polysémique. D.Wolton donne trois sens au concept de communication : « *D'une part la communication est une expérience anthropologique fondamentale : communiquer consiste à échanger avec autrui. D'autre part, la communication est un ensemble de techniques. La communication directe est aujourd'hui un mode de communication parmi de nombreux autres* »².

Définition N°2 : Selon PASTOR et BREAD :

Pour PASTOR et BREAD, « 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 »³.

Définition N°3 : Selon C.CARRE :

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

¹ SEKIOU, (LAKHDAR) et autres : *Gestion des ressources humaines*, édition ISBN 4L, Québec, 2001, P.461

² SEKIOU, (LAKHDAR) et autres, op.cit. P.461

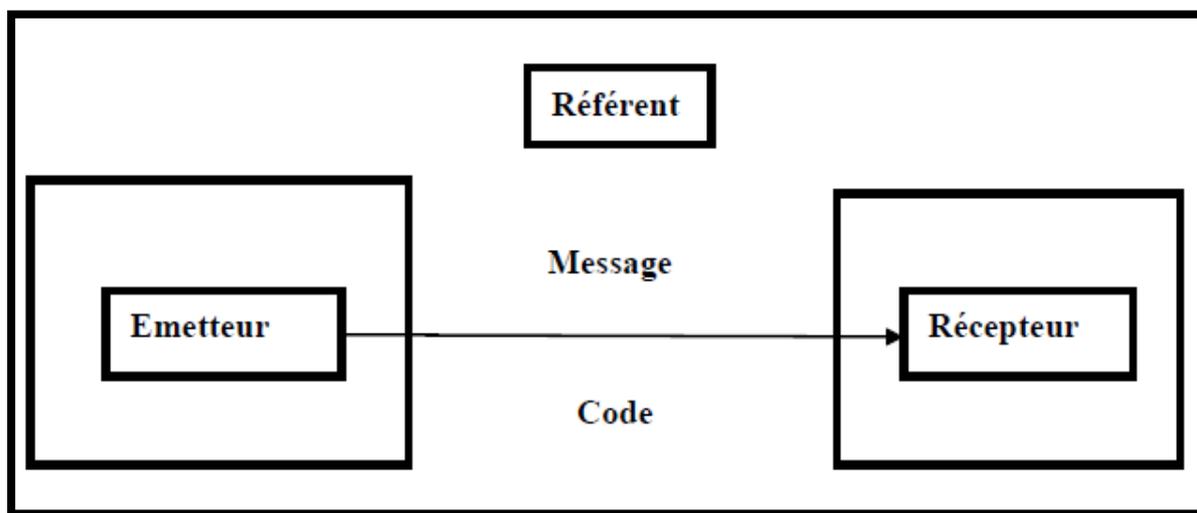
³ PASTOR, (P) & BREAD, (R) : *les treize clés du manager*, édition liaison, Paris, 2003, P. 135.

scénarios relationnels, et des enjeux d'influences qui sont souvent à l'origine de désaccords »¹
Pour communiquer, il est nécessaire de suivre un processus, qui met en œuvre un émetteur avec un ou plusieurs récepteurs.

Définition N°4 : Selon KOTLER & DUBOIS :

Selon KOTLER & DUBOIS, « pour communiquer efficacement, il faut comprendre les différents éléments du processus de communication »².

Figure N°1 : schéma de la communication



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

A ce titre, les éléments constituant le processus de communication se présentent comme suit :

2.2. Les partenaires de la communication :

L'émetteur : c'est la personne ou l'entité qui est à l'origine de la communication, elle transforme le message en signaux.

Le récepteur : c'est la personne, l'organisation ou l'ensemble des individus auxquels le message est adressé, elle reçoit les signaux et reconstruit le message.

❖ Les vecteurs :

- **Message** : c'est le contenu, l'ensemble des informations et idées transmises par l'émetteur en direction du récepteur et qu'il va tenter de coder le plus parfaitement possible.
- **Médias** : c'est l'ensemble des routes par lesquelles l'outil transite avec son message, c'est la voie de circulation ; le moyen utilisé pour transmettre le message.

❖ **Codage** : c'est la traduction du message en un ensemble structuré de signifiants.

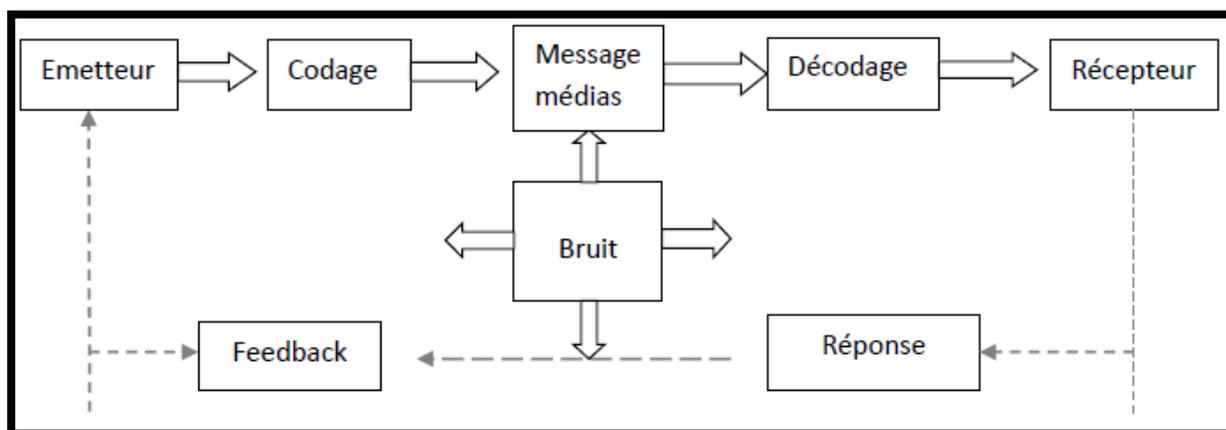
¹ CARRE, (C) : *Surmonter les conflits*, éditions d'organisation, Paris, 2003, P.74

² KOTLER, (P) & DUBOIS, (B) et autres : *marketing management*, édition Pearson, Paris, 2006, P.39

- ❖ **Décodage** : c'est le processus par lequel le récepteur redonne une signification aux symboles, lettres ou signaux transmis par l'émetteur ; c'est l'interprétation du récepteur.
- ❖ **Réponse** : l'avis du client.
- ❖ **Feed-back** : c'est le retour d'information à l'émetteur.
- ❖ **Bruit ou parasite** : il peut venir perturber les signaux pendant la transmission.

« Deux éléments, l'émetteur et le récepteur décrivent les partenaires de la communication ; deux autres, le message et le médias en constituent les vecteurs ; quatre autres correspondent à des fonctions : codage, décodage, réponse et feedback. Le dernier élément identifie le bruit induit dans la communication »¹.

Figure N°2 : les éléments de la communication.



Source: KOTLER, (P) & DUBOIS, (B) et autres, marketing management, édition Pearson, Paris, 2006, P.640

2.3. Définition de l'information :

L'information est défini par ESCAPIRI Robert comme : « *tout ce qui est transmis et reçus et qui augmente les connaissances* »².

« *Si l'information est la mise en relation des évènements, la communication est la mise en relation des hommes entre deux afin de faciliter leurs actions collectives* »³.

Donc 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).

L'information répond à cinq critères :

- Elle n'attend pas de réponse ou l'effet de « feed-back » ;

¹ KOLTER, (P) & DUBOIS, (B) et autres, op.cit, P.640

² SLEM, (AHMED) et GERARD (MARTINEZ) : *L'information des salariés et stratégie de communication*, édition d'organisation, Paris, 1983, P.16.

³ GELINIER, (OCTAVE) : *Stratégie de l'entreprise et motivation des hommes*, édition d'organisation, Paris, 1993, P288.

- Elle s'attache plus aux objectifs de l'émetteur qu'à ceux du récepteur ;
- Elle ne prend pas en compte la situation du récepteur ;
- Elle ne prend pas en compte la culture et les valeurs du récepteur ;
- Elle porte sur des faits.
- Elle ne prend pas en compte la culture et les valeurs du récepteur ;
- Elle porte sur des faits.

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

2.4. La distinction entre communication et information :

Les termes « communication » et « information » sont souvent confondus et sont parfois source d'ambiguïté et de quiproquo. Pour distinguer entre ces deux notions complémentaires, lever l'amalgame et pour plus de compréhensions et de précisions, nous proposons les définitions suivantes :

L'information : « *un ensemble de pratiques qui cherche surtout à mettre des individus en relation avec des événements* »¹.

La communication : « *un ensemble de pratiques qui cherche surtout à réaliser une mise en relation avec des événements* »².

Cette distinction a le mérite de ne pas dénaturer l'idée de communication. En effet, il ne suffit pas de bien informer pour communiquer efficacement mais plutôt d'échanger l'information, ceci implique que le récepteur doit être attentif au message et y répondre pour que l'émetteur reçoive des feedback. Reconnaissons que les frontières entre les deux concepts sont très minces

Informer, c'est produire et diffuser un message. Lorsque l'on informe, on ne se soucie pas de rechercher une relation avec le récepteur de l'information, ni de sa réaction au message qu'on lui fait parvenir.

Communiquer, c'est le fait d'établir une relation avec quelqu'un. Etablir une relation, c'est prendre en compte l'autre. La communication consiste donc à comprendre l'autre, ce qu'il est, comment il pense, quelles sont ses croyances afin d'adapter son message de manière ce qu'il soit accepté. On crée un message en pensant à la réponse de la personne à qui on s'adresse. La communication est un art, celui de formater et de véhiculer une information.

¹ DEGUY (MICHEL) : *Politique des ressources humaines dans l'entreprise*, édition d'Organisation, Paris, 1989, P. 121.

² Ibid., P.121

La communication ne peut se faire qu'à travers des relais que sont les systèmes de médias et de procédures par lesquels transitent les messages. Ce sont les canaux d'information.

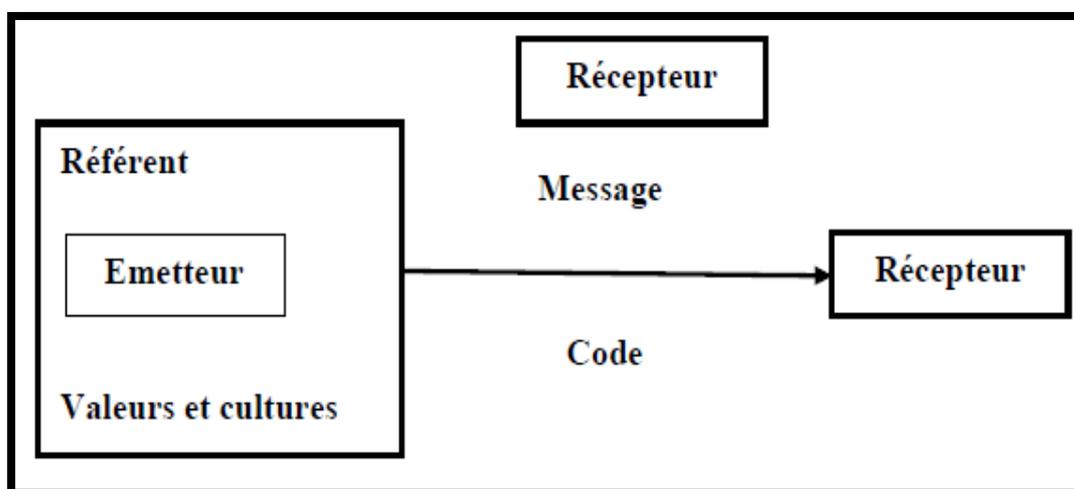
Enfin, l'information et la communication sont les éléments clés d'un processus continu de développement organisationnel.

Le processus intime qui lie information et communication repose donc sur quatre étapes¹:

- a) **L'obtention de l'information** : elle peut être créée ou récupérée (déjà existante).
- b) **La création d'un message contenant l'information** : il doit être formaté sur base des codes de l'information et de la communication.
- c) **La définition du ou des public(s)** : ils doivent être cernés au plus juste afin de ne pas noyer l'information à véhiculer dans la masse.
- d) **La transmission de ce message** : l'information formatée doit être diffusée par le canal le plus optimal pour toucher le ou les public(s) définis.

L'information est statique et elle peut exister indépendamment de sa mise en forme et de sa transmission ; la communication, par contre, ne peut exister s'il n'y a pas une information à transmettre.

Figure N°3 : schéma de l'information



Source: VIDAL, (PASCAL), PLANEIX, (PHILIPPE) et autres : les systèmes d'information organisationnels, Pearson Education, France, 2005, P.04.

¹ Olivier Moch, Communication, janvier 2012.

3. Le plan de communication :

Le plan de communication réunit les programmes de communication interne et externe de l'entreprise qui poursuivent un même but.

3.1. Pourquoi planifier la communication ?

Dix raisons militent en ce sens¹ :

La planification fournit le cadre de cohérence des actions ;

- Elle valorise la place de la communication dans le management ;
- Elle clarifie le rôle de la communication dans l'activité de l'entreprise ;
- Elle fournit l'occasion d'un débat interne et peut remettre en cause des choix obsolètes ;
- Elle combat l'idée d'une communication conçue comme un outil ;
- Elle permet le suivi, le contrôle et l'évaluation ;
- Elle autorise l'anticipation et l'approche non réactive ;
- Elle facilite la hiérarchisation des priorités dans les actions à mener ;
- Elle préserve des remises en causes ponctuelles ;
- Elle légitime les allocations budgétaires lors de nouvelles orientations ;
- La planification fournit le cadre de cohérence des actions.

3.2. Les Principes d'une communication efficace :

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

¹Philippe Chevallier, *Communication Interne*, DESS Communication des entreprises & des institutions Année 2003/2004, P20.

Tableau N° (1) : principes d'une communication efficace

Principe	Définition	Cela permet...
Principe de focalisation	Reconnaître mes besoins et accepter de suspendre ceux qui ne servent pas la situation	<ul style="list-style-type: none"> • De se centrer sur des bonnes intentions. • De rester lucide dans les situations difficiles.
Principe de distanciation	Garder une « distance émotive » dans mes relations avec les personnes que j'encadre	<ul style="list-style-type: none"> • De prendre du recul plus facilement en regard de notre rôle. • Une certaine neutralité lors de situations problématiques.
Principe de transparence	Rendre explicites mes intentions et préciser ma marge de manœuvre	<ul style="list-style-type: none"> • D'éliminer la perception d'être manipulé. • D'établir ou maintenir le lien de confiance
Principe de cohérence	Adopter des comportements et des attitudes qui sont alignés sur les intentions	<ul style="list-style-type: none"> • Que les bottines suivent les babines ». • De rendre crédible nos messages.
Principe de réciprocité	Garder vivants les échanges entre les personnes	<ul style="list-style-type: none"> • De faire circuler l'information dans les deux sens. • De créer le mouvement.
Principe de Respect	Reconnaître la personne derrière l'employé	<ul style="list-style-type: none"> • De se soucier de ce qu'il vit. • De le considérer comme une personne. • De l'apprécier avec justesse.

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

3.3. Définition du plan de communication :

Le plan de communication interne est la traduction opérationnelle de la stratégie de communication d'une entreprise, il exprime le choix des actions de communication interne sur une période allant généralement de un à trois ans, il répond à un souci de cohérence et d'efficacité, ce plan est le moyen de présentation des objectifs, les cibles, les messages, les outils et les coûts de l'investissement de communication.

Le plan de communication regroupe les objectifs de communication, les contenus à livrer ou à recevoir, les publics visés et les moyens à prendre.

Le plan doit en outre prévoir un programme de communication qui donne le détail des activités : responsables, échéancier, coûts, etc.

Il est l'affaire du responsable de la communication et engage également le management de l'entreprise, la ligne hiérarchique étant nécessairement impliquée dans les différentes étapes de sa réalisation¹.

3.4. Caractéristiques du plan de communication² :

- Il est étroitement articulé sur l'état et la stratégie de l'entreprise, sur son présent et son avenir.

Certains éléments existants serviront de référence ou de limite à son élaboration :

- **La stratégie générale de l'entreprise** (économique, financière, humaine...).
- **Les audits ou enquêtes déjà menés** (communication interne ou externe, audit de formation, de management, étude du climat social, évaluation individuelles, etc.).
- **Les éléments relatifs à des actions spécifiques** à la période couverte par le plan(plan de qualité, opération sécurité, lancement de produit, déménagement, fusion, etc.).
- **La stratégie ou le plan de communication externe** (des actions coordonnées peuvent être envisagées avec l'interne).
- **Le budget global** alloué à la communication.
- **Le plan de formation** renseigne utilement sur les besoins et les préoccupations de l'entreprise en termes de compétences mais aussi sur les attentes des salariés.
- Il doit être **adapté à la temporalité** de l'organisation : il propose un cadre d'action sur un temps relativement long tout en s'adaptant aux besoins évolutifs d'information des publics internes.
- Il doit être à la fois **ouvert** (proposer une ligne d'action déclinée en actions cohérentes et enchainées) mais précis, stratégique mais pragmatique.
- Le plan de communication doit éviter ces deux écueils de nature très réglementaire (qui en fait un carcan bureaucratique) et une nature purement incitative (qui le réduit à une simple déclaration d'intention).

3.5. Comment le plan de communication peut intégrer les contraintes internes ?

Intégrer les contraintes internes³ :

- Suivre le rythme de l'entreprise.
- S'adapter à la disponibilité des émetteurs et des récepteurs.
- S'adapter aux canaux de diffusion
- Déterminer les cibles en fonction des objectifs

¹ Judith Decelles et autres, *LE PLAN DE COMMUNICATION*, l'accès à l'égalité en emploi, Novembre 2001, PP

² Philippe Chevallier, op.cit., P21.

³Philippe Chevallier, op.cit., P26.

Intégrer les contraintes externes¹ :

- S'inscrire dans l'actualité du secteur d'activité, du marché qui se modifie en permanence.
- Etre en phase avec les autres plans conçus dans l'entreprise : plan qualité, plan informatique ou plan formation.
- Etre en phase avec les campagnes de communications externes de l'organisation comme suit :
 - La communication interne et externe est au service d'une image unifiée. Leur concordance n'est pas donnée, elle se construit.
 - La communication interne peut relayer et expliquer en interne une campagne promotionnelle, publicitaire ou de lancement de produit. Elle fait également écho aux campagnes institutionnelles.
 - Toute opération de communication externe (conférence de presse, réunion d'actionnaires, opération de parrainage, campagne publicitaire, etc.) doit être précédée, puis suivie d'une campagne d'information interne.
 - Il est plus prudent qu'une fois le message délivré à l'extérieur revienne par ricochet dans l'organisation. Adapter le message aux attentes des salariés, à leurs compréhensions, c'est se donner plus de chances d'être compris.

Il est enfin plus **habile** : offrir à son personnel la primeur d'un message, c'est lui témoigner de la confiance, il est dans ce cas « mis dans la confiance » et du respect car on le considère digne de cette confiance.

3.6. La diffusion d'un plan de communication :

Le choix de la diffusion s'effectue entre deux extrêmes.

Si elle est trop restreinte, le plan risque d'être difficilement approprié par ceux qui devront contribuer à sa mise en œuvre. Mal connu, mal relayé, il sera mal accepté et donc mal mis en œuvre dans les diverses implantations ou catégories d'activité du groupe.

Il encourt également le rejet, a fortiori si de nombreux salariés sont audités en amont de son élaboration et ne bénéficient ensuite d'aucun retour. A l'opposé, une diffusion trop large compromet la substance du plan en la vidant de toute notion stratégique affirmée.

En pratique, trois niveaux de publics internes doivent connaître le plan de communication :

- Le management au plus haut niveau ;
- les directeurs d'implantation et responsables métiers ;
- les personnes en charge de la communication dans l'entreprise¹.

¹Philippe Chevallier, op.cit. P 27-28.

Section 02 : la politique de la communication interne

Nous entendons par communication interne, la communication au sein de l'entreprise.

Mettre en place une bonne communication interne est une véritable stratégie d'entreprise, elle constitue un instrument de direction décisif car quiconque parvient à enthousiasmer ses collaborateurs saura aussi enthousiasmer ses clients. En effet pour la cohérence de l'entreprise, sa pérennité et son optimalité, il est important que les salariés s'y sentent considérés comme partie intégrante de l'entreprise de façon directe ou indirecte. Cela renforce le sens collectif et de cohésion pour atteindre la synergie, apporte au chef d'entreprise le soutien de ses employés provoquant un intérêt accru de ses derniers pour l'entreprise.

1. Définition de la communication interne et ses types :

La communication interne contribue dans une large mesure à tisser et à entretenir des liens au sein de l'entreprise. Elle doit être gérée par les cadres dirigeants, être conforme à la stratégie de l'entreprise et se faire en accord avec les services spécialisés de la communication d'entreprise et des ressources humaines.

1.1. Définition de la communication interne :

Plusieurs auteurs se sont afféré 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 »².

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 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 »³.

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.

¹Philippe Chevallier, op.cit., P26.

² ALÉCIAN SERGE, FOUCHER DOMINIQUE « Guide de management dans le service publique », Edition les organisations, 1999, P 116.

³ DEMON L, KEMPE A, RAPIDELM, SCIBELTAC, *communication d'entreprise: Stratégie et pratique*, édition Nathan, Paris, 2000, P.22

La communication interne a pour but dès lors de compenser la distance qui se creuse entre les hommes et les structures au sein de l'entreprise.

On peut aussi définir la communication interne comme l'ensemble des principes d'action, de démarche et de pratique visant :

- l'appropriation des finalités de l'entreprise pour chaque salarié.
- Développer la cohérence interne
- Mieux communiquer pour favoriser le travail en commun.

2. Les niveaux de la communication interne :

Le modèle selon lequel l'entreprise est organisée conditionne fortement sa communication selon que la structure de l'organisation sera plus ou moins complexe, plus ou moins formelle ou plus ou moins centralisée, il lui sera plus ou moins facile de créer un cadre à priori à la circulation de l'information et la communication entre ses collaborateurs.

2.1. Les niveaux formels (qui est autorisé à communiquer et avec qui ?) :

La communication formelle est celle qui s'inscrit dans le cadre des règles et des normes dictées par l'entreprise. La structure hiérarchique allongée des entreprises organisées sur le mode classique condamne la communication officielle à s'exercer avant tout verticalement de haut en bas et de bas en haut. Selon Henri Fayol « *la communication formelle ne peut emprunter d'autres circuits que celui de l'organigramme, sauf en cas de crise ou des passerelles sont exceptionnellement autorisées entre les différentes branches verticales de l'organisation* ». La règle de jeu de la communication verticale implique qu'un employé ne communique qu'avec son supérieur hiérarchique, lequel ne communique qu'avec le sien et ainsi jusqu'au plus haut niveau de la hiérarchie¹.

2.1.1. Le contenu du message formel²:

- **De bas en haut** : en général les messages circulent formellement de bas en haut concernant les informations de routine nécessaire aux différents niveaux de l'entreprise. La transmission de ces données est gérée par des systèmes informatiques, par exemple la transmission des statistiques quotidienne de production et de consommation des ateliers, il concerne aussi la repense des employés faisant appel à leurs expertise par exemple : repense d'un contre maître sur les problèmes que poseraient pour son atelier, une modification des horaires de travail dans l'entreprise. La qualité de management de l'entreprise dépendra beaucoup de la qualité de la remontée de l'information et la performance du système informatique interne.

¹Virginie De Lutis, *COMMUNIQUER EFFICACEMENT AU TRAVAIL*, édition 50minutes, 2015, P22.

²Ibid. P 24-25.

- **De haut en bas** : les messages circulent de haut en bas concernant les demandes d'information de routine telles que les données chiffrées mais dans les entreprises modernes ça se fait par le biais de systèmes informatiques. Le canal hiérarchique devrait pouvoir aussi véhiculer les informations concernant l'actualité de l'entreprise : l'expérience prouve souvent que beaucoup de difficultés à accomplir cette tâche.

2.1.2. La qualité de la communication formelle :

Les messages circulant par les canaux formels peuvent être de grande importance pour leur émetteur et leur destinataire : il est essentiel que leur sens ne soit pas altéré lors de leur acheminement¹.

- **De bas en haut** : plus un message transmis verticalement remonte le long de la ligne hiérarchique, plus il est condensé, simplifié, standardisé, idéalisé et synthétisé.
- **De haut en bas** : lorsqu'un message descend le long de la ligne hiérarchique, il peut ne pas être lu ou entendu ou ne pas être compris pour des raisons de différences de langage ou de référents entre l'émetteur et le récepteur.

2.2. Le niveau informel :

La communication informelle est celle qui s'affranchit des règles et des normes dictées par l'entreprise dans ce cas en s'adresse à qui on veut, quand on veut, ce type de communication entre employés leur permet de définir et ajuster en permanence leurs attitudes à l'égard de tout ce qui concerne leur environnement social, et en général les lieux de cette communication sont les cafétérias, les restaurants de l'entreprise, messagerie des systèmes informatiques, les opportunités de communications informelles conduisent à la création de fait de réseau informel d'information².

2.3. Le niveau interpersonnel³ :

Le niveau interpersonnel de communication est le niveau le plus fréquent, le plus spontané et celui dont l'organisation a le plus de besoin pour exister, il concerne le plus souvent les relations personnelles entre deux personnes. Il définit les canaux de communication effectivement disponibles dans l'organisation. Il apparaît à travers des échanges qui sont présents dans n'importe quelle organisation.

¹ Virginie De Lutis, op.cit. P 24-25.

²Ibid. P26.

³EDMOND Marc, PICARD Dominique, *Relations et communications interpersonnelles*, 8^{ème} éd, éd Dunod, Paris, 2015, P.109.

Tous les autres niveaux de communication se rattachent à la communication interpersonnelle, les formes de la communication interpersonnelle sont multiples et varient selon les situations dans lesquelles se trouvent l'émetteur et le récepteur

3. Circuits et cheminement de la communication interne :

3.1. Circuit de la communication interne :

La mise au point d'un système permanent, ouvert et rapide de circulation de l'information dans l'entreprise, est devenue un enjeu important d'efficacité¹.

- **Le circuit hiérarchique** : la ligne hiérarchique véhicule naturellement et nécessairement des informations. Son existence est une nécessité organisationnelle qui commande le bon fonctionnement et l'efficacité de l'entreprise.
- **Le circuit des instances représentatives** : les instances représentatives ont une existence régie par la loi. Leur mission de représentation compte un volet important en matière de communication : droit de recevoir des informations de la part de la direction et droit de transmettre des informations au personnel. Il existe donc un dispositif d'information légal, initié par le législateur, qu'il convient de respecter.
- **Le circuit de la communication interne** : ce troisième circuit est organisé par la direction de l'entreprise et destiné à toucher de larges publics internes. Au-delà des distances hiérarchiques, fonctionnelles ou géographiques, il s'agit d'irriguer le corps social de l'entreprise par un ensemble d'informations. Ses caractéristiques sont étroitement liées à la taille et la complexité de l'entreprise.

3.2. Cheminement de la communication interne :

Il existe plusieurs cheminements possibles à la communication interne en entreprise qui sont :

3.2.1. La communication descendante (ou hiérarchique) Top-Down :

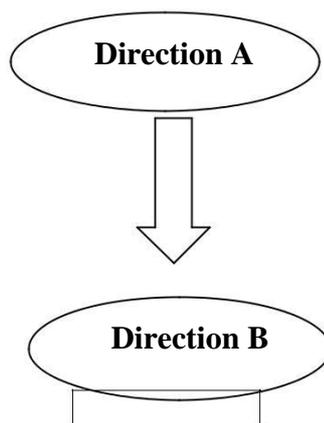
C'est la plus utilisée et la plus naturellement mise en pratique, ici les messages partent d'un certain niveau hiérarchique vers la base ou vers les échelons inférieurs, L'information est transmise hiérarchiquement par un supérieur à un ou plusieurs subordonnés. Cette communication est divergente car elle s'écarte d'une personne vers un grand nombre et utilise les grands médias ou supports (journal interne, affichage, réunions...).

La communication descendante est utilisée pour former, informer et diriger le personnel².

¹ D'Almeida et autres, *La communication interne des entreprises*, 8^{ème} éd, Dunod, Paris, 2018.pp.18-24

² MOREL (Philippe) : *la communication d'entreprise*, 4^e édition, édition Vuibert. Paris. 2009. p.91.

Figure N°4 : « communication descendante »



Source : Elaboré par l'étudiant

3.2.2. La communication ascendante (ou salariale) :

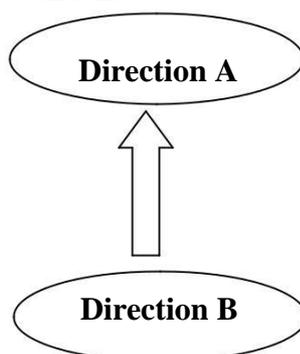
Elle prend le chemin inverse : elle part du bas et remonte vers la hiérarchie.

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 connaître 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 hiérarchie¹.

Figure N°5 : « la communication ascendante »



Source : Elaboré par l'étudiant

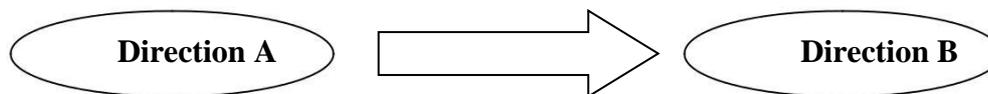
3.2.3. La communication transversale :

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

¹ MOREL (Philippe), op.cit. p92.

transmission de l'information et conduit à créer des passerelles entre les services techniques et les services commerciaux pour le traitement d'une commande¹.

Figure N°6 : « la communication transversale »



Source : Elaboré par l'étudiant

4. Objectifs et outils de la communication interne :

4.1. Objectif de la communication interne :

La communication interne a pour objectif principal de permettre aux acteurs de l'entreprise de disposer de l'information dont ils ont besoin dans l'organisation.

Cet objectif est rendu possible par différents canaux présents au sein de l'organisation. De cet objectif principal découlent d'autres objectifs.

Plusieurs types d'objectifs existent parmi eux on en cite les suivants :

4.1.1. Accompagner le projet socio-économique de l'entreprise

Grâce au mécanisme de la communication interne, les acteurs de l'entreprise sont informés sur les projets économiques, sociaux et culturels de leur organisation. Ce rôle de la communication interne offre la possibilité à chacun de définir avec précision son domaine d'intervention et de répondre au besoin de cohésion globale propre à chaque organisation. La communication interne permet de diffuser auprès de tous les salariés la stratégie globale de l'entreprise et d'en assurer sa compréhension².

4.1.2. Accompagner le management

Le mode de communication mis en place est fonction du modèle organisationnel³ :

- **Pour les organisations tayloriennes** ou les rôles et les tâches sont décomposés, la communication interne est quasi absente ;
- **Dans le cadre des organisations pyramidales**, la communication est essentiellement ascendante car dictée par l'importance du lieu hiérarchique ;
- **Au sein des organisations en réseau**, les canaux de communication interne sont multipliés et transversaux, correspondant aux besoins du management par projet. Le lien hiérarchique est aplani et le management se veut plus participatif.

¹ AUBERT, (Nicole) et autres : *Management aspects humains et organisationnels*, édition presse universitaire de France, Paris, 1999, p.241

² D'Almeida et autres, Op.cit. P24

³ D'Almeida et autres, Op.cit. P24

4.1.3. Accompagner la mise en place d'une culture d'entreprise et de valeur communes :

La communication interne favorise le développement de la culture d'entreprise et diffusion de valeur communes. Elle offre aux services des ressources humaines un support de diffusion des valeurs de l'entreprise et contribue, par la même, à l'intégration des nouveaux embauchés¹.

Exemples d'objectifs assignés à la communication interne :

- Expliquer l'entreprise et ses finalités ;
- Créer une identité d'entreprise, une culture commune unissant les employés ;
- Répondre aux besoins d'information du personnel ;
- Sensibiliser le personnel aux enjeux de l'entreprise ;
- Informer le personnel en premier, avant l'environnement externe ;
- Aider la hiérarchie à faire circuler l'information (la faire descendre et la faire remonter)
- Construire un esprit d'équipe, renforcer la cohésion ;
- Contribuer à l'animation des équipes ;
- Etablir un climat de confiance, de fluidité et de bonne entente ;
- Préparer les salariés à des changements d'organisation ;
- Mobiliser les énergies de chacun, dynamiser pour déployer plus d'efforts ;
- Décloisonner.

4.2. Outil de la communication interne :

Il existe plusieurs supports de communication interne, aucun vecteur de communication n'est bon ou mauvais dans l'absolu : il se révèle plus ou moins adapté au contenu du message, au profit des destinataires (en qualité et en nombre) et à l'impact recherché. Il faut donc jouer sur la complémentarité des supports, en s'assurant de la cohérence de l'ensemble : une même question doit obtenir la même réponse quelle que soit la courroie de transmission utilisée (journal, affiche, film, etc. .) et quel que soit le profil de ceux qui la reçoivent, on va citer les supports de communication interne selon le type d'information :

4.2.1. L'écrit, le pivot de la communication interne :

L'écrit est le premier vecteur de communication interne, la plus part des messages internes de l'entreprise passent par des supports selon le type d'information :

▪ L'information courante :

Ce type d'information est diffusé par les supports les plus courants qui sont utilisés par tous et tout le temps.

¹LETHIELLEUX Laëtitia, l'essentiel de la gestion des ressources humaines, 5^{ème} éd, GUALINO, Paris, 2012, P95-96.

▪ **La note de service :**

La note donne des directives ou des explications, l'objet de la note doit immédiatement apparaître : indiquez-le en haut de page. Les notes seront simples et fermes, indiquant clairement la direction à suivre.

▪ **Le rapport écrit :**

C'est un résumé d'une réunion, il fait le point sur un sujet, il est soit un compte rendu d'une décision déjà prise ou bien une aide à la décision.

▪ **Les feuilles de liaison :**

Ces feuilles de liaisons sont sous forme de supports souples-feuillet, bulletin, tract-ils diffusant une information rapide sous le prisme de l'actualité (conjonctures, décisions récentes, affaires en cours, perspectives).

L'intérêt de ces supports repose sur leur adaptabilité. Ils délivrent une information brève, sans contrainte de forme ni de périodicité fixe (contrairement à un journal interne par exemple).

▪ **La fiche signalétique :**

Elle résume un ensemble d'informations majeures sur un thème particulier, elle occupe un espace minimum.

▪ **Le tableau d'affichage :**

C'est un instrument modulable qui véhicule tous types de messages, il est utilisé pour porter à la connaissance du personnel des avis tels les horaires de vacances, il est peu coûteux et facile à mettre en œuvre et à gérer¹.

▪ **L'affichage lumineux :**

C'est des variantes sophistiquées permettant de moderniser ce support, les grandes entreprises installent des panneaux lumineux car ils sont coûteux².

▪ **La boîte à idée :**

C'est un moyen qui permet au personnel de déposer par écrit anonymement ou non ses suggestions, celles-ci traitent de l'entreprise sous différents angles : technique (amélioration des méthodes de travail, protection industrielle, économies d'énergies, équilibrage de temps de production, résolution de certains dysfonctionnement traditionnels tels que panne, casse, vols,...) ; humain (amélioration des conditions de travail, aménagement des horaires, perfectionnement du système d'hygiène et de sécurité) ; administratif (réorganisation fonctionnelle des procédures, circuits et normes, accélération des liaisons interservices...)³

¹ LILIANE Demont-Lugol, KEMPF Alain et autres, communication des entreprises (stratégies et pratiques), 2ème éd, ARMAND COLIN, Paris, 2006, P271-272.

² D'Almeida et autres, Op.cit, p43

³ MOUANDJO Pierre B. LEWIS, MBIANDA Patrice, Théorie et pratique de la communication, éd, L'HARMATTAN, paris, 2010, p 311

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

- **Sondage et questions ouvertes :**

Il y'a deux moyens de connaître l'opinion de son personnel : le questionnaire (principe de sondage), ou écouter ses interrogations (principe des questions ouvertes), ils sont soumis aux mêmes impératifs d'anonymat pour favoriser la liberté d'expression.

- **L'information au personnel :**

Le chef d'entreprise ou de service fait passer un message à ses salariés sous forme de lettre, désormais souvent envoyé par mail. Son intérêt tient à la personnalisation du message, souvent signé par le PDG, son impact est certain : une lettre est lue, ou du moins parcourue par tous.

- **La presse de l'entreprise :**

- **Le journal interne :**

Le journal d'entreprise est l'un des supports privilégiés de la communication interne.

Tableau N°(2) : les cinq fonctions d'un journal d'entreprise

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

Source : WESTPHALEN (Hélène Marie), « *Communicator* », édition Dunod, Paris, 2004. p 110.

▪ **Les supports parallèles :**

❖ **Le flash d'information¹ :**

Le flash d'information est une variété particulière de journal d'entreprise. C'est un support remarquable par sa souplesse : paraissant au gré de l'actualité, il n'est soumis à aucune obligation de périodicité

❖ **La revue de presse :**

C'est un élément d'information plus ou moins efficace qui permet d'informer le public interne des articles publiés dans la presse concernant l'entreprise et son environnement, parmi ses avantages on trouve :

- ✓ Assurer une ouverture sur l'environnement ;
- ✓ Sensibiliser les salariés à l'image externe de l'entreprise ;
- ✓ Entretien une image de transparence ;

¹D'Almeida et autres, Op.cit. p44

- ✓ Renforcer l'impact d'un évènement propre à l'entreprise amplifié par effet d'écho.
- ✓ Susciter l'attitude de veille¹.

- **Les gestes d'information :**

Par exemple quand une entreprise lance une campagne de publicité importante, le personnel en est informé par des moyens divers : spot télévisés diffusés sur les écrans installés à l'entreprise.

4.2.2. Oral et audiovisuel, support de communication interne :

- **l'oral : parlé est le moyen d'échange le plus vivant, naturel et immédiat.**

- **Le téléphone :**

Dans les entreprises aujourd'hui chaque poste possède un téléphone.

Le téléphone est un outil de communication le moins fiable et le plus lent par rapport au mail. Par contre, l'ensemble du personnel le préfère pour sa communication directe, pour les relances et pour traiter des dossiers urgents. Il existe deux sortes de communication par téléphone qui sont :

- Ligne ouverte au personnel.
- Réunion par téléphone et la visioconférence².

- **La réunion :**

Dans les entreprises, les réunions se suivent et ne se ressemblent pas : réunions plénières, assemblée générale...ces réunions apportent le meilleur si elles ne sont pas nombreuses et anarchiques, leurs contenu doit être préparées à l'avance et non spontanée.

- **Les rencontres :**

Réunions interservices ; visites d'atelier, de chantiers, d'usine, journées portes ouvertes...ces rencontres opèrent vers une même volonté : provoquer des échanges latéraux entre salariés d'une même entreprise.

- **Les nouveaux médias :**

- **L'audiovisuel de l'entreprise :**

Films, diaporama, vidéo d'entreprise... ces instruments sont tout à fait entrés dans les mœurs. Ce sont des supports de communication efficace (bonne transmission de l'information, compréhension et mémorisation aisées) et agréable pour les spectateurs³.

¹LETHIELLEUX Laëticia, op.cit, P97-98.

²D'Almeida et autres, Op.cit. p47.

³Ibid. p74.

- **La visioconférence :**

Cette technologie permet de recréer les conditions d'une réunion entre plusieurs personnes géographiquement éloignées et reliées entre elles par un système de télécommunication (son et image étant interactifs). Equipées d'un moteur, d'une caméra vidéo et d'un haut-parleur, les différentes parties prenantes se voient (par l'intermédiaire de la caméra vidéo), et dialoguent (grâce au haut-parleur) comme si elles étaient dans la même pièce.

Ce mode de communication est encore aujourd'hui réservé aux grandes entreprises, en raison de son coût et de son aspect technologique.

4.2.3. L'intranet, un nouvel espace de communication interne :

- **L'intranet ou entreprise en réseau :**

Qui dit intranet dit réseau privé d'entreprise, utilisant les technologies de l'internet tel que le courrier électronique et la messagerie instantanée. Ce réseau permet à moindre coût et en toute sécurité, le transport et le partage de textes entre les différents membres de groupe de travail au sein de l'entreprise. Ses avantages sont :

- moins coûteux ;
- le réseau est très sécurisé ;
- rapide (échange en temps réel) et transversal.

De plus, l'intranet offre généralement un moyen d'accès à l'internet, mettant ainsi à la disposition de ses utilisateurs des sources d'information et de communication externes.

Intranet : une opportunité pour renforcer la fonction de communication interne.

L'intranet induit de sérieux bouleversement dans les mentalités et les modes de fonctionnement. En effet, il n'est plus nécessaire d'être dans une même unité géographique pour réfléchir et travailler ensemble. Les forums de discussions se multiplient à l'échelle de l'entreprise, à l'instar de ce qui se passe sur internet. Des liens professionnels se créent, d'un autre type, basés sur la seule contribution intellectuelle¹.

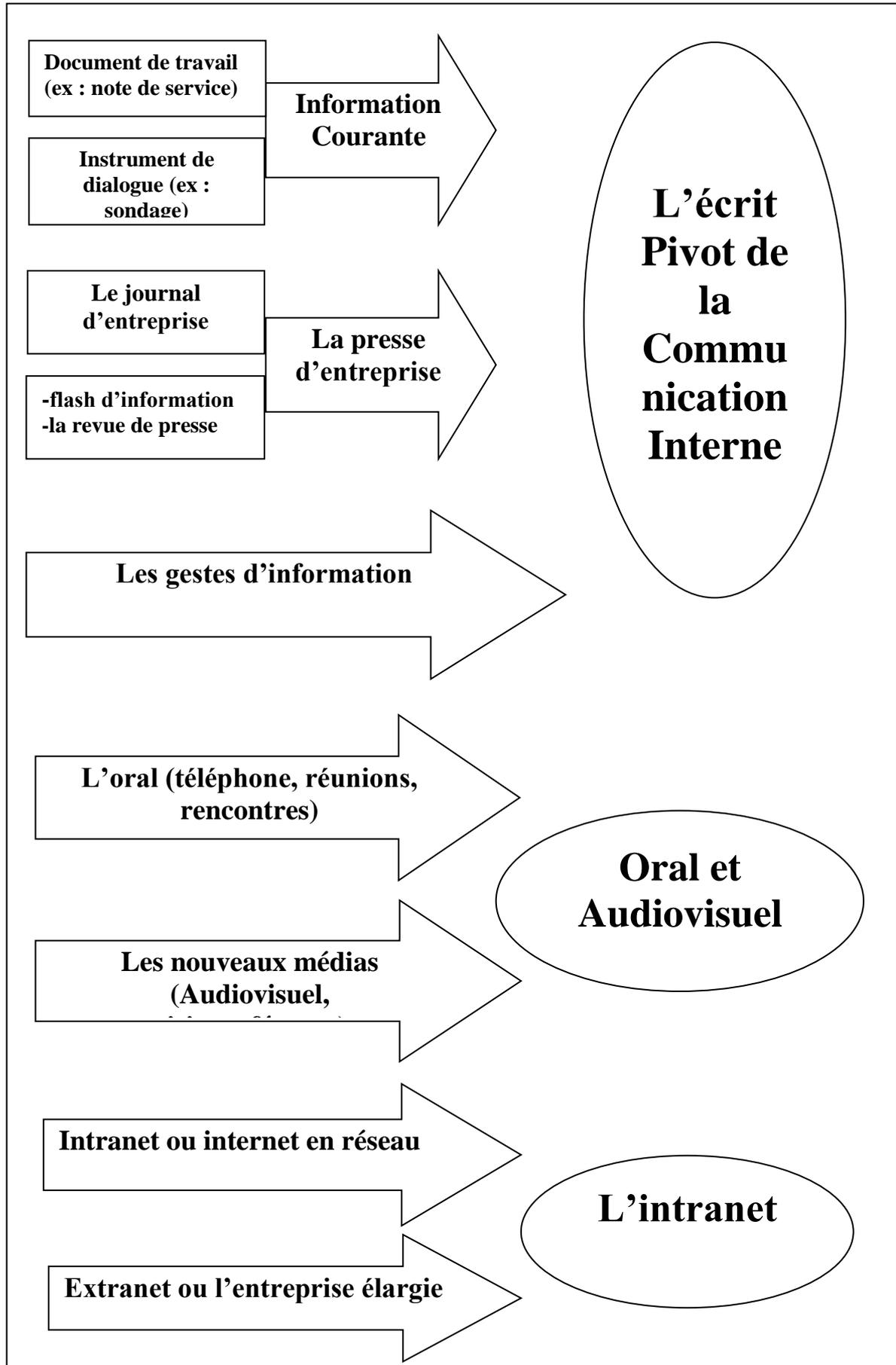
- **Extranet ou l'entreprise élargie :**

L'extranet élargit est l'accès au réseau intranet à un public extérieur à l'entreprise, public restreint et sélectionné (clients, fournisseurs...). Les fonctions d'accès aux publics extérieurs sont réduites en fonction du type de données et du type d'utilisation².

¹ D'Almeida et autres, Op.cit, p68.

²Ibid. p74

Figure N°7 : les moyens de communication interne



Source : Elaboré par l'étudiant

5. 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.

5.1. Les enjeux globaux de la communication interne¹ :

L'enjeu de la communication globale en entreprise est directement lié à celui de l'optimisation des performances de l'entreprise : sans une bonne communication entre les partenaires de l'entreprise, il est illusoire d'espérer leurs performances dans l'action engagée, par exemple, les ventes de l'entreprise en pourront être optimisées si la communication avec les clients et les prospects n'est pas satisfaisante, une mauvaise communication au sein du personnel nuira à l'efficacité du travail.

Les enjeux globaux de la communication interne peuvent être appréhendés à quatre niveaux : **Social, commercial, technologique, et vis-à-vis de l'environnement.**

- **L'enjeu social** : On sait désormais mieux répondre aux problèmes de déqualification, par un plan de formation et de mobilité démarré à temps, ou à ceux de l'évolution d'une carrière en dosant promotion, formation, mobilité et rémunération. On sait plus difficilement diffuser l'information, précisément et au bon moment au personnel concerné, rendre plus efficace les réunions, collecter les informations utiles dans des délais optimaux et en assurer la synthèse.
- **La communication produit** : Le produit se montre de plus en plus comme le représentant de son producteur. Il devient signe représentatif d'un contrat de valeurs entre son producteur et la société. La mobilisation interne du personnel passe alors aussi par l'expression que donne l'entreprise à ses produits ; cette expression-produit se doit d'être compatible avec les valeurs que génère l'entreprise.
- **L'enjeu technologique** recouvre l'optimisation des compétences de l'entreprise et de son potentiel interne de résolution, ainsi que l'insertion réussie des nouvelles technologies implantées. Améliorer les compétences, c'est d'une part gagner sur le marché des compétences : réussir la communication du recrutement, la présentation de l'entreprise et de ses métiers. C'est aussi augmenter la capacité de résolution des problèmes auxquels doit faire face l'entreprise, tout en en diminuant les délais; ainsi l'organisation optimise ses ressources disponibles en faisant mieux exprimer son potentiel existant.

¹Sophie Fernandes et autres, *La communication dans la gestion de projet*, édition Vuibert, Paris, 2010, P21

- **Le positionnement des entreprises vis -à-vis de leurs environnements** respectifs a fortement évolué. Les structures des organisations se sont complexifiées par les multiples connexions qui se développent vis-à-vis de l'environnement et au sein même de leurs structures.

Cependant ces enjeux globaux comportent des enjeux internes ainsi qu'externe qu'on citera par la suite, en commençant par les enjeux internes.

5.1.1. Les enjeux internes :

Ils peuvent être classés en quatre niveaux¹ :

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

- **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.

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 ? ».
- « Quelles sont l'image et la place de mon entreprise ? ».
- « Comment sommes nous perçus à l'extérieur ? ».
- « Quel est l'avenir de l'entreprise ? ».
- « 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.

¹Libaert Thierry et autres, *La communication corporate*, 2e édition, Dunod, Paris, 2016, P12.

Le sens de l'action :

La connaissance de l'entreprise génère un autre besoin, celui de la connaissance du sens de l'action :

- « L'action est-elle cohérente avec ce que je sais de l'entreprise ? ».
- « Où va-t-on ? Pourquoi ? Comment ? ».

Donc, la communication interne permet d'intégrer le personnel et de renforcer la cohésion du groupe.

- **La cohérence des actions :**

Le deuxième 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.

L'un des rôles essentiels du management est de veiller à cette bonne coordination et cohérence. Pour accomplir cette fonction, trois conditions sont à remplir :

- Le management doit connaître les objectifs stratégiques et les plans d'action.
- Le management doit être en mesure de transmettre toute l'information nécessaire aux collaborateurs.
- Le management doit être en mesure de faire remonter l'information.

L'entreprise doit mettre en place des outils de communication donnant aux cadres les moyens de transmettre et d'expliquer les objectifs et la stratégie globale de l'entreprise.

- **Le changement des comportements et des mentalités :**

Ce troisième enjeu met en exergue le facteur « changement » par lequel est marquée notre époque. Aujourd'hui les changements s'opèrent à une vitesse vertigineuse sur tous les secteurs d'activité, l'entreprise se trouve confrontée à un environnement en mutation continue.

Plus que jamais, l'entreprise et son personnel doivent savoir eux-mêmes évoluer pour répondre aux perturbations extérieures et s'y adapter, cela nécessite la mise en œuvre d'une stratégie de communication ayant pour objectif de favoriser l'adhésion et de gérer le changement au détriment des seuils d'acceptabilité du personnel et de l'environnement externe.

- **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.

5.1.2. Les enjeux externes :

Les enjeux externes sont directement liés aux enjeux internes. Les principaux enjeux sont en nombre de trois :

- Favoriser l'interpénétration de l'environnement interne et l'environnement externe.
- Accentuer le rôle de l'entreprise dans le développement économique, politique et social de son environnement.
- Permettre la réalisation des objectifs externes : chiffres d'affaires, positionnement stratégiques....

- L'accroissement de l'interpénétration de l'environnement interne et de l'environnement externe :

L'amélioration de la compétitivité de l'entreprise est liée à l'interpénétration des environnements interne et externe. Cette interpénétration passe par la motivation du personnel et la possibilité de se réaliser dans le cadre de l'entreprise, qui passe par le contact du personnel avec l'extérieur.

La position des membres du personnel en contact avec l'extérieur est inconfortable s'ils ne sont pas suffisamment informés sur l'entreprise et ses objectifs.

Dès lors, il est primordial que le personnel de l'entreprise puisse être un véritable relais de communication vers l'extérieur.

- L'accentuation du rôle de l'entreprise dans le développement de son environnement :

Aujourd'hui les entreprises ne peuvent plus ignorer les rôles importants qu'elles ont à jouer dans le développement économique, politique et social de leur environnement.

L'entreprise n'étant plus réduite à son unique but lucratif comme étant seulement un lien de profit. En effet, l'entreprise contemporaine et moderne s'inscrit dans une perspective citoyenneté car elle s'octroie le mérite d'être responsable de son environnement externe et interne consciente et soucieuse.

- La réalisation des objectifs externes :

L'entreprise n'est pas philanthrope, sa finalité première reste de dégager des bénéfices et de veiller à sa pérennité. La mise en œuvre d'une stratégie de communication permet d'avoir un personnel motivé qui :

- Mène des actions cohérentes allant dans le sens de la stratégie globale.
- Veille à la productivité de l'entreprise.
- Est prêt à s'adapter au changement.
- Remplir son rôle dans l'interpénétration des environnements internes et externes.

- Se sont conservé non seulement en tant qu'acteur interne mais aussi en tant que citoyen.

De cette façon, tout le personnel de l'entreprise contribue très largement à la réalisation des objectifs externes de chiffres d'affaires, de part de marché, de positionnement stratégique dans l'environnement concurrentiel.

Section 3 : la communication interne comme moyen de motivation du client interne

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

De nos jours transmettre l'information ne suffit pas, la communication interne doit susciter l'adhésion des salariés. C'est pourquoi ces dernières années le rôle de cette fonction s'est complexifiée, car ne peut plus se contenter d'être un simple 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, à ses valeurs et à sa culture. L'objectif ultime étant de les inciter à s'investir et par cela les motiver.

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

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

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

1.1. Définition du concept de motivation :

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

Il s'agit là évidemment d'un concept si complexe, si fascinant et si important que diverses interprétations et concepts en ont été données, notamment par les sociologues, psychologues et économistes, à titre d'exemple nous citons quelques définition afin de mieux cerner le sujet : D'après Russel Patrice « *Motiver, c'est faciliter l'émergence des ressources humaines de la personne, c'est lui permettre d'être en accord avec elle-même et de réaliser l'accord entre ses besoins, ses valeurs et des buts collectifs : c'est la stimuler, donner un sens à une activité, c'est*

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

lever les obstacles, les freins, c'est créer un environnement et une organisation qui facilite l'atteinte des objectifs collectifs et personnels »¹.

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

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

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

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

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

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

La motivation des salariés étant un facteur déterminant pour augmenter la productivité du personnel, de nombreux auteurs ont essayé de cerner les facteurs de motivations qui pouvaient la favoriser⁵.

1.2.1. L'analyse de Taylor :

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

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

² CHIFFRE. J-D, TEBOUL JACQUES : *La motivation et ses nouveaux outils*, édition EDF, Paris 1998, P10.

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

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

⁵<https://www.superprof.fr/ressources/management/cours/1ere-stmg/implication-des-salaries.html>

1.2.2. L'analyse de Mayo :

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

1.2.3. L'apport de l'analyse Maslow :

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

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

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

2. Le rôle du manager dans la dynamique de la communication motivationnelle¹ :

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

Longtemps, sous l'effet de l'école du management classique, qui considérait la compétence technique étant le critère déterminant dans la désignation des responsables car on attendait d'eux la rapidité de l'acquisition de l'expertise lui permettant de connaître tout du secteur

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

d'activité qui lui est confié : il devait pouvoir se substituer à chacun de ses subordonnés, faire mieux qu'eux, la motivation du personnel était mise en marge car on ne lui exigeait pas qu'il informe et motive les employés, on ne lui reprochait ses déficiences qu'en cas de crise social grave, n'était pas formé à la communication.

A l'antipode de la vision du management classique, le management moderne, qui lui rejette cette vision mécaniste déshumanisé. En effet, la première qualité d'un « Manager » est aujourd'hui son aptitude à animer son équipe, à obtenir la motivation de chacun de ses subordonnés pour qu'ils soient en parfaite osmose et concrétiser la synergie de groupe, 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.

3. Le rôle du manager comme communicateur¹ :

➤ **S'affirmer dans les situations difficiles, gérer les conflits :**

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

➤ **Pratiquer les entretiens du management :**

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

➤ **Affirmer son leadership :**

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

➤ **Mener des entretiens de coaching interne :**

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

➤ **Situation difficiles dans l'entretien d'appréciation :**

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

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

➤ **Déléguer :**

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

➤ **Les entretiens du management commercial au quotidien :**

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

➤ **Mener un entretien de recrutement efficace :**

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

➤ **Pratiquer la négociation en situation tendue :**

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

➤ **S'entraîner à négocier en interne :**

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

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

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

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

- ✓ Enfin, il faudrait aussi que l'entreprise crée les conditions d'une cohésion permanente de ses employés autour d'une culture et d'un projet commun.

Conclusion du chapitre :

Dans ce chapitre, nous constatons l'importance des communications internes dans l'organisation, car elles fournissent tout ce qui se passe et ce qui doit être fait, ainsi que le rôle joué par le manager afin de mettre en œuvre les paramètres de la communication interne, en outre, les conclusions suivantes ont été atteintes:

- La communication est un moyen essentiel utilisé par l'organisation pour atteindre ses objectifs et mener toutes ses activités en son sein.

- La communication peut être améliorée et ses chances de succès renforcée par une vision globale des éléments et des étapes du processus de communication, allant de la cristallisation claire de l'idée à la préparation du message en passant par le choix des moyens, ainsi que la reconnaissance des difficultés rencontrées dans le processus de communication et le processus d'amélioration de la communication.

- La communication ne consiste pas seulement à transmettre des informations à d'autres, mais à interagir avec d'autres pour comprendre la position de chacun.

- La capacité de bien communiquer est la base d'un leadership efficace en matière de gestion.

- La communication informelle est un phénomène naturel et inévitable au sein de chaque organisation, car elle est liée à la nature humaine et cherche toujours à établir des relations sociales avec les autres.

- Les contacts informels, s'ils sont bien utilisés et convenus avec des objectifs de communication officiels, constituent un outil efficace pour clarifier toutes les idées et informations des contacts officiels.

Chapitre 2 : le lien entre la communication et la motivation

La fonction des ressources humaines est confrontée à des interrogations qu'elle doit résoudre au mieux pour veiller à la stabilité de l'entreprise, elle occupe une place prépondérante de par le rôle majeur qui lui incombe concernant le déroulement et la mise en place de ces diverses problématiques économiques.

La fonction ressources humaines a aujourd'hui évolué vers une gestion des hommes spécifiques.

Il faut aujourd'hui gérer des hommes qui sont aussi confrontés aux difficultés économiques, c'est-à-dire qui ont la crainte de perdre un jour leur emploi du fait des fréquentes délocalisations, licenciements dû à une crise économique. Ils se sentent parfois comme des pions constituant un jeu d'échec dont leur conditions leurs échappe.

Le but de toute entreprise est d'avoir des collaborateurs performant. Les formes de management favorisant l'autonomie et la responsabilité ne sont pas utilisés par altruisme : c'est qu'elles permettent vraiment d'être plus efficace et productif.

Lorsqu'une direction se plaint d'une carence de motivation des collaborateurs, c'est un alibi qui sous-tend l'absence de la bonne volonté de cette dernière à œuvrer au profit de ses salariés ou l'inefficacité de la direction dans le déploiement des moyens de motivation. C'est donc la direction qui est en cause et qui doit impérativement et d'une façon imminente changer sa manière de considérer ses collaborateurs, de les impliquer et d'une manière générale d'affronter les problèmes.

L'objectif ultime ne doit pas d'ailleurs être « de motiver » mais d'amener à *s'auto-motiver*. Motiver à lui seul ne permet guère de responsabiliser. Cela tendrait même plutôt à s'apparenter à des formes de manipulation qui ne marchent jamais très longtemps.

L'objectif consiste à donner envie et à permettre aux collaborateurs de se réaliser dans l'entreprise et se l'entreprise est leurs deuxième maison, sa survie dépend d'eux parallèlement à la préservation de leur emploi.

La motivation est donc un facteur essentiel à la réussite individuelle et bien entendu collective. Pour atteindre cette réussite, il faut savoir motiver ses collaborateurs, élément essentiel pour détecter et satisfaire les besoins du personnel est « la communication interne » qui joue un rôle primordial dans la motivation des hommes au travail, les questions qui doivent être posées sont :

Qu'est ce que la motivation ? Comment ce concept a pu évoluer avec le temps ?

Quels sont les indices et les effets de la motivation ?

Quel est le rôle de la communication interne dans la motivation des hommes ?

Quelle est la place de la motivation au sein d'une entreprise ?

Section 01 : l'impact de la communication motivationnelle défit et importance.

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

1. Définition de la motivation :

1.1. Définition de la motivation selon les auteurs :

Définition N° 1 :

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

Définition N° 2 : selon Nicole Aubert :

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

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

Définition N°3 : selon K.Lewin :

K.Lewin explique : « *la motivation que peut ressentir un individu au travail, sur la base de ses besoins. Il apporte des explications additionnelles, il soutient que le processus motivationnel prend forme lorsque l'individu identifie un but qui, à ses yeux, est important* »³

Définition N°4 : selon Jean-François Decker :

La motivation se définit selon J.F Decker comme suit :

« La motivation c'est la recherche préférentielle de certains types de satisfaction. Le terme préférentiel signifie que la motivation revêt incontestablement un caractère individuel et sélectif (...) chacun de nous cherche la satisfaction qu'il apprécie le plus ; des préférences étant subjectives. »⁴.

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

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

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

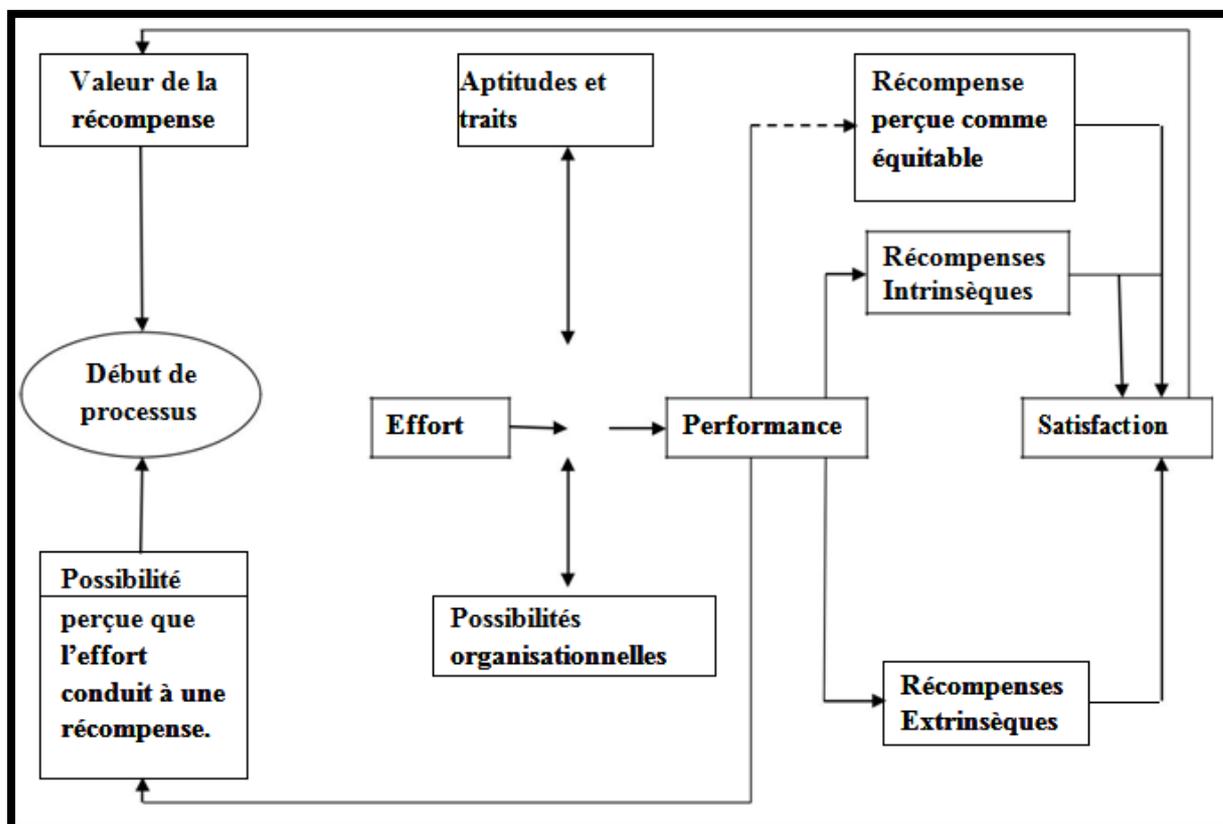
² AUBERT, (NICOLE) : *Diriger et motiver : Secrets et pratiques*, édition D'Organisation, 1997, P15.

³ BEDARD, (MICHEL), MILLER, (ROGER) : *La gestion des organisations*, édition Cheneliere/McGraw-Hill, Canada, 1995, P.673.

⁴ DECKER (JEAN-FRANCOIS) : *Diriger et motiver secrets et pratiques*, édition d'Organisation, 1997, P15.

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

Figure N°8 : le mécanisme de la motivation selon Porter et Lawler.



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

2. Les principales théories de la motivation :

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

2.1. Théorie de « contenu basée sur la satisfaction des besoins »

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

Ces théories s'efforcent de répondre à la question :

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

Elles s'intéressent aux mobiles de l'action.

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

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

2.1.1. Satisfaire les besoins pour motiver :

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

En 1943, Abraham Maslow publie sa théorie selon laquelle tout individu au travail ressent des besoins qui sont sources de motivation. Il propose l'existence de besoins répartis en cinq catégories, qu'il est possible de classer les besoins humains en cinq catégories hiérarchisées dans une pyramide¹ :

- **Les besoins physiologiques :**

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

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

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

- **Les besoins de sociabilité (appartenance, communication) :**

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

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

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

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

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

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

- 1) Tout comportement est déterminé par la **recherche de satisfaction** concernant un des besoins fondamentaux.
- 2) Tous les individus commencent par chercher à satisfaire les besoins les plus élémentaires et ne passent au besoin suivant dans l'ordre hiérarchique que si le besoin situé plus bas est satisfait.
- 3) Les besoins fondamentaux, ceux de premier niveau ont une priorité absolue sur tous les autres. Ce qui explique qu'un nombre plus restreint de personnes se trouvent

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

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

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

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

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

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

En réponse à la théorie de Maslow, trop hiérarchisée, Alderfer (1969) propose une théorie des besoins moins dogmatique dans la hiérarchie mais qui stipule également que c'est la sensation de besoin qui motive l'individu au travail. Alderfer recense trois types de besoins² :

- **Les besoins d'Existence :**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

² PLANE Jean-Michel, *théorie et management des organisations*, 2ème édition DUNOD, paris, 2008, p86, p87.

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

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

Toujours dans l'optique selon laquelle c'est la volonté de satisfaction d'un besoin qui motive les individus, McClelland a proposé en 1961 sa théorie ; selon laquelle un des trois besoins qu'il a recensés prédomine chez chaque individu et influe sur sa motivation. McClelland propose trois catégories de besoin, sans aucune hiérarchie¹ :

- **Le besoin d'affiliation :**

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

- **Le besoin d'accomplissement :**

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

- **Le besoin de puissance :**

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

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

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

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

2.1.2. Rendre le travail plus intéressant pour motiver :

➤ **La théorie bi-factorielle d'Herzberg² :**

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

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

¹ CLAUDE Lévy-Leboyer, op.cit, p.44

² FENOUILLET Fabien. *La motivation*. 1ère édition. Edition Dunod, Paris, 2003, p88

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

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

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

Dans la lignée d'Herzberg qui encourage à agir sur le contenu du travail pour motiver l'individu, Hackman et Oldham (1976, 1980) proposent le modèle des caractéristiques du travail. Ils identifient cinq caractéristiques du travail qui déterminent ce qu'ils appellent le Potentiel de Motivation qu'il convient de maximiser¹ :

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

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

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

3.1. Effet de motivation :

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

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

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

3.1.1. Dynamisation de l'individu :

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

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

3.1.2. Orientation et canalisation de la conduite :

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

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

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

3.2. Indices de motivation des employés au travail¹ :

3.2.1. L'absentéisme :

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

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

- Quantifier le phénomène :

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

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

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

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

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

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

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

3.2.2. Le turnover :

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

Le turnover est lié à différents types de départ :

- **Les départs provoqués par l'entreprise :**

- Licenciements pour motifs personnels ou pour motifs économiques.
- Sanctions.

- **Les départs du fait des collaborateurs :**

- Pour des motifs non maîtrisables par l'entreprise (déménagement) ;
- Pour des motifs qui peuvent être inhérents à la politique de l'entreprise : démissions (qui peuvent être des réponses aux conditions générales de travail, de rémunération, d'horaires de travail, de promotions, etc.)

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

3.2.3. Le climat social :

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

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

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

Section 2 : la pratique de la communication motivationnelle

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

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

1.1. La communication interne, facteur de motivation :

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1.2. La communication interne, facteur de mobilisation :

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

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

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

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

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

Un manque de communication interne implique une mauvaise réalisation des objectifs. Donc une mauvaise influence d'une part sur le personnel (satisfaction) et d'autre part sur le niveau de réalisation des objectifs¹.

2. La communication interne gagne en importance :

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

La communication interne a pour effet d'améliorer le sentiment d'appartenance du personnel à l'entreprise et de renforcer la relation de confiance avec le management pour un bon climat social, cela aide également à l'amélioration des relations entre les membres du personnel et

¹Edouard Rencker, *Le nouveau visage de la com' interne*, Editions d'Organisation, Paris, 2007, P10

entre les services. Ce qui permet d'une part, de résoudre les situations de crise et d'autre part, cela semble avoir peu d'effet direct sur la qualité d'apprentissage, voir engendrer la baisse des accidents au travail. La culture de l'entreprise passerait-elle donc mieux que la sécurité ?

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

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

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

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

3. La communication interne : stratégie et impact sur les pratiques internes de l'entreprise¹:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

4. Le rôle de la communication interne en entreprise :

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

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

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

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

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

4.1. Les facteurs de démotivation :

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

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

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

4.2. Les facteurs de motivation :

- améliorer la circulation de l'information et de la communication interne.
- Raccourcir la prise de décision.
- Multiplier les contrats directs.
- Informer, préciser et spécifier à chacun sa contribution dans son équipe et ce qu'on attend de lui.
- Répartir les tâches de manière précise.
- Associer les salariés à la définition et à l'organisation de leur propre travail.
- Écouter les suggestions.
- Encourager le droit à l'erreur sur des actions définies.
- Rechercher des consensus concernant les problèmes à fort degré d'acceptation.
- Croire au travail d'équipe et en équipe.

- Moduler ses interventions en fonction des personnes et des circonstances.
- Evaluer les performances et donner aux personnes les moyens de progresser.
- Expliquer les objectifs précis, accessibles.
- Déléguer des tâches et des fonctions et en contrôler la réalisation.
- Exercer une autorité assise sur des compétences et sur ses attitudes.

5. Le rôle essentiel de la communication motivationnelle :

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

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

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

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

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

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

Section 3 : Motivation des hommes au travail, au cœur du management et de communication de l'entreprise.

La communication interne s'est transformée depuis une dizaine d'année. Son rôle est passé d'un simple outil d'information transmis par le sommet hiérarchique vers les employés en véritable moteur de motivation, cherchant à faire adhérer les salariés aux valeurs de l'entreprise, à sa stratégie, les inciter à s'impliquer dans ces projets, reconnaître leur importance, générateur d'ambiance, elle permet de mobiliser 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. Méthode de management :

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

1.1. Le management par objectif :

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

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

Selon Drucker, il suffit de fixer des objectifs clairement définis. C'est une incompréhension du phénomène de motivation car, il est vrai qu'un objectif peut devenir un véritable défi mobilisant alors une saine énergie chez celui qui recherche à le relever mais un objectif peut aussi paraître irréalisable ou inaccessible et ne pas correspondre aux capacités personnelles de l'individu devant y faire face. Le management par objectif est une technique qui met l'accent sur la gestion de l'entreprise et non sur l'implication et le développement de potentiel de l'individu devrait être le défi de tout bon manager. La plupart du temps, les objectifs sont imposés par la hiérarchie sans le moindre dialogue avec le personnel. De plus, basé sur les aspirations des responsables et non sur la réalité économique et financière de l'entreprise, ces objectifs s'avèrent être irréalisable. Donc, ces derniers ne sont pas perçus par les collaborateurs comme des défis mais plutôt comme des critères de mesure de performance, comme des contraintes à surmonter, rien de très motivant.

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

Un bon objectif doit répondre à la règle du SMART¹.

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

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

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

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

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

Principe du management par objectif :

- Cascader des buts et des objectifs d'organisation.
- Objectifs spécifiques pour chaque membre.
- Période de temps explicite.
- L'évaluation de performance et fournissent la rétroaction.

1.2. Le management participatif :

1.2.1. Définition du management participatif :

Le management participatif est un mode d'animation et de conduite des individus et des équipes qui suscite leur engagement et leur contribution 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.

Concrètement, le management participatif peut se traduire par :

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

1.2.2. Les principes du management participatif :

Le management participatif s'appuie sur cinq grands principes :

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

- la mobilisation du personnel.
- Une politique active de développement du personnel.
- La délégation du pouvoir.
- Tout problème doit être résolu au niveau auquel il se pose.
- Des dispositifs de régulation doivent être mis en place (droit à l'erreur, autocontrôle...)

Le management participatif implique évidemment la participation des salariés, cela permet une fusion de différents points de vue pour rechercher les solutions optimales aux problèmes posés. Ce management est aussi un moyen de gagner la confiance des salariés ainsi qu'un moyen d'avoir l'accord de ces derniers par rapport aux objectifs et leurs opinions. Une implication plus conséquente du personnel résulte de ce management ainsi que la diminution des conflits. Les salariés s'intègrent mieux dans l'organisation.

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

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

1.3. La délégation :

1.3.1. Définition :

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

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

Mais pour que la démarche soit bénéfique pour tout le monde, il faut respecter certains principes de base. Car une délégation malmenée peut entraîner la démotivation des membres de l'équipe, elle peut également être à l'origine de conflits¹.

1.3.2. Les sept raisons de la délégation² :

- Pour utiliser et développer la compétence et le niveau d'autonomie de ses collaborateurs.
- Pour augmenter leurs sens des responsabilités et développer la motivation au travail.
- Pour reconnaître positivement les efforts et les résultats d'une personne.
- Pour reconnaître la compétence et donner le niveau d'autonomie à adapté.

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

² Ibid. P16.

- Pour identifier les compétences pratiques à acquérir par le collaborateur, les besoins et les objectifs de formation.
- Pour évaluer, à partir de critères objectifs, la compétence, le niveau de motivation et la performance des collaborateurs.
- Pour mieux gérer son temps et faire face à une surcharge de travail.

1.3.3. Conditions d'une délégation réussie :

- Le choix du délégataire est une clé de la réussite.
- Proposer la délégation (ne pas l'imposer).
- Ne déléguer que les activités qui en correspondent pas au cœur de votre mission (et que vous devez impérativement conserver).
- Délimiter le champ de la délégation (limites et règles du jeu : droits et devoirs respectifs).
 - ✓ Définir l'objectif.
 - ✓ Négocier les moyens (financiers, humains, matériels, formation...)
 - ✓ Définir les informations nécessaires pour suivre le déroulement de l'action.
 - ✓ Négocier la forme et la fréquence du suivi
 - ✓ Contrôler.
- S'inscrire dans une relation d'aide positive.
- Accorder le droit à l'erreur, faire confiance.
- Se rappeler les deux principes fondamentaux : coresponsabilité et irréversibilité¹.

Le responsable s'engage à :

- ✓ informer le délégataire.
- ✓ L'aider en cas de difficultés.
- ✓ Appliquer le droit à l'erreur.

Le délégataire s'engage à :

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

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

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

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

1.4. Le coaching :

1.4.1. Définition du coaching :

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

1.4.2. Les postulats du coaching :

Le coaching est basé sur deux postulats :

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

○ Le coaching centré sur la personne :

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

- La prise de poste :

Quelle qu'elle soit par promotion interne ou par recrutement extérieur, qu'il s'agisse d'un changement de métier ou de filière, le manager et son équipe devront prendre un bon départ. L'adaptation à un nouveau poste sera facilitée par un coaching qui permettra d'identifier les enjeux et d'éviter les fausses pistes.

- Le dépassement d'un obstacle professionnel :

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

Le coaching va alors aider cette personne à faire le point. Il peut s'agir simplement de traverser une crise passagère ou de résoudre une difficulté spécifique, mais aussi parfois de trouver un second souffle par le biais d'une réorganisation qui correspond mieux au désir profond de la personne¹.

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

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

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

Les conflits managériaux et les situations de crise sociale :

Un manager qui développe des relations de qualité avec tous ses interlocuteurs, ses collaborateurs, mais aussi sa hiérarchie, ses clients, ses fournisseurs, ses collègues ou encore les syndicats doit être en mesure de pouvoir gérer les conflits potentiels. Le coaching aide le manager clarifier ses propres enjeux et à améliorer la communication dans les relations interpersonnelles, il permet aussi d'analyser une situation sociale ou d'anticiper un effet de crise².

- **La conduite de changement :**

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

Cette technique apporte un soutien psychologique aux cadres et aux dirigeants qui ne résistent plus à la pression. Elle permet souvent au coaché de comprendre les causes de sa démotivation et d'y palier. Cependant, il ne faut pas tomber dans l'effet de mode, tout le monde n'a pas besoin d'un coach, une discussion avec son supérieur pourrait certainement être aussi efficace³.

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

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

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

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

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

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

³ HELFER, (JEAN-PIERRE) et autres, op.cit. P383.

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

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

Dans le fonctionnement d'une équipe, chacun apporte son savoir-faire et son savoir-être pour construire une œuvre commune, mais chacun amène aussi son histoire, ses valeurs et son identité et chacun s'y inspire, les individus tissent des liens et créent inconsciemment des échanges¹.

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

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

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

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

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

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

Le propre du travail et de la discussion de groupe, c'est de susciter des processus de confrontation, de conflit (dans son sens positif), de frottements, de tension, de déséquilibre, qui sont certes moteurs et sources d'énergie, mais qui réclament pour se résoudre et ne pas exploser, des efforts d'adaptation et d'élucidation. C'est tout le travail de la dynamique de groupe, de la motivation d'équipe².

○ **Définition de la cohésion :**

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

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

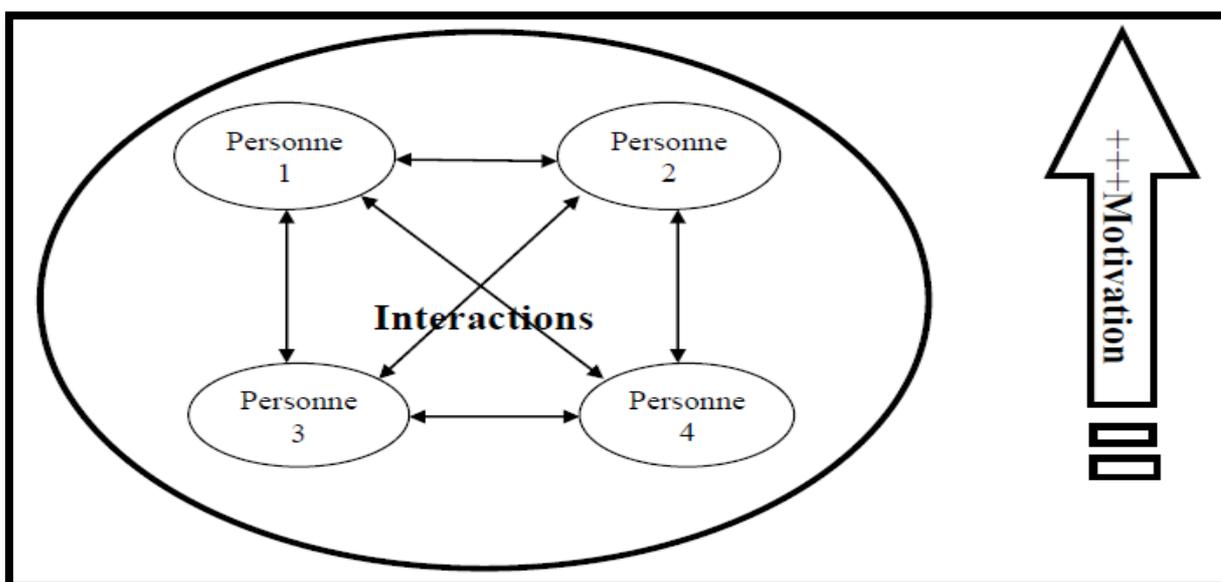
² <http://www.team4development.fr/motivation-d-equipe-quoi-ca-sert-pourquoi-se-soucier-de-l-esprit-dequipe/>

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

Imaginons maintenant que le corps est l'équipe de l'entreprise et les molécules sont les personnes qui travaillent au sein de l'équipe et que l'interaction électromagnétique, cette force, soit les interactions entre les personnes de l'équipe qui génèrent de la cohésion au sein du groupe¹.

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

Schéma N°9 : Cohésion d'équipe



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

Ce qu'il faut retenir, c'est que motiver en favorisant sa cohésion, c'est renforcer les interactions entre chaque personne pour que des liens plus étroits se constituent entre les uns les autres.

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

Beaucoup d'entreprise ont essayé d'augmenter cette productivité en introduisant des systèmes de gestion de la performance, systèmes qui n'ont pas toujours pu répondre aux besoins du business et qui sont devenus des processus bureaucratiques annuels et laborieux. Nous avons oublié que la performance ne se construit pas par des processus gérés par le département des ressources humaines, mais par des employés motivés et engagés. Il faut donc complètement repenser et revoir notre approche. Ceci est d'autant plus vrai que la nouvelle génération qui arrive suit le

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

marché du travail n'a pas les mêmes attentes de la vie professionnelle que les générations précédentes. Les jeunes rejoignent une entreprise en raison des perspectives de nouveaux challenges, de nouvelles opportunités pour se développer et sont prêts à partir ailleurs quand leur entreprise ne satisfait pas ou plus leurs besoins.

Pour obtenir une équipe de travail performante il faut respecter ces huit facteurs de performance¹ :

1) Conseiller :

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

2) Innover :

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

3) Promouvoir :

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

4) Développement :

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

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

5) Organisation :

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

6) Produire :

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

7) Inspection :

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

8) Maintenir :

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

9) Lien :

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

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

1.6. La fidélisation :

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

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

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

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

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

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

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

Mettre en place une politique de fidélisation consiste donc à mettre durablement l'homme et ses attentes au centre des préoccupations de l'entreprise afin d'une part, assurer la satisfaction professionnelle de ses salariés et d'autre part, d'instaurer une relation partagée de confiance. Les outils de la fidélisation sont d'ordre différent : augmentation salariale, amélioration de la qualité de vie au travail, promotion interne, enrichissement des tâches, intéressement, participation et primes¹.

1.6.1. Objectif de la communication dans la fidélisation du client interne :

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

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

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

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

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

- **Le film d'entreprise** : a pour objectif de fidéliser par l'information et la formation.

¹PAILLE Pascal. **La fidélisation des ressources humaines**, éd Economica , 2004, Paris, P 6-11

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

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

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

- **La Communication, base de toute stratégie motivationnelle¹ :**

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

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

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

2. Culture d'entreprise :

2.1. Définition :

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

Certains auteurs, comme Maurice Thevenet, considèrent que la culture d'entreprise peut participer au développement de l'implication. En effet, la culture d'entreprise permet à la fois de

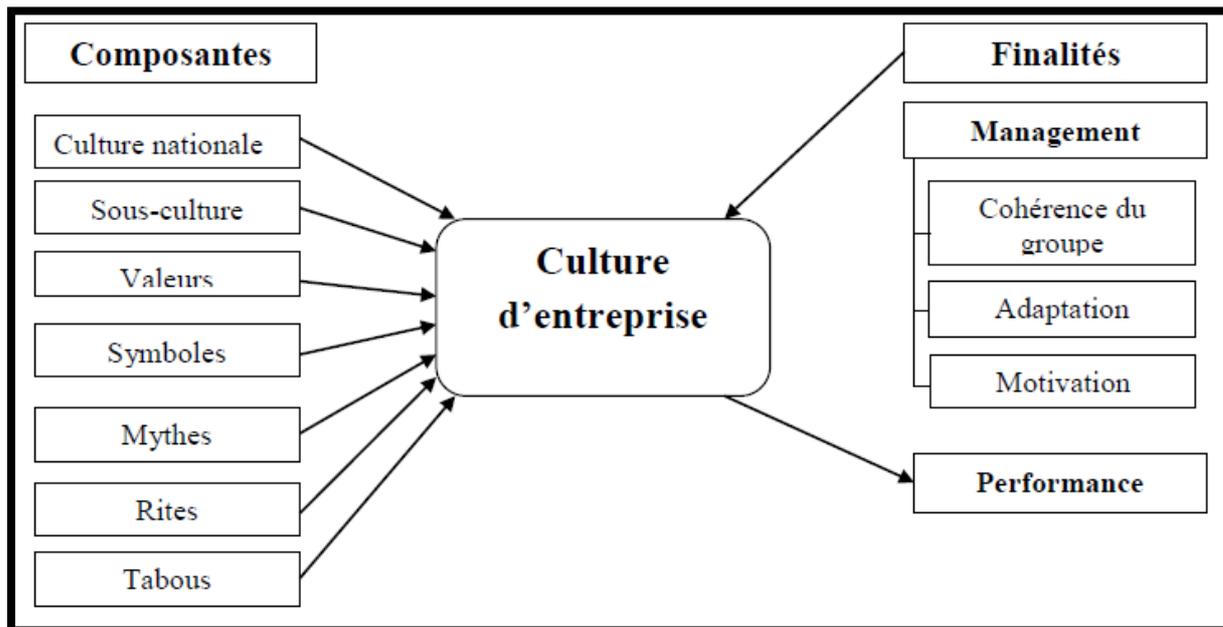
¹ ROUSSEL Patrice. *Rémunération, motivation et satisfaction au travail*, Ed économie, Paris, 1996, P54.

comprendre et de gérer la dynamique de l'organisation, afin d'induire les actions attendues des salariés¹.

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

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

Schéma N°10 : composante et finalité de la culture d'entreprise.



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

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

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

- **d'assurer la cohérence du groupe** : dans la mesure où elle permet de fédérer sur des valeurs communes qui transcendent les divergences d'intérêt et d'opinion entre les différentes parties prenantes internes (dirigeants, managers, cadres, ensemble des salariés) ; dans ce cadre, la culture d'entreprises apparaît donc comme un outil,

¹HELPER et autres, op.cit. P368.

² Ibid. P370.

dont dispose le dirigeant, pour limiter les risques de conflits et d'affrontement (Théorie du décideur politique Cyert et March) ;

- **d'améliorer l'adaptation** : car un groupe mieux soudé réagit plus efficacement aux évolutions inévitables de l'environnement ;
- **de favoriser la motivation** : puisque les salariés intègrent les objectifs de l'entreprise. Sur le plan économique, la culture d'entreprise peut donc permettre l'amélioration de la performance. L'adhésion aux valeurs de l'entreprise développe la motivation, permet une meilleure coordination, facilite les synergies, assure une meilleure intégration des nouveaux salariés...¹

3. La motivation, axe de cohérence de l'entreprise² :

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

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

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

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

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

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

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

La permanence et la persévérance de l'activité.

On peut aussi l'assimiler à l'intention collective, la vocation fondamentale, l'échelle de valeur, la finalité et au bout du compte l'orientation politique de l'entreprise. C'est dire l'importance du discernement de sa nature et celle de l'établissement d'un « consensus » des motivations.

¹ HELFER et autres, op.cit. P372

² Micheau-Thomazeau et autres, op.cit. P30-33

En outre, il est important de bien comprendre comment l'entreprise trouve son unité logique partir de la motivation collective. Celle-ci d'abord va se rapporter à un centre d'intérêt, un objet de préoccupation en réponse aux attentes d'un milieu social ou d'un marché.

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

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

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

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

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

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

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

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

Conclusion du chapitre :

Dans ce chapitre, nous pouvons dire que les motivations et les incitations sont considérées comme des facteurs fondamentaux qui jouent un rôle important et vital dans le comportement des individus, à travers lesquels ils peuvent créer leur désir de performance. Dans notre étude de ce chapitre, nous pouvons résumer ce qui suit:

- La capacité des organisations à atteindre leurs objectifs dépend dans une large mesure du succès de l'organisation à fournir une motivation suffisante aux individus et à la mise en place d'un système de motivation efficace qui motive les travailleurs à bien performer
- Le comportement de l'individu dépend de la qualité des motifs qui l'affectent, les organisations doivent donc orienter leurs efforts pour motiver les travailleurs, influencer leur comportement par l'implication de la communication entre eux.
- Si la direction d'une organisation quelconque a motivée les individus à travailler, donc elle a réussi de manière significative à atteindre ces objectifs avec un degré élevé d'efficacité.
- Le processus de communication interne joue un rôle essentiel et efficace dans la motivation des travailleurs et cela à travers l'influence sur leurs attitudes, leurs comportements, et motivation, afin de travailler activement et dynamiquement.

**Chapitre 3 : L'impact de la communication
interne sur la motivation des salariées au
sein de NAFTAL**

Après avoir rassemblé les connaissances théoriques, les avoir traité autrement dit « Acquérir le savoir » et organiser notre étude théorique en deux chapitres, on passe à présent au troisième et dernier chapitre, le cas pratique concerne la présentation de l'entreprise nationale NAFTAL et ses fondements en Algérie. Etant donné qu'elle a soutenu notre étude.

Dans ce chapitre, nous allons confronter les connaissances acquises « le savoir » à la pratique au sein de l'entreprise NAFTAL et aux résultats obtenus à travers l'étude pratique afin d'apprécier les résultats finaux, nous permettant ainsi soit de confirmer nos hypothèses posées dans la problématique initiale ou de les infirmer.

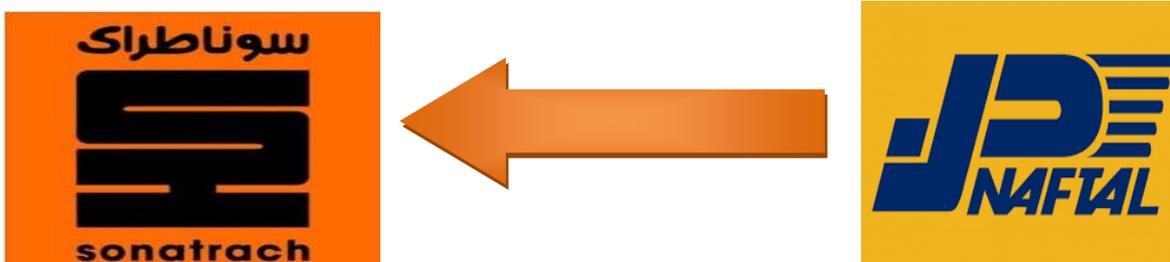
Section 01 : Présentation de l'entreprise :

1. HISTORIQUE DE NAFTAL :

1.1. Création :

NAFTAL est issue de la restructuration de la SONATRACH en 1982. Elle avait un statut d'entreprise publique économique et depuis 1997 elle est devenue une S.P.A, filiale à 100% de SONATRACH.

NAFTAL est la plus grande filiale du Groupe SONATRACH et la deuxième entreprise Algérienne de part son effectif, son chiffre d'affaires et son capital de 15.650.000.000.00 DA. La société compte 30.000 travailleurs et enregistre un chiffre d'affaires moyen de deux milliards et demi de dollars. C'est une entreprise qui couvre tous les besoins du pays en matière de produits pétroliers, en l'occurrence les carburants, le GPL, les produits d'aviation et marin, les Lubrifiants et pneumatiques, les bitumes... etc.



1.2. Objet social de NAFTAL:

Entreprise nationale de commercialisation et de distribution des produits pétroliers.

1.3. Création de l'entreprise:

L'entreprise E R D P (entreprise de raffinage et de distribution des produits pétroliers) à été créée par décret N°80 - 101 du 6 Avril 1980, modifié et complété par le décret N° 83 -112 du 05 février 1983 et N° 87 - 189 du 27 aout 1987 portant restructurations de NAFTAL; elle est placée sous la tutelle du ministre de l'énergie et des mines. L'entreprise ERDP /NAFTAL est chargée de l'industrie du raffinage et de la distribution des produits pétroliers y compris les produits : CLP (carburant, lubrifiant, pneumatique), GPL (gaz de pétrole liquéfié) et BTM (bitumes).

- L'ERDP est entrée en activité le 01 Janvier 1982.
- En 1987: L'ERDP a fait l'objet d'une restructuration qui l'a divisée en deux (02):

- **NAFTEC**: entreprise chargée du raffinage du pétrole, elle a pour mission d'organiser, gérer promouvoir et développer l'industrie de raffinage.
- **NAFTAL** : chargée de la commercialisation et la distribution des produits pétroliers, elle a pour mission d'organiser et de gérer le réseau de la distribution.
 - A partir de 1998, elle change de statut et devient filiale à 100% du groupe SONATRACH.

Son capital social est fixé à la somme de 6.650 millions de dinars; il est divisé en six cent soixante cinq actions d'une valeur de 10 millions de dinars chacune numérotée de 1 à 665 entièrement détenues par SONATRACH.

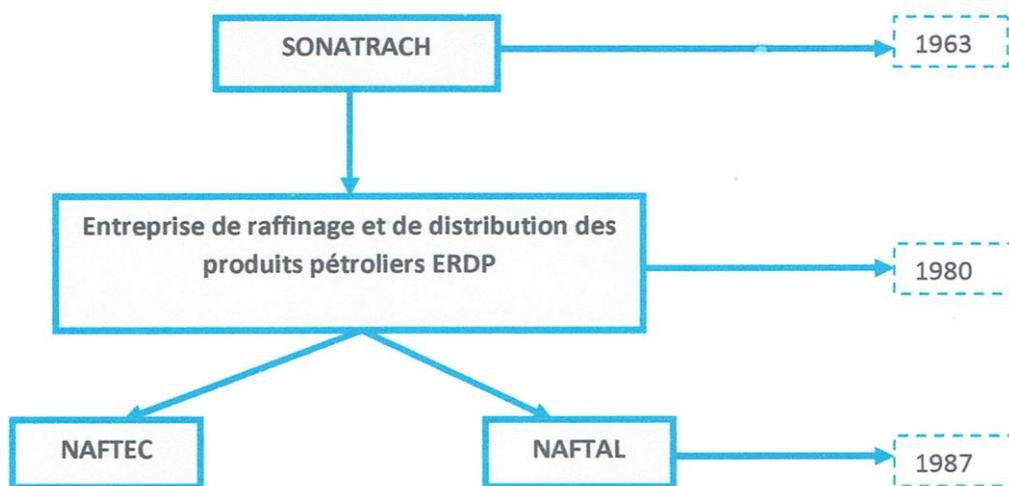
Depuis sa création en 1987, NAFTAL subit continuellement des réformes de restructuration de son organisation interne et cela jusqu'en 2004, date de la dernière modification du système d'organisation qui a vu la création de 5 différentes branches autonomes les une des autres et cela pour une meilleure appréciation de la gestion interne.

L'appellation de NAFTAL provient de:

- ✓ NAFT : Pétrole
- ✓ AL : début Algérie

On peut résumer l'évolution de la création de NAFT AL à travers la figure suivante :

Figure N°11 : Création de la société NAFTAL



Source : Document interne de l'entreprise

2. Fiche signalétique de l'entreprise NAFTAL:

Tableau n° (3): Fiche signalétique de l'entreprise NAFTAL

Type d'information	NAFTAL
Logo	
Formes juridique et économique	Société de distribution et de commercialisation des produits pétroliers Société par action(SPA)
Président directeur général	MR RACHID NADIL
Capital	40.000.000.000.00 DA
Siege social	Route des dunes. BP 73 Chéraga
Téléphone	021 38 13 13
Fax	021 38 19 19
Télex	71137-71137
Site internet	http://www.naftal.dz

Source : Document interne de l'entreprise

Les informations pratiques concernant l'entreprise NAFTAL sont résumées dans le tableau ci-dessus.

3. Explication de la charte graphique :

- **Label :** NAFTAL en arabe et en français appellation composée de deux mots: Naft-Aldjazair ou Naft-Algérie.
- **Les cinq lignes :** qui représentent les cinq branches issues de la réorganisation interne en 2004 en Branches d'activités à savoir ; Branches carburants, Branche commercialisation, Branche GPL, Branche LPB (lubrifiant, pneumatique & bitumes) Branche activités internationales et partenariat.

• **Deux couleurs :**

-**Le bleu:** pour les deux lettres et label (NAFTAL), synonymes de largeur et d'horizon.

-**Le jaune :** pour le fond du logo, symbole du sérieux.

4. Présentation de NAFTAL :

4.1. L'organisation générale de NAFTAL:

La nouvelle restructuration de la macro-organisation de NAFTAL date de 2015,

Sa réorganisation a été rendue nécessaire par les nouvelles données économiques et surtout le marché concurrentiel donc ce projet vise à l'insérer dans ce nouvel environnement et préparer l'entreprise à évoluer dans ce nouveau marché.

NAFTA spa, filiale à 100% de SONATRACH est organisé en trois (03) Branches d'activités.

Elle a pour mission principale, la distribution et la commercialisation des produits pétroliers sur le marché national.

NAFTAL est organisée comme suit:

- La Direction Générale;
- Les Structures Fonctionnelles ;
- Les Structures Opérationnelle
- **La direction générale :** est composée du PDG de l'entreprise assisté par son staff Cette direction oriente et assure la cohérence, contrôle et anticipe les tendances par le biais des ses directions exécutives et directions centrales.
- **La structure fonctionnelle :** est composée de
 - **Directions exécutives**
 - **Directions centrales**
 - **Directions de soutien.**
 - **Les directions exécutives** chacune dans son domaine d'activité est chargée de
 - Définir la politique et la stratégie de la société
 - Anticiper les tendances
 - Concevoir et mettre en place les instruments de pilotage et les outils de contrôle
 - **Les directions centrales** ce sont des centres d'expertises pour les activités de recherche et de développement, d'audit, de procédure et de contrôle de gestion, de la HSEQ ... etc.
 - **Les directions de soutien** sont chargées de la sûreté interne de l'établissement et la gestion administrative du siège social de l'entreprise.
- **Les structures opérationnelles :** Les familles de produits sont réparties en trois branches

d'activité, chaque branche est autonome en matière commerciale.

- ✓ **La branche GPL**
- ✓ **La branche carburant (BCR)**
- ✓ **La branche commercialisation (BC)**

Chaque branche exerce ses métiers de base et développe ses activités conformément à la politique générale de l'entreprise.

✓ **BRANCHE GPL** : elle a pour mission

- Enfûtage du GPL vrac
- Commercialisation du GPL vrac
- GPL/carburant.
- Cette activité atteint des pics saisonniers pendant l'hiver (activité à son maximum avec des équipes de 3x8) dont la préparation commence pendant l'automne.

✓ **BRANCHE carburants (BCR)** :

C'est une activité continue tout au long de l'année, « *travail non-stop* » même pendant les jours fériés. Au niveau de cette branche il existe une direction commerciale qui a pour mission de:

- Coordonner l'activité des différentes unités (districts et agences commerciales).
 - Définir une stratégie de commercialisation qui permettra de consolider et de développer les parts de marché de la société
 - Assurer la régulation de l'approvisionnement interrégional
 - Elaborer les études et les programmes de développement
 - Assurer avec l'assistance des directions ressources humaines et études prévisions et planification, la gestion des ressources humaines et le suivi des performances de la branche
- ✓ **BRANCHE Commercialisation (BC)**: Chargée de la distribution (transport) et de la commercialisation des carburants, lubrifiants, pneumatiques, bitumes, GPL/C et la gestion du réseau station service à travers le territoire national.

4.1.1. Les avantages de cette organisation :

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

4.1.2. Les objectifs et les missions de cette organisation :

○ **Objectifs :**

- Conforter les activités principales que sont: la distribution et la commercialisation des carburants et des GPL.
- Repositionnement des activités de façon à s'adapter au marché et faire face à la concurrence.
- Une meilleure coordination des activités principales en amont et en aval de la chaîne qui se traduit par une meilleure optimisation des coûts et par là des coûts de distribution.
- Une meilleure connaissance du marché et donc une plus grande réactivité à l'évolution de ce marché.

○ **Missions de La société :**

NAFT AL est chargée de la distribution et de la commercialisation des produits sur le marché national.

Elle intervient dans les domaines suivants :

- L'enfûtage du GPL, le stockage, la distribution, le transport et la commercialisation des produits pétroliers.

Donc les missions essentielles sont :

- Organiser et développer l'activité de consommation et de distribution des produits pétroliers.
- Stocker, Transporter et/ou faire transporter tout produit pétrolier commercialisé sur le territoire national.
- Veiller à l'application et au respect des mesures relatives à la sécurité industrielle et à la sauvegarde de la protection de l'environnement en se mettant en relation avec les organismes concernés: exemple pour les huiles usagées.
- Procéder à toute étude de marché d'utilisation et de consommation des produits pétroliers.
- Définir et développer une politique en matière d'audit, concevoir et mettre en œuvre des systèmes intégrés d'informations.
- Développer et mettre en œuvre les actions visant à une utilisation optimale rationnelle des infrastructures.
- Veiller à l'application et au respect des mesures liées à la sûreté interne de l'entreprise conformément à la réglementation.

4.1.3. La stratégie de NAFTAL :

Les axes majeurs de la stratégie de NAFTAL sont :

- Le développement d'une nouvelle culture managériale, ambitieuse, innovante et exigeante
- Le développement et l'amélioration de la rentabilité de ses activités
- La fidélisation de sa clientèle
- Le renforcement de sa position de leader dans la distribution des produits pétroliers au niveau national
- L'adaptation de son organisation et de son mode de fonctionnement aux mutations de l'environnement
- La mise en place d'une politique marketing et de communication
- Le dimensionnement de l'activité au niveau national
- Le redéploiement des activités au niveau international
- Le développement du partenariat et des synergies avec des opérateurs disposants d'atouts spécifiques
- L'intensification des actions visant la maîtrise des coûts et l'amélioration de la qualité des produits et services.
- Enfin l'ambition de NAFTAL est de devenir exemplaire non seulement par ses performances économiques mais aussi par le respect de l'environnement en réduisant l'empreinte de ses activités sur cette dernière.

4.2. Les Moyens de la société :

Premier distributeur d'énergie dans le pays, **NAFTAL** accomplit sa mission grâce à la mobilisation et à la mise en œuvre d'importants moyens de stockage, de production de maintenance et d'un réseau de distribution réparti à travers tout le territoire national.

4.2.1. Potentiel humain :

Il est de 30231 salariés dont :

- 24002 agents permanents répartis en :
 - 25% de cadres
 - 35% maîtrises
 - 40% exécutions
- 6229 agents temporaires.

4.2.2. Potentiel matériel :

- 1072 tracteurs routiers ;
- 1078 semi-remorques citernes ;
- 56semi-remorques bitumes ;
- 20 remorques ravitailleur ;
- 196 semi-remorques plateaux ;
- 09 remorques plateaux ;
- 455 camions citernes.
- 04 camions ravitailleurs.

4.2.3. Infrastructures:

- 15 Unités Bitumes ;
- 42 Centres emplissages GPL
- 52 Dépôts Relais GPL.
- 30 Centres Aviations.
- 1911 Stations-services.
- 6 Centres Marines.
- 59 Dépôts relais de stockage GPL:
 - Aires de stockage GPL ;
 - 17 877 Points de vente GPL ;
 - Dépôts d'avitaillement des aéronefs (Centres Marines);
 - Points de vente à la mer (Parcs de 5 232 véhicules et engins).

Section 2 : La communication interne au sein de NAFTAL :

L'importance de la communication nécessite la création d'une structure habilitée à la gérer. **La Cellule de Communication** a pour missions principales d'accompagner les projets de la société, par la traduction des objectifs stratégique en actions de communication. À travers la communication institutionnelle, interne et aussi par les relations publiques.

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

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

1. Taches et responsabilités de la Cellule de Communication

- Assurer la communication interne à l'adresse des travailleurs ;
- Assurer la communication externe avec la presse et les médias ;
- Gérer les relations publiques de la société liées aux activités de la Société ;
- Coordonner les actions de communication interne et externe émanant des structures de la Société ;
- Organiser les événements externes (foires, expositions, conférences, regroupement);
- Prendre en charge le protocole et toutes les activités (réservation, billetterie, visas ... etc.) de monsieur le Président Directeur Général et de ses invités ;
- Préparer les actions de publicité et sponsoring ;
- Proposer des actions de formation ou recyclage au profit du potentiel existant au sein de la structure ;
- Elaborer et mettre en œuvre les procédures et les techniques relatives à la promotion de la communication ;
- Elaborer un code de conduite porteur de messages cohérents et des références concourant au positionnement, à la notoriété et à l'image de marque de la Société;
- Analyser et évaluer régulièrement la presse nationale et internationale traitant de thèmes liés aux activités de la Société ;
- Evaluer périodiquement le positionnement et la notoriété de la Société ;
- Etablir un rapport annuel sur l'état de la communication de la Société.

2. Les missions de la cellule de communication :

La cellule de communication au sein de l'organisation NAFTAL est chargée de ces fonctions :

2.1. La communication interne :

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

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

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

La communication interne au sein de la Société doit :

- Participer à la définition de la stratégie de la communication interne et veiller à son application au sein de la Société;

- Identifier et mobiliser en permanence les sources d'informations stratégiques ;
- Veiller au respect de la périodicité de la revue interne <<Naftal News >> ;
- Prendre en charge les sites intranet et internet de la société, en collaboration avec les services concernés de la Direction Centrale Systèmes d'information et veiller à leur mise à jour et leur amélioration constante ;
- Assurer la coordination entre les différents correspondants régionaux pour une meilleure circulation d'information ;
- Organiser et harmoniser l'affichage aussi bien sur le plan conceptuel que celui de la gestion des informations contenues et veiller à leur mise à jour ;
- Réaliser un sondage interne sur la perception de l'entreprise ;
- Diriger le personnel placé sous son autorité, lui assigner des tâches et objectifs, évaluer ses performances et veiller à la discipline et au développement de l'esprit de groupe ;
- Veiller au développement des capacités et aptitudes professionnelles du personnel placé sous son autorité;
- Proposer des actions de formation au profit du personnel placé sous son autorité.

2.2. La communication externe et Institutionnelle:

- Assurer la communication externe & institutionnelle au niveau de la Société;
- Participer à la définition de la stratégie de la communication externe & institutionnelle et veiller à son application au sein de la Société;
- Prendre en charge les relations avec la presse et les médias nationaux et étrangers ;
- Elaborer la revue de presse quotidienne et veiller à sa diffusion via le portail de la Société ;
- Gérer la publicité au niveau des médias et du réseau stations service;
- Développer et valoriser l'image de marque de la Société à l'externe à travers notamment le réseau de stations service ;
- Promouvoir les produits et les prestations de service ainsi que la gestion de la publicité au niveau du réseau stations service ;
- Veiller à la conception des outils et supports de communication externe & institutionnelle (dépliants, affiches, CD ... etc.);
- Réaliser un sondage à l'externe pour évaluer la perception de Naftal par ses clients ;
- Diriger le personnel placé **sous** son autorité, lui assigner des tâches et objectifs, évaluer ses performances et veiller à la discipline et au développement de l'esprit de groupe ;

- Veiller au développement des capacités et aptitudes professionnelles du personnel placé sous son autorité;
- Proposer des actions de formation au profit du personnel placé sous son autorité.

2.3. Les Relations Publiques

- Gérer toutes les relations extérieures de la Société avec les pouvoirs publics, institutions, partenaires, concurrents, associations fournisseurs, clients ... etc. ;
- Participer aux événements en assurant la présence de la Société dans des manifestations lors des foires, expositions, conférences, réceptions,
- Regroupements...etc.
- Prendre en charge le protocole du Président Directeur Général et la délégation qui l'accompagne ainsi que les délégations étrangères invitées de Naftal et/ou du
- Président Directeur Général (accueil à l'aéroport, hôtel, réception, transport et accompagnement) ;
- Diriger le personnel placé sous son autorité, lui assigner des tâches **et** objectifs, évaluer ses performances et veiller à la discipline et au développement de l'esprit de groupe ;
- Veiller au développement des capacités et aptitudes professionnelles du personnel placé sous son autorité;
- Proposer des actions de formation au profit du personnel placé sous son autorité.

3. Les formes de communications utilisées à NAFTAL :

Les outils utilisés par l'entreprise sont :

- Le téléphone/ Fax :

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

- Les réunions :

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

- Portail NAFTAL (intranet) :

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

- La boîte à idée

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

- Le tableau d'affichage :

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

- NAFTAL News :

C'est une revue trimestrielle éditée par NAFTAL et qui contient tout ce qui concerne la vie de l'entreprise ainsi que des informations de la direction générale.

- Site Web

Moyen de communication externe sur l'entreprise, ses activités et produit, accessible sur www.naftal.dz

Section 3 : l'enquête sur le terrain

1. Présentation de la méthodologie de recherche :

1.1. Lieu d'application :

L'étude pratique a été réalisée au niveau du siège social de NAFTAL à Alger, route des dunes, Chéraga

1.2. Description de la population mère :

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

- La Population mère : l'ensemble du personnel du Branche Commercialisation (NAFTAL/direction générale)
- La taille de population : 616 employés
- Les variables étudiés : variables de nature qualitative (communication interne et motivation)

1.3. Description de l'échantillon :

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

La population de l'enquête est constituée de l'ensemble des employés du Branche Commercialisation de la Direction Générale de NAFTAL (616), par faute de coûts et de moyens nous avons constitué un échantillon non probabiliste de 13% de la population mère. Nous avons distribué 80 questionnaires mais nous n'avons eu que le retour de 70 questionnaires valides.

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

Pour avoir un échantillon représentatif nous avons effectué notre enquête d'opinion dans toutes les directions de la Branche Commercialisation.

2. L'élaboration et la distribution du questionnaire

2.1. Définition et présentation du questionnaire distribué :

Notre enquête se propose de recueillir des informations, auprès des employées de la branche commercialisation de la direction générale du NAFTAL.

2.2. La structure de questionnaire :

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

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

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

2.3. La forme des questions :

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

- Questions fermés :
 - dichotomiques (oui, non / masculin, féminin)
 - a choix multiples une seule possibilité de réponse (ex : cadre, exécution, maitrise)
 - a choix multiples plusieurs possibilités de réponse
- Questions sous forme d'échelle (ex : très agréable, agréable, peu agréable, désagréable)
- Questions ouvertes

2.4. Le déroulement de l'étude terrain :

Pour avoir un échantillon représentatif nous avons effectué notre enquête d'opinion dans toutes les directions de la branche commercialisation, en tenant compte de l'effectif d'employés dans chacune d'elles.

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

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

2.5. Les méthodes de traitement de questionnaire :

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

3. Présentation des résultats :

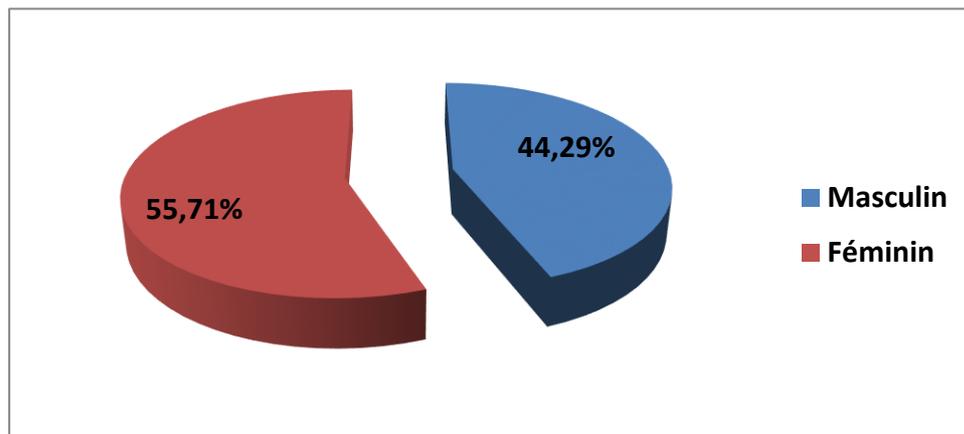
1. Genre :

Tableau N° (4): La répartition de l'effectif par genre

Genre	Effectifs	Taux de réponses%
Masculin	31	44,29
Féminin	39	55,71
Total	70	100

Source : Elaboré par l'étudiant

Figure N°12 : La répartition de l'effectif par genre



Source : Elaboré par l'étudiant

Nous avons constaté à travers le tableau que (55.71%) du personnel constituant notre échantillon est de sexe féminin. en contre partie, on trouve que le sexe masculin occupe (44.29%), la différence n'étant pas très importante entre les deux sexes, ceci sous-entend que NAFTAL s'intéresse aux compétences des deux sexes, elle n'est donc pas portée sur le sexe lors des recrutements, le seul critère déterminant qui intervient est les compétences professionnelles.

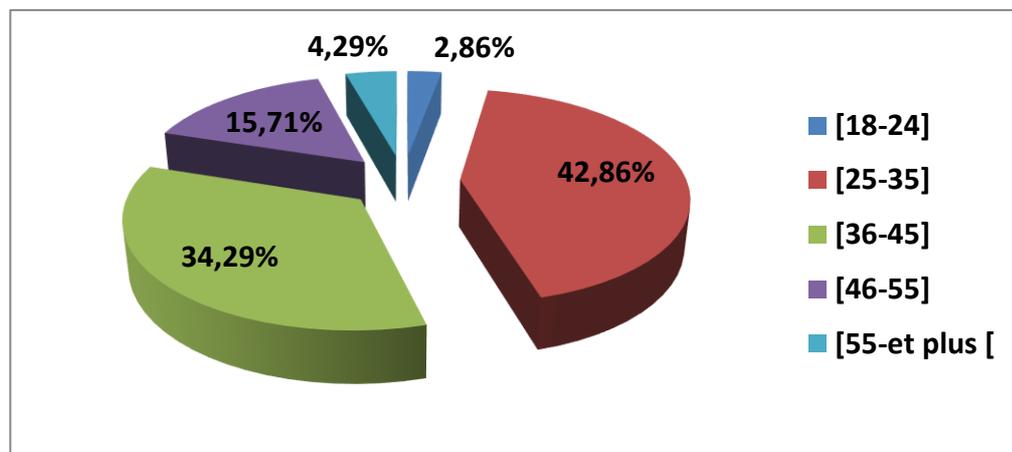
2. Catégorie d'âge :

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

Age	Effectifs	Taux de réponses%
[18-24]	2	2,86
[25-35]	30	42,86
[36-45]	24	34,29
[46-55]	11	15,71
[55-et plus [3	4,29
Total	70	100

Source : Elaboré par l'étudiant

Figure N°13 : La répartition de l'effectif par âge



Source : Elaboré par l'étudiant

Nous voyons que 42,86% des enquêtés représentent l'âge compris entre 25et35ans, 34,29% des enquêtés représentent l'âge compris entre 36et45 ans, 15,71% des enquêtés représentent l'âge compris entre 46et55 ans, 4,29% ont plus de 25ans et 2,86% ont moins de 25ans. Nous avons constaté que l'entreprise NAFTAL emploie une main d'œuvre âgée dû à l'ancienneté de l'entreprise qui dépasse la trentaine, et afin d'atteindre à un certain équilibre, l'entreprise a opté récemment au recrutement des jeunes.

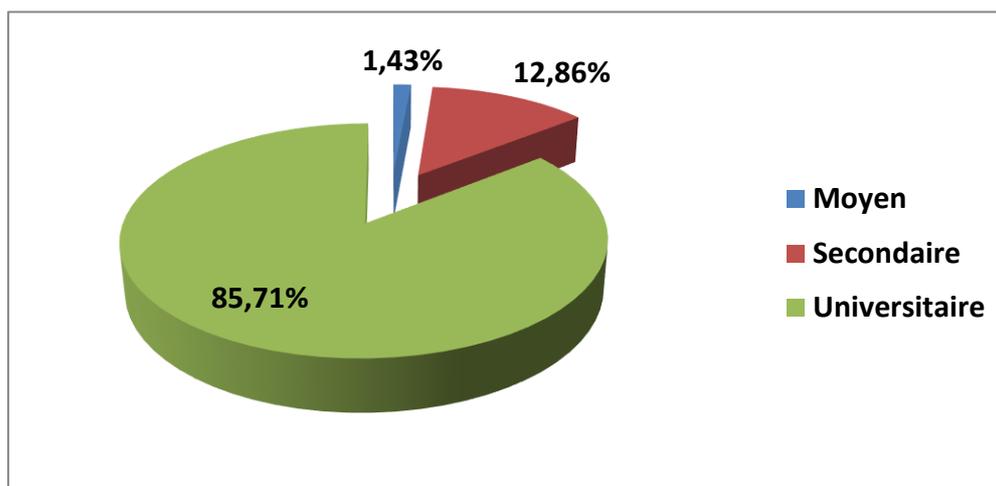
3. Niveau d'instruction :

Tableau N° (6): La répartition de l'effectif par niveau d'instruction

Niveau d'instruction	Effectifs	Taux de réponses%
Moyen	1	1,43
Secondaire	9	12,86
Universitaire	60	85,71
Total	70	100

Source : Elaboré par l'étudiant

Figure N°14 : La répartition de l'effectif par niveau d'instruction



Source : Elaboré par l'étudiant

La population est instruite, les détenteurs de niveau universitaire constituent la majorité de notre échantillon avec 85,71%, les titulaires de niveau secondaire interviennent avec 12,86% et les propriétaires de niveau moyen ont 1,43%. Ceci indique que l'entreprise exige un haut niveau de qualifications techniques et de compétences adaptées aux métiers lors des recrutements, que pour elle, la clé de réussite et de performance se trouve dans une ressource humaine hautement instruite et qualifiée.

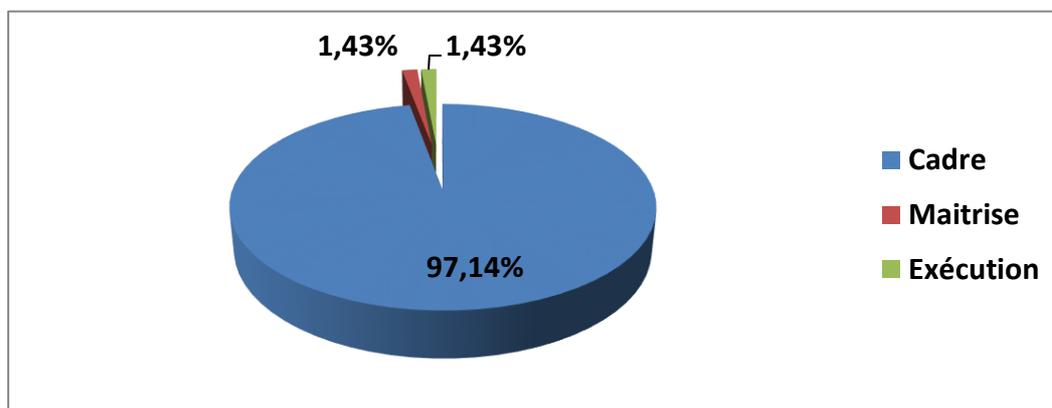
4. Catégorie professionnelle :

Tableau N° (7): La répartition de l'effectif par catégorie professionnelle

Catégorie professionnelle	Effectifs	Taux de réponses%
Cadre	68	97,14
Maitrise	1	1,43
Exécution	1	1,43
Total	70	100

Source : Elaboré par l'étudiant

Figure N°15 : La répartition de l'effectif par catégorie professionnelle



Source : Elaboré par l'étudiant

Nous remarquons que la catégorie des cadres est la plus importante avec un taux de 97,14%. Ce qui explique le fait que le niveau universitaire est le plus important dans notre échantillon. Ensuite on trouve les catégories de la maîtrise et de l'exécution avec le même taux de 1,43% représentés par le niveau secondaire et moyen.

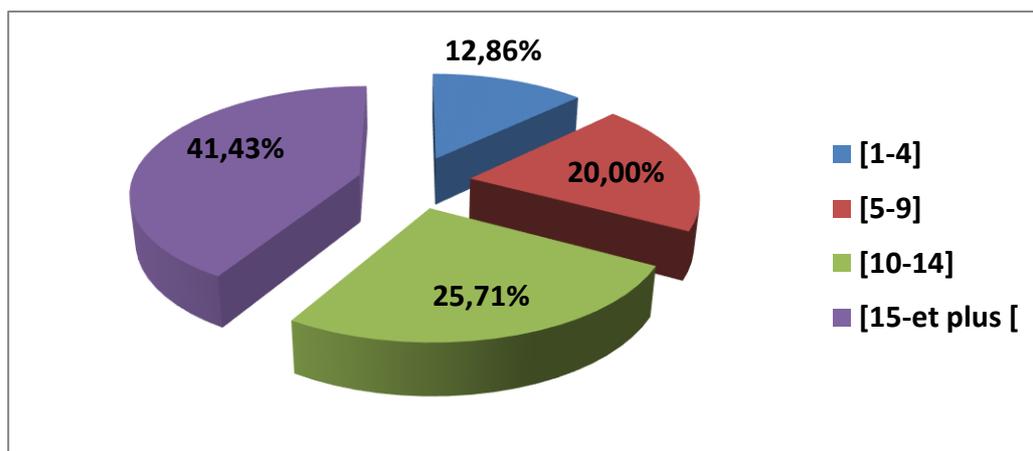
5. Ancienneté :

Tableau N° (8): La répartition de l'effectif par ancienneté

Ancienneté	Effectifs	Taux de réponses%
[1-4]	9	12,86
[5-9]	14	20
[10-14]	18	25,71
[15-et plus [29	41,43
Total	70	100

Source : Elaboré par l'étudiant

Figure N°16 : La répartition de l'effectif par ancienneté



Source : Elaboré par l'étudiant

Cet échantillon nous montre que 41,43% des enquêtés ont une ancienneté de plus de 15 ans, 25,71% ont une ancienneté de 10-14ans, 20% ont une ancienneté de 5-9ans et en dernière position les moins de 5ans avec 12,86%. cela nous amène à dire que NAFTAL a un taux de rotation du personnel relativement faible qui peut être considéré comme indicateur de satisfaction de l'emploi.

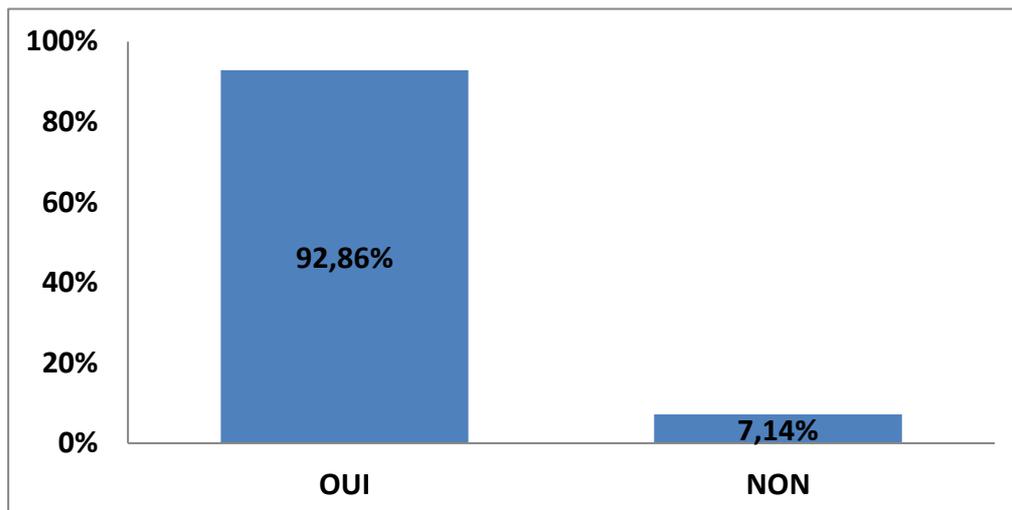
6. Communiquez-vous avec votre supérieur ?

Tableau N° (9): La communication avec le supérieur

Possibilité de réponses	Effectifs	Taux de réponses%
OUI	65	92,86
NON	5	7,14
Total	70	100

Source : Elaboré par l'étudiant

Figure N°17 : La communication avec le supérieur



Source Elaboré par l'étudiant

À travers le tableau et le figure, nous notons que 92,86% de l'échantillon étudié communiquent avec leur supérieur, tandis que les 7,14% restants ne communiquent pas, et après l'analyse des données de l'enquête, nous avons constaté que 60% de l'échantillon qui ne communique pas avec son supérieur et a une ancienneté de 1-4ans, quant au reste de l'échantillon qui communique a retourné la communication afin de répartir des tâches à exécuter pour la circulation et la transmission de l'information.

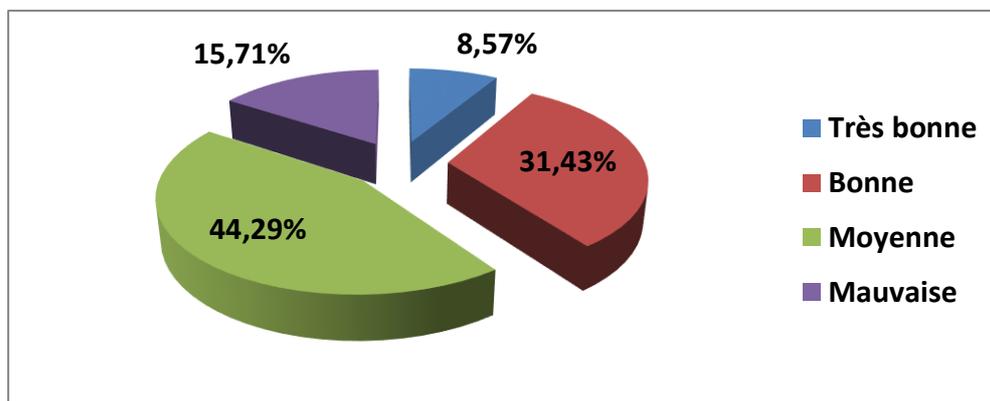
7. Comment évaluez-vous la circulation de l'information dans la direction ?

Tableau N° (10): La circulation de l'information

Possibilité de réponses	Effectifs	Taux de réponses%
Très bonne	6	8,57
Bonne	22	31,43
Moyenne	31	44,29
Mauvaise	11	15,71
Total	70	100

Source : Elaboré par l'étudiant

Figure N°18 : La circulation de l'information



Source : Elaboré par l'étudiant

D'après aux résultats obtenus, nous remarquons que le pourcentage le plus élevé qui représente 44,29% nous montre que la circulation de l'information est moyenne, suivi de 31,43% des enquêtés disent qu'elle est bonne, 15,71% disent qu'elle est mauvaise tandis que 8,57% pensent qu'elle est très bonne.

Nous pouvons dire que la circulation de l'information n'est pas que la grande qualité, mais elle est généralement moyenne parce que l'information touche la plupart des employés.

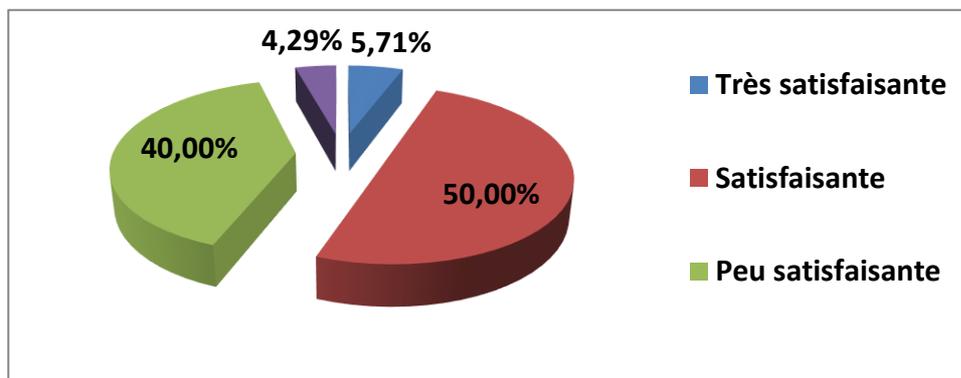
8. Que pensez-vous à propos de votre communication interne ?

Tableau N° (11): La satisfaction de la communication interne des employées

Possibilité de réponses	Effectifs	Taux de réponses%
Très satisfaisante	4	5,71
Satisfaisante	35	50
Peu satisfaisante	28	40
Pas du tout satisfaisante	3	4,29
Total	70	100

Source : Elaboré par l'étudiant

Figure N°19: La satisfaction de la communication interne des employées



Source : Elaboré par l'étudiant

Les opinions des enquêtés concernant leur communication interne au sein de NAFTAL sont variés entre la satisfaction et l'insatisfaction alors que nous trouvons la moitié des personnes questionnés 50% affirment que leur communication interne est satisfaisante et 5,71% affirment qu'elle est très satisfaisante, en revanche 40% des personnes interrogés affirment que leur communication interne est peu satisfaisante et 4,29% trouvent qu'elle est pas du tout satisfaisante, il existe un manque considérable il est nécessaires de le remplir.

En faisant l'addition des pourcentages nous pouvons conclure que plus de la moitié de l'échantillon juge que la communication interne est satisfaisante (55,71%).

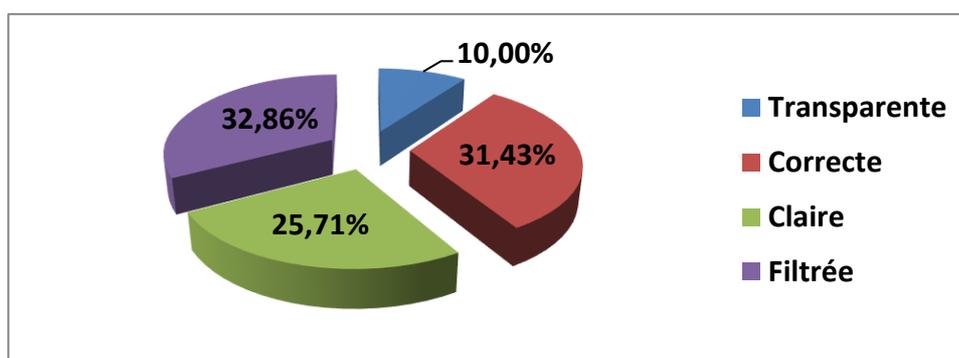
9. Est-elle plutôt :

Tableau N° (12): Les caractéristiques de la communication interne des employées

Possibilité de réponses	Effectifs	Taux de réponses%
Transparente	7	10
Correcte	22	31,43
Claire	18	25,71
Filtrée	23	32,86
Total	70	100

Source : Elaboré par l'étudiant

Figure N°20: Les caractéristiques de la communication interne des employées



Source : Elaboré par l'étudiant

D'après le tableau et la figure ci-dessus, nous remarquons que la communication interne est jugée plutôt filtrée selon 32,86% de l'échantillon, par contre 31,43% et 25,71% qui la trouvent respectivement correcte et claire, alors que les 10% restants disent qu'elle est transparente.

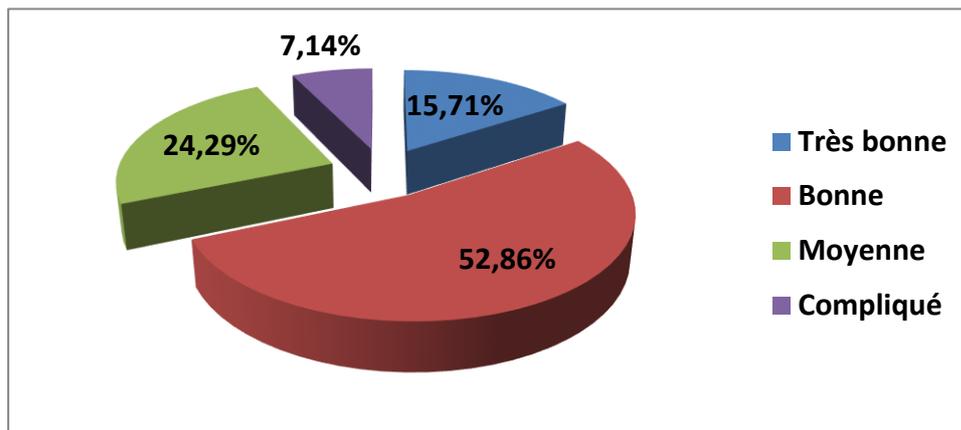
10. Que pensez-vous de vos relations avec votre responsable et vos collègues ?

Tableau N° (13): La relation avec les responsables

Possibilité de réponses	Effectifs	Taux de réponses%
Très bonne	11	15,71
Bonne	37	52,86
Moyenne	17	24,29
Compliqué	5	7,14
Total	70	100

Source : Elaboré par l'étudiant

Figure N°21: La relation avec les responsables



Source : Elaboré par l'étudiant

En ce qui concerne les relations de travail, celles-ci sont jugées "bonne" par la majorité représentée par un pourcentage de **52,86%**, suivit d'un pourcentage de **24,29%** qui considère que les relations avec leurs supérieurs sont "moyenne", et 15,71% considère que les relations avec leurs supérieurs sont "très bonne", par contre 7,14% des employé juge que la relation est "compliqué".

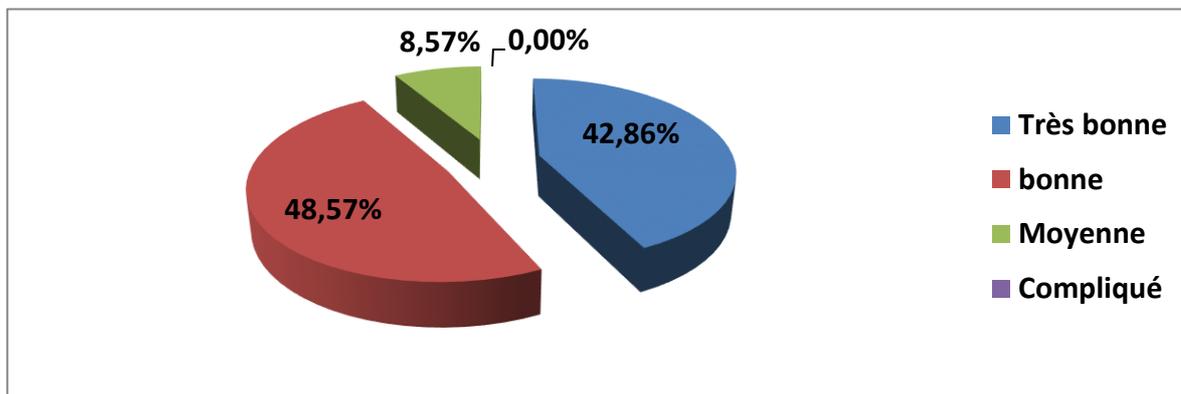
On constate que la relation entre les supérieurs et les employés est moyennement bonne ce qui montre un rapprochement entre les supérieurs et les employés grâce à une meilleure écoute bilatérale et de répondre aux attentes des employés en matière d'information.

Tableau N° (14): La relation avec les collègues

Possibilité de réponses	Effectifs	Taux de réponses%
Très bonne	30	42,86
bonne	34	48,57
Moyenne	6	8,57
Compliqué	0	0
Total	70	100

Source : Elaboré par l'étudiant

Figure N°22: La relation avec les collègues



Source : Elaboré par l'étudiant

Nous remarquons que la relation avec les collègues est entre bonne et très bonne, ce qui est affirmé par 48,57% et 42,86% respectivement de notre échantillon, 8,57% pensent qu'elle est moyenne et un pourcentage nul pour la relation compliqué.

Ceci montre que la nature des relations entre collègues est plutôt bonne, ceci peut être expliqué par l'existence d'un climat social agréable, l'existence d'échanges d'informations et aussi par l'existence de participation ce qui renforce la cohésion du groupe et construit un esprit d'équipe.

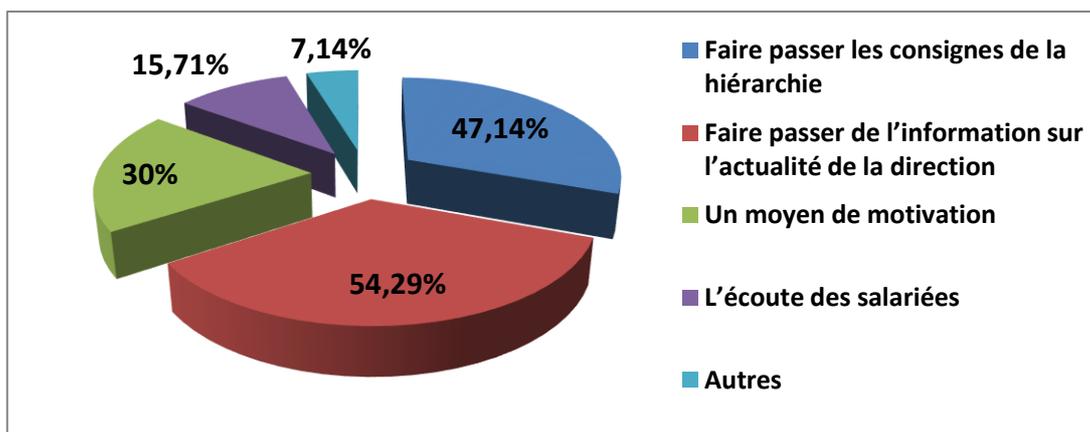
11. Pour vous, la communication interne c'est :

Tableau N° (15): Des perspectives sur la communication interne

Possibilité de réponses	Effectifs	Taux de réponses%
Faire passer les consignes de la hiérarchie	33	47,14
Faire passer de l'information sur l'actualité de la direction	38	54,29
Un moyen de motivation	21	30
L'écoute des salariées	11	15,71
Autres	5	7,14
Total	70	-

Source : Elaboré par l'étudiant

Figure N°23: Des perspectives sur la communication interne



Source : Elaboré par l'étudiant

Selon les interrogés, 54,29% considèrent la communication interne comme un outil pour faire passer l'information sur l'actualité de la direction, suivis de 47,14% sont considérés comme un moyen pour faire passer les consignes de la hiérarchie, seulement 30% et 15,71% de l'échantillon affirment que la communication interne est un moyen de motivation et un outil pour l'écoute des salariés.

5 employés seulement, représentant de 7,14 % de l'échantillon ont proposé d'autres perspectives tel que la diffusion de la stratégie de l'entreprise dans le but de la performer à travers le feed-back résultant de la relation entre les employés de tous les niveaux.

On conclut qu'une partie très représentative des salariés ne doit pas négliger, juger la communication interne comme un moyen de motivation.

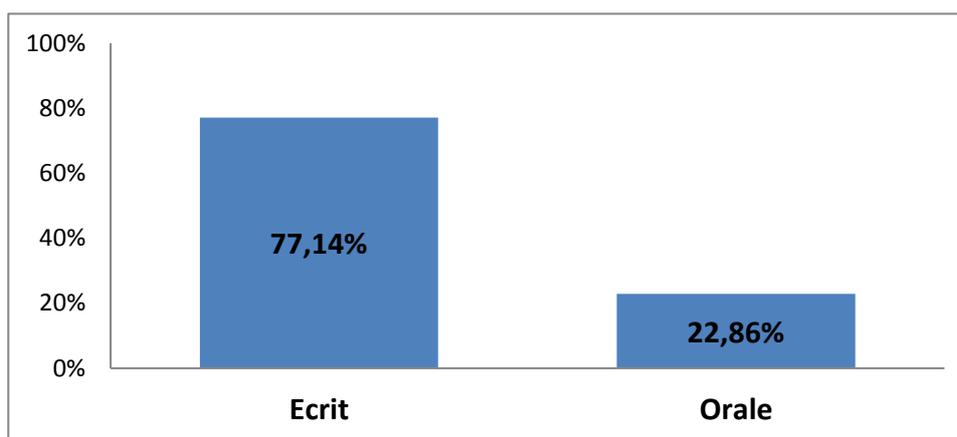
12. Quel est le mode de communication le plus utilisé dans l'entreprise ?

Tableau N° (16): Le mode de communication

Possibilité de réponses	Effectifs	Taux de réponses%
Ecrit	54	77,14
Orale	16	22,86
Total	70	100

Source : Elaboré par l'étudiant

Figure N°24: Le mode de communication



Source : Elaboré par l'étudiant

On a constaté que la majorité (77,14%) de l'effectif confirme que le mode écrit est le mode le plus utilisé pour diffuser l'information, cependant 22,86% confirment que le mode oral est le plus utilisé pour diffuser l'information.

D'après les résultats, on a remarqué que le mode écrit qui est officielle et conforme au règlement, et le plus facile à communiquer au sein de NAFTA, contrairement à l'oral dont il est difficile de rassembler tous les travailleurs en cas de besoin à communiquer à cause de leur travail.

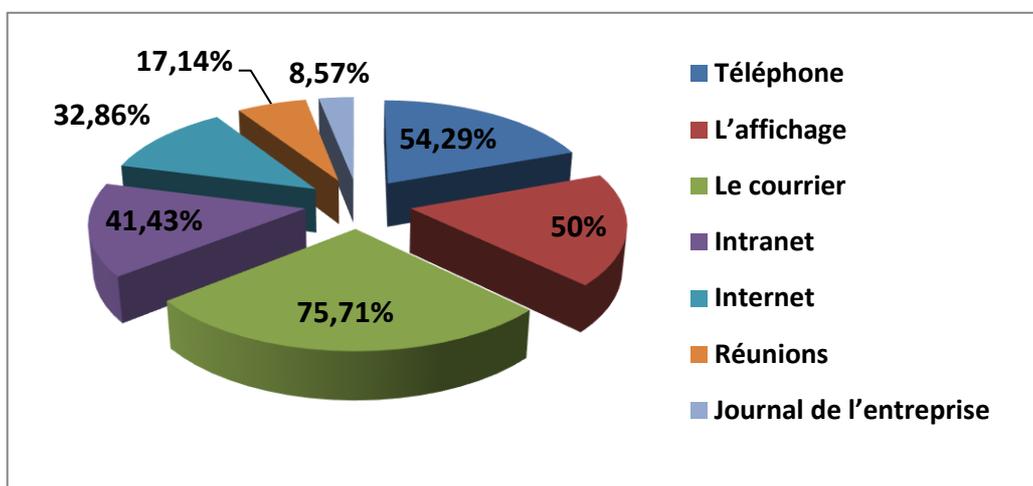
13. Quels sont les moyens de la communication interne les plus utilisés ?

Tableau N° (17): Les moyens de la communication interne

Possibilité de réponses	Effectifs	Taux de réponses%
Téléphone	38	54,29%
L'affichage	35	50%
Le courrier	53	75,71%
Intranet	29	41,43%
Internet	23	32,86%
Réunions	12	17,14%
Journal de l'entreprise	6	8,57%
Total	70	-

Source : Elaboré par l'étudiant

Figure N°25: Les moyens de la communication interne



Source : Elaboré par l'étudiant

Nous constatons que le courrier, le téléphone, l'affichage et intranet sont les moyens de communication interne les plus utilisés au sein de NAFTAL avec les taux respectifs : 75,71%, 54,29%, 50% et 41,43%, dans une moindre mesure nous trouvons l'internet à 32,86% et le reste est répartie comme suit : 17,14% pour Les réunions et 8,57% pour le journal de l'entreprise.

D'après les résultats obtenus, on peut confirme que les moyens les plus utilisé sont les moyens écrits par rapport aux moyens oraux.

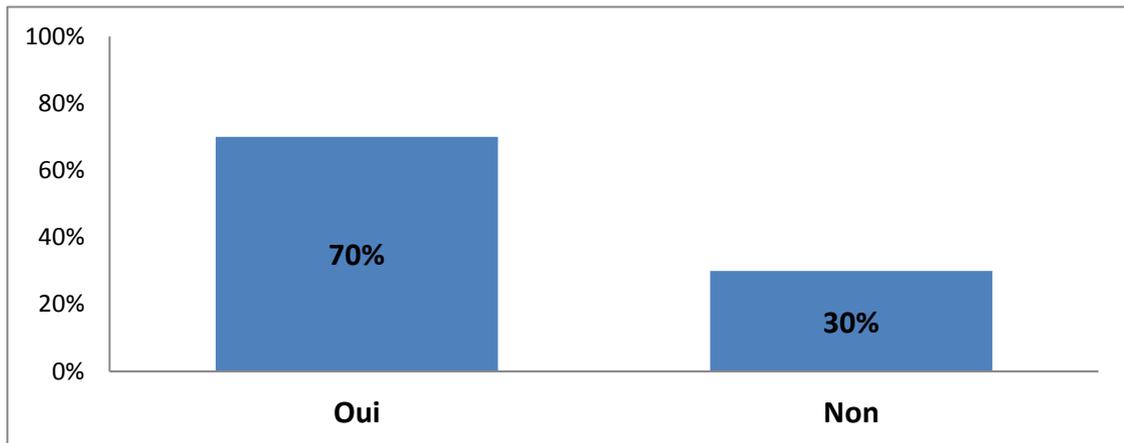
14-Pensez-vous que ces moyens répondent à vos attentes ?

Tableau N° (18): Les attentes des salariées face aux moyens de communication

Possibilité de réponses	Effectifs	Taux de réponses%
Oui	49	70
Non	21	30
Total	70	100

Source : Elaboré par l'étudiant

Figure N°26: Les attentes des salariées face aux moyens de communication



Source : Elaboré par l'étudiant

A travers le tableau et le figure ci-dessus, nous remarquons que la majorité (70%) de l'échantillon pense que ces outils répondent à leurs attentes, mais les 30% restants ne le pensent pas, cela peut être dû à divers raisons, tel que la manque de fiabilité de ces moyens.

15-Est-ce que vous-êtes motivés pour le travail que vous effectuez ?

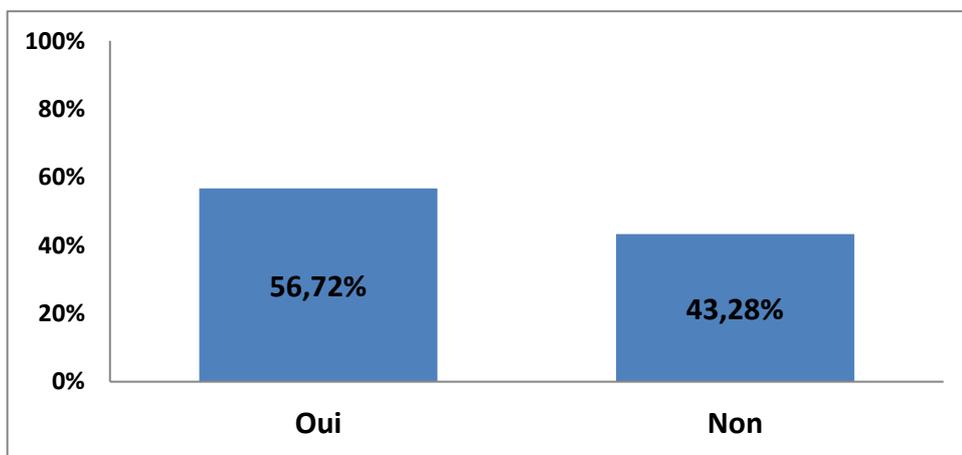
Tableau N°19 : La motivation des salariées

Possibilité de réponses	Effectifs	Taux de réponses%
Oui	38	56,72
Non	29	43,28
Total	67	100

Source : Elaboré par l'étudiant

Remarque : 4,29% des personnes questionnées n'ont pas répondu à cette question

Figure N°27 : La motivation des salariées



Source : Elaboré par l'étudiant

D'après le résultat obtenu, nous remarquons qu'il existe une convergence entre les réponses, lorsque 56,72% de notre échantillon trouvent qu'ils sont motivés par leurs postes, alors que le taux de 43,28% trouve qu'ils ne sont pas motivés.

Redonner quelques enquêtés motivants que le travail qu'ils font leur montre plusieurs avantages tels que la stabilité, la satisfaction des besoins et surtout la rémunération, par contre les personnes qui ne sont pas motivés ont attribué le manque de motivation à l'absence de l'évolution et la stagnation sur le même poste pendant plusieurs années.

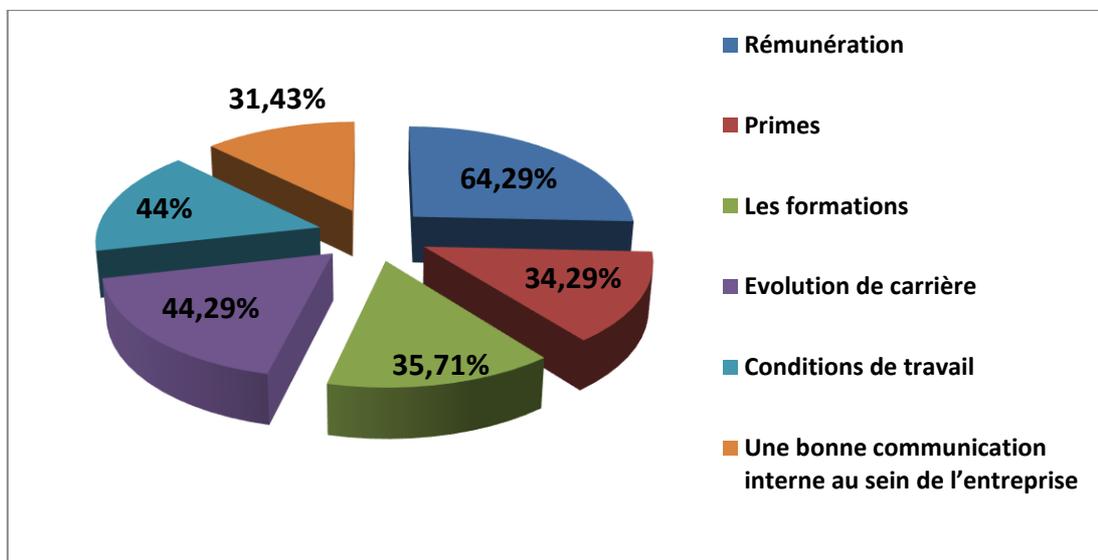
16-Quelles sont les plus grandes motivations pour vous au travail ?

Tableau N°20 : Les facteurs de motivation au travail

Possibilité de réponses	Effectifs	Taux de réponses%
Rémunération	45	64,29
Primes	24	34,29
Les formations	25	35,71
Evaluation de carrière	31	44,29
Conditions de travail	28	40
Une bonne communication interne au sein de l'entreprise	22	31,43
Total	70	-

Source : Elaboré par l'étudiant

Figure N°28 : Les facteurs de motivation au travail



Source : Elaboré par l'étudiant

Le tableau et le figure ci-dessus, illustrent les actions qui motivent les travailleurs et qui sont classé comme suite :

-Rémunération : 64,29% des enquêtés sont motivés par la rémunération.

- Evolution de carrière : 44,29% des enquêtés ont déclaré que l'évolution de carrière les motivent.
- Conditions de travail : 44% des enquêtés la confirment.
- Les formations : 35,71% confirment qu'ils sont motivés par les formations.
- les primes : 34,29% des enquêtés confirment qu'ils sont motivés par le rendement.
- Communication interne : 31,43% confirment qu'ils sont motivés par la communication interne.

D'après ces résultats, la communication interne est la moins élevée par rapport à les autres facteurs au niveau de la structure.

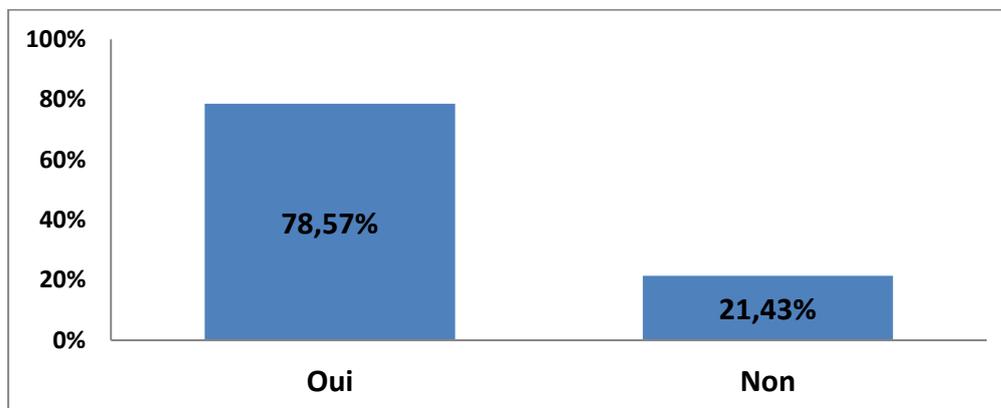
17-Est-ce que la communication interne favorise la motivation ?

Tableau N°21 : La motivation face à la communication interne

Possibilité de réponses	Effectifs	Taux de réponses%
Oui	55	78,57
Non	15	21,43
Total	70	100

Source : Elaboré par l'étudiant

Figure N°29 : La motivation face à la communication interne



Source : Elaboré par l'étudiant

On remarque que, la majorité des enquêtés (78,57%) ont affirmé que la communication interne favoriserait la motivation, par contre le 21,43% restants ne voient pas que la communication interne favorise la motivation.

A partir de là, nous pouvons dire que la communication interne joue un rôle important dans la motivation.

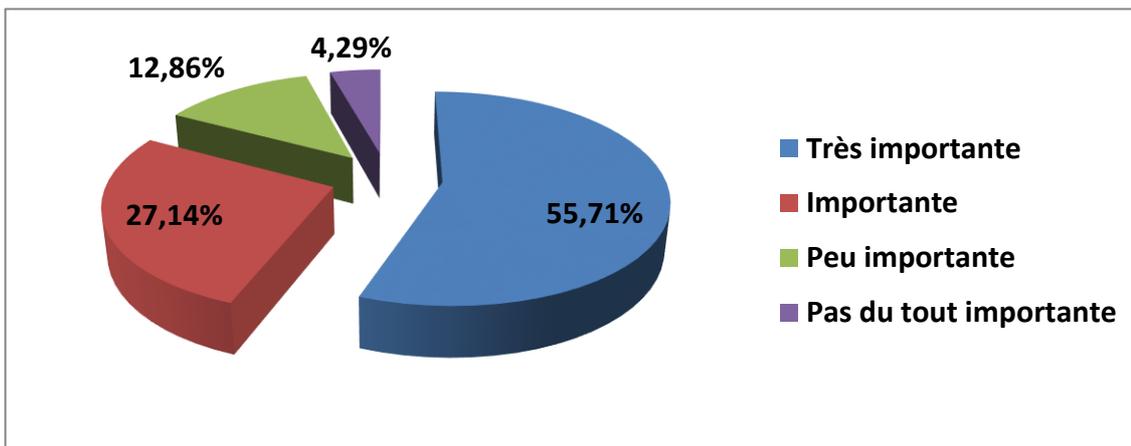
18-Selon vous, Quelle est l'importance de la communication interne sur la motivation des salariées ?

Tableau N°22 : L'importance de la communication interne sur la motivation

Possibilité de réponses	Effectifs	Taux de réponses%
Très importante	39	55,71
Importante	19	27,14
Peu importante	9	12,86
Pas du tout importante	3	4,29
Total	70	100

Source : Elaboré par l'étudiant

Figure N°30 : L'importance de la communication interne sur la motivation



Source : Elaboré par l'étudiant

Les résultats montrent que 55,71% des enquêtés affirment que la communication interne est très importante sur la motivation et 27,14% ont dit qu'elle est importante, alors que 12,86%, 4,29% voient que la communication interne est peu importante, pas du tout importante respectivement sur la motivation.

On peut dire que la communication interne est considérée comme un facteur clé dans la motivation des salariées.

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

Tout l'échantillon a répondu à cette question, les enquêtés voient que la communication interne motive et améliore la relation entre l'administration et le personnel avec **une moyenne de 7,57/10**.

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

20- Quel est votre avis personnel par rapport au climat et déroulement de la communication interne dans l'entreprise, et par quel moyen vous motive-t-elle ?

Remarque : Seulement 31% des personnes questionnées ont répondu à cette question.

On peut dire que selon la majorité du personnel, le climat et déroulement de la communication interne de l'entreprise NAFTAL n'est pas bonne où limitée aux instructions à cause du manque de la transparence et la rapidité de l'information, manque de l'implication des personnels car elle nécessite plus de moyens interne et une bonne volonté de la réalisation et d'amélioration de cette dernière.

Concernant la motivation, les personnes interrogées dit que doit donner l'importance à l'information en veillant à ce qu'il arrive rapidement et de manière transparente et la tendance vers le système d'information pour intégrer et impliquer les personnes pour un bon rendement pour eux et l'entreprise.

Synthèse de l'enquête :

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

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

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

- La circulation de l'information est généralement moyenne, ce qui montre que la Communication Interne des employés est satisfaisante.
- La Communication Interne au sein de l'entreprise est filtrée aux avis d'un peu plus que la moitié et le reste ont trouvés qu'elle est claire et correcte.
- La relation entre les employés et avec les responsables est Bonne pour la plupart.
- la relation entre employés et leurs collègues est jugée par la majorité comme bonne ce qui implique l'existence d'esprit d'équipe.
- Pour la plupart des employés, la communication interne est pour faire passer de l'information et les consignes de la hiérarchie, les autres la trouvent comme un moyen de motivation.
- Le mode de la communication interne le plus utilisé dans l'entreprise est l'écrit.

- Les moyens de la Communication Interne les plus adéquats sont le courrier, l'affichage et le téléphone.
- La rémunération et les primes sont les facteurs les plus motivants au travail pour les employés.
- La Communication Interne favorise la motivation pour la plupart.
- La Communication Interne est très importante pour la motivation.
- La majorité des employés de la branche commercialisation trouve que la communication interne motive et améliore la relation entre l'administration et les personnelles avec une façon très importante.

Recommandations :

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

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

Conclusion générale

Conclusion Générale

Conclusion Générale

L'entreprise face aux impératifs de ce nouveau siècle et aux mutations de l'environnement économique 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.

L'entreprise n'étant plus ce qu'elle était, c'est-à-dire un simple espace de production déshumanisé à but purement lucratif. Elle met en avant un nouvel aspect en ce 21ème siècle et arbore une dimension plus humaine dont la performance financière est conciliée à la vision sociale, la stratégie interne de l'entreprise est ralliée à la stratégie économique car devenue l'axe majeure de l'élaboration de cette dernière et le pivot sur lequel s'appuie la réussite économie-financière, cette prise de conscience majeure et indéniable de l'importance du capital humain duquel dépend toute la survie de l'entreprise, 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.

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

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

« Dans quelle mesure, la communication interne contribue à la motivation des salariés au sein de la branche commercialisation du NAFTAL ? ».

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

- **Nous infirmons l'hypothèse (H1)** car à travers le questionnaire que nous avons élaboré ; il apparait que le facteur de motivation affiche que la communication interne est la plus faible réponse obtenue des employés de NAFTAL.

Conclusion Générale

- **Nous confirmons l'hypothèse (H2)** car la majorité des salariés pensent que la communication interne favorise la motivation d'après les réponses à la question 17 du questionnaire et que plus de la moitié considèrent que la communication interne est très importante pour la motivation des salariés.
- **Nous confirmons l'hypothèse (H3)** car chez NAFTAL on donne une moyenne de 7,5 sur 10 à la réponse 19 du questionnaire, ce confirme que la communication joue un rôle important dans l'amélioration et motivation du personnel et leur administration.

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

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

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

Bibliographie

Bibliographie

○ Les ouvrages :

- ALECIAN SERGE, FOUCHER DOMINIQUE « Guide de management dans le service public », Edition les organisations, 1999.
- AUBERT, (NICOLE) : Diriger et motiver : Secrets et pratiques, édition D'Organisation, 1997.
- AUBERT, (Nicole) et autres : Management aspects humains et organisationnels, édition presse universitaire de France, Paris, 1999.
- BEDARD, (MICHEL), MILLER, (ROGER) : La gestion des organisations, édition Cheneliere/McGraw-Hill, Canada, 1995.
- Boukhira, *101 bonnes pratiques de management*, 2e édition, Gereso, France, 2018.
- CARRE, (C) : Surmonter les conflits, éditions d'organisation, Paris, 2003.
- CHIFFRE. J-D, TEBOUL JACQUES : La motivation et ses nouveaux outils, édition EDF, Paris 1998.
- D'Almeida Nicole, Libaert, Thierry, La communication interne des entreprises, 8^{ème} éd, Dunod, Paris, 2018.
- Daniel Matzkin, Motivation et satisfaction au travail, EMS édition, Paris, 2018.
- DECKER (JEAN-FRANCOIS) : Diriger et motiver secrets et pratiques, édition d'Organisation, 1997.
- DECKER (JEANS-FRANCOIS) : *être motiver et réussir, édition d'organisation*, 1989.
- DEGUY (MICHEL) : Politique des ressources humaines dans l'entreprise, édition d'Organisation, Paris, 1989.
- DEMON L, KEMPE A, RAPIDELM, SCIBELTAC, communication d'entreprise: Stratégie et pratique, édition Nathan, Paris, 2000.
- EDMOND Marc, PICARD Dominique, Relations et communications interpersonnelles, 8^{ème} éd, éd Dunod, Paris, 2015.
- Edouard Rencker, Le nouveau visage de la com' interne, Editions d'Organisation, Paris, 2007.
- FENOUILLET Fabien. La motivation. 1^{ere} édition. Edition Dunod, Paris, 2003.
- GELINIER, (OCTAVE) : Stratégie de l'entreprise et motivation des hommes, édition d'organisation, Paris, 1993.
- HELFER, (JEAN-PIERRE), MICHEL KALIKA, JACQUES ORSONI et YVES GUEZOU : Management : Stratégie et organisation, 8^{ème} éd, Vuibert, Paris, 2010.

- KOTLER, (P) & DUBOIS, (B) et autres : marketing management, édition Pearson, Paris, 2006.
- LETHIELLEUX Laëtitia, l'essentiel de la gestion des ressources humaines, 5ème éd, GUALINO, Paris, 2012.
- LEVY-LEBOYER Claude, La motivation au travail, modèles et stratégies, 3ème édition d'organisation, paris, 2006.
- Libaert Thierry et autres, La communication corporate, 2e édition, Dunod, Paris, 2016.
- LILIANE Demont-Lugol, KEMPF Alain et autres, communication des entreprises (stratégies et pratiques), 2ème éd, ARMAND COLIN, Paris, 2006.
- Micheau-Thomazeau et autres, La boîte à outils de la Motivation, Dunod, Paris, 2018.
- MOREL (Philippe) : la communication d'entreprise, 4e édition, édition Vuibert. Paris. 2009.
- MOUANDJO Pierre B. LEWIS, MBIANDA Patrice, Théorie et pratique de la communication, éd, L'HARMATTAN, paris, 2010.
- Noyé, Didier, Manager les performances, INSEP Consulting Editions, 2002.
- PAILLE Pascal. La fidélisation des ressources humaines, éd Economica , 2004, Paris.
- PASTOR, (P) & BREAD, (R) : les treize clés du manager, édition liaison, Paris, 2003.
- PLANE Jean-Michel, théorie des organisations, 2ème édition DUNOD, paris, 2003.
- PLANE Jean-Michel, théorie et management des organisations, 2ème édition DUNOD, paris, 2008.
- ROUSSEL Patrice. Rémunération, motivation et satisfaction au travail, Ed économie, Paris, 1996.
- Rousselin, Le carré managérial : La fonction du manager décryptée, EMS édition, Paris, 2013.
- RUSSEL PATRICE : rémunération, motivation et satisfaction au travail, édition Economica, Paris, 1996.
- SEKIOU, (LAKHDAR) et autres : Gestion des ressources humaines, édition ISBN 4L, Québec, 2001.
- SLEM, (AHMED) et GERARD (MARTINEZ) : L'information des salariés et stratégie de communication, édition d'organisation, Paris, 1983.
- Sophie Fernandes et autres, La communication dans la gestion de projet, édition Vuibert, Paris, 2010.
- TAYLOR FW : Direction scientifique des entreprises, édition Dunod, Paris, 1991.

- VIDAL, (PASCAL), PLANEIX, (PHILIPPE) et autres : les systèmes d'information organisationnels, Pearson Education, France, 2005.
- Virginie De Lutis, COMMUNIQUER EFFICACEMENT AU TRAVAIL, édition 50minutes, France, 2015.
- WESTPHALEN MARIE HELENE, « *Communicator* », édition Dunod, Paris, 2004.

- **Dictionnaires :**
- Dictionnaire le ROBERT quotidien, Paris, 1996.

- **Articles**
- Judith Decelles et autres, LE PLAN DE COMMUNICATION, l'accès à l'égalité en emploi, Novembre 2001.
- Olivier Moch, Communication, janvier 2012.

- **Travaux Universitaires :**
- Olfa ZAÏBET – GRESELLE, Le management de l'intelligence collective, Université de Nice-Sophia Antipolis GREDEG UMR CNRS 6227, Equipe de Gestion RODIGE.
- Philippe Chevallier, Communication Interne, DESS Communication des entreprises & des institutions Année 2003/2004.

- **Document de l'entreprise :**
- Document interne (Politique de communication de NAFTAL)
- L'organigramme de la BC.

- **Site web :**
- <http://www.bordeauxconseil.com>, consulté le 22/04/2019 à 21h40.
- <http://www.gautier-girard.com>, consulté le 14/03/2019 à 23h05.
- <http://www.memoireonline.com>, consulté le 20/02/2019 à 20h30.
- <http://www.naftal.dz>, consulté le 16/03/2019 à 17h00.
- <http://www.team4development.fr>, consulté le 23/04/2019 à 19h15.
- <https://www.superprof.fr>, consulté le 10/04/2019 à 18h00.
- <https://www.yumpu.com/fr>, consulté le 11/05/2019 à 18h20.

Table des matières

Dédicaces	
REMERCIEMENTS	
RESUME	
SOMMAIRE.....	I
LISTE DES TABLEAUX	II
LISTE DES FIGURES	III
LISTE DES ABREVIATIONS	IV
INTRODUCTION GENERALE.....	A
CHAPITRE 1 : CONCEPTUALISATION SUR LA COMMUNICATION INTERNE	1
SECTION 01 : NOTIONS FONDAMENTALES DE LA COMMUNICATION	3
1. Histoire et évolution de la communication:	3
2. Communication et information :	3
2.1. Définitions de la communication :	3
2.2. Les partenaires de la communication :	4
2.3. Définition de l'information :	5
2.4. La distinction entre communication et information :	6
3. Le plan de communication :	8
3.1. Pourquoi planifier la communication ?	8
3.2. Les Principes d'une communication efficace :	8
3.3. Définition du plan de communication :	9
3.4. Caractéristiques du plan de communication :	10
3.5. Comment le plan de communication peut intégrer les contraintes internes ?	10
3.6. La diffusion d'un plan de communication :	11
SECTION 02 : LA POLITIQUE DE LA COMMUNICATION INTERNE	12
1. Définition de la communication interne et ses types :	12
1.1. Définition de la communication interne :	12
2. Les niveaux de la communication interne :	13
2.1. Les niveaux formels (qui est autorisé à communiquer et avec qui ?) :	13
2.1.1. Le contenu du message formel:	13
2.1.2. La qualité de la communication formelle :	14
2.2. Le niveau informel :	14
2.3. Le niveau interpersonnel :	14
3. Circuits et cheminement de la communication interne :	15
3.1. Circuit de la communication interne :	15
3.2. Cheminement de la communication interne :	15
3.2.1. La communication descendante (ou hiérarchique) Top-Down :	15
3.2.2. La communication ascendante (ou salariale) :	16
3.2.3. La communication transversale :	16
4. Objectifs et outils de la communication interne :	17
4.1. Objectif de la communication interne :	17
4.1.1. Accompagner le projet socio-économique de l'entreprise.....	17
4.1.2. Accompagner le management.....	17
4.1.3. Accompagner la mise en place d'une culture d'entreprise et de valeur communes :	18
4.2. Outil de la communication interne :	18
4.2.1. L'écrit, le pivot de la communication interne :	18

4.2.2.	Oral et audiovisuel, support de communication interne :	22
4.2.3.	L'intranet, un nouvel espace de communication interne :	23
5.	les enjeux d'une stratégie de communication interne :	25
5.1.	Les enjeux globaux de la communication interne :	25
5.1.1.	Les enjeux internes :	26
5.1.2.	Les enjeux externes :	28
SECTION 3 : LA COMMUNICATION INTERNE COMME MOYEN DE MOTIVATION DU CLIENT		
INTERNE		29
1.	Concept de la motivation au sein de l'entreprise :	29
1.1.	Définition du concept de motivation :	29
1.2.	L'analyse des facteurs de motivation d'après les précurseurs du concept :	30
1.2.1.	L'analyse de Taylor :	30
1.2.2.	L'analyse de Mayo :	31
1.2.3.	L'apport de l'analyse Maslow :	31
2.	Le rôle du manager dans la dynamique de la communication motivationnelle :	31
3.	Le rôle du manager comme communicateur :	32
4.	Comment réussir la communication motivationnelle dans l'entreprise :	33
CHAPITRE 2 : LE LIEN ENTRE LA COMMUNICATION ET LA MOTIVATION.....		35
SECTION 01 : L'IMPACT DE LA COMMUNICATION MOTIVATIONNELLE DEFIT ET IMPORTANCE.		37
1.	Définition de la motivation :	37
1.1.	Définition de la motivation selon les auteurs :	37
2.	Les principales théories de la motivation :	38
2.1.	Théorie de « contenu basée sur la satisfaction des besoins »	38
2.1.1.	Satisfaire les besoins pour motiver :	39
2.1.2.	Rendre le travail plus intéressant pour motiver :	41
3.	Effet et indice de motivation des hommes au travail :	42
3.1.	Effet de motivation :	42
3.1.1.	Dynamisation de l'individu :	43
3.1.2.	Orientation et canalisation de la conduite :	43
3.2.	Indices de motivation des employés au travail :	43
3.2.1.	L'absentéisme :	43
3.2.2.	Le turnover :	44
3.2.3.	Le climat social :	44
SECTION 2 : LA PRATIQUE DE LA COMMUNICATION MOTIVATIONNELLE		45
1.	La communication interne, facteur de motivation et de mobilisation :	45
1.1.	La communication interne, facteur de motivation :	45
1.2.	La communication interne, facteur de mobilisation :	46
2.	La communication interne gagne en importance :	46
3.	La communication interne : stratégie et impact sur les pratiques internes de l'entreprise:	47
4.	Le rôle de la communication interne en entreprise :	48
4.1.	Les facteurs de démotivation :	49
4.2.	Les facteurs de motivation :	49
5.	Le rôle essentiel de la communication motivationnelle :	50
SECTION 3 : MOTIVATION DES HOMMES AU TRAVAIL, AU CŒUR DU MANAGEMENT ET DE COMMUNICATION DE L'ENTREPRISE.		51
1.	Méthode de management :	51
1.1.	Le management par objectif :	51
1.2.	Le management participatif :	52
1.2.1.	Définition du management participatif :	52
1.2.2.	Les principes du management participatif :	52

1.3.	La délégation :	53
1.3.1.	Définition :	53
1.3.2.	Les sept raisons de la délégation :	53
1.3.3.	Conditions d'une délégation réussie :	54
1.4.	Le coaching :	55
1.4.1.	Définition du coaching :	55
1.4.2.	Les postulats du coaching :	55
1.5.	Le renforcement de l'esprit d'équipe :	56
1.5.1.	En quoi être en équipe peut motiver les individus ?	57
1.5.2.	Comment créer et entretenir des équipes de travail performantes ?	58
1.6.	La fidélisation :	60
1.6.1.	Objectif de la communication dans la fidélisation du client interne :	61
2.	Culture d'entreprise :	62
2.1.	Définition :	62
2.2.	Composantes et finalité de la culture d'entreprise :	63
2.3.	Pourquoi la culture d'entreprise est-elle importante ?	63
3.	La motivation, axe de cohérence de l'entreprise :	64
CHAPITRE 3 : L'IMPACT DE LA COMMUNICATION INTERNE SUR LA MOTIVATION DES SALARIEES AU SEIN DE NAFTAL		67
SECTION 01 : PRESENTATION DE L'ENTREPRISE :		69
1.	HISTORIQUE DE NAFTAL :	69
1.1.	Création :	69
1.2.	Objet social de NAFTAL:	69
1.3.	Création de l'entreprise:	69
2.	Fiche signalétique de l'entreprise NAFTAL:	71
3.	Explication de la charte graphique :	71
4.	Présentation de NAFTAL :	72
4.1.	L'organisation générale de NAFTAL:	72
4.1.1.	Les avantages de cette organisation :	73
4.1.2.	Les objectifs et les missions de cette organisation :	74
4.1.3.	La stratégie de NAFTAL :	75
4.2.	Les Moyens de la société :	75
4.2.1.	Potentiel humain :	75
4.2.2.	Potentiel matériel :	76
4.2.3.	Infrastructures:	76
SECTION 2 : LA COMMUNICATION INTERNE AU SEIN DE NAFTAL :		76
1.	Taches et responsabilités de la Cellule de Communication	77
2.	Les missions de la cellule de communication :	77
2.1.	La communication interne :	77
2.2.	La communication externe et Institutionnelle:	78
2.3.	Les Relations Publiques	79
3.	Les formes de communications utilisées à NAFTAL :	79
SECTION 3 : L'ENQUETE SUR LE TERRAIN		80
1.	Présentation de la méthodologie de recherche :	80
1.1.	Lieu d'application :	80
1.2.	Description de la population mère :	80
1.3.	Description de l'échantillon :	80
2.	L'élaboration et la distribution du questionnaire	81
2.1.	Définition et présentation du questionnaire distribué :	81
2.2.	La structure de questionnaire :	81
2.3.	La forme des questions :	81

2.4. Le déroulement de l'étude terrain :.....	81
2.5. Les méthodes de traitement de questionnaire :.....	82
3. Présentation des résultats :	82
SYNTHESE DE L'ENQUETE.....	97
RECOMMANDATIONS :.....	98
CONCLUSION GENERALE	99
BIBLIOGRAPHIE	
TABLE DES MATIERES	
ANNEXE	

ANNEXE

Annexe N°01 : Questionnaire destine aux employées de NAFTAL

Annexe N°02 : Organigramme de l'entreprise

Annexe N°03 : Organigramme de Branche Commercialisation

Annexe N°01 : Questionnaire destiné aux employés de NAFTAL

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en sciences commerciales, option : **Management et Organisation d'Entreprise** à l'Ecole Supérieure de Commerce, Koléa, avec une étude qui porte sur :

« **L'Impact de la Communication Interne sur la Motivation des Salariées** »

Nous vous invitons à bien vouloir répondre à ce questionnaire scientifique tout en vous garantissant l'anonymat de vos réponses et l'exploitation purement scientifique.

Nous vous remercions pour votre collaboration.

1- Genre :

a- Masculin

b- Féminin

2- Age :

a- [18-24]

b- [25-35]

c- [36-45]

d- [46-55]

e- [55-et plus [

3- Niveau d'instruction :

a- Primaire

b- Moyen

c- Secondaire

d- Universitaire

4- catégorie professionnelle :

a- Cadre

b- Maîtrise

c- Exécution

5- Ancienneté :

a- [1-4]

b- [5-9]

c- [10-14]

d- [15-et plus [

6- Communiquez-vous avec votre supérieur ?

a-Oui

b-Non

Pour quelle raison ?

.....
.....

7- Comment évaluez-vous la circulation de l'information dans la direction ?

a-Très bonne

b-Bonne

c-Moyenne

d-Mauvaise

8- Que pensez-vous à propos de votre communication interne ?

a-Très satisfaisante

b-Satisfaisante

c-Peu satisfaisante

d-Pas du tout satisfaisante

9-Est-elle plutôt :

a-Transparente

b-Correcte

c-Claire

d-Filtrée

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

A-Avec les responsables :

a-Très bonne

b-Bonne

c-Moyenne

d-Complicé

B-Avec les collègues :

- a-Très bonne b-Bonne
c-Moyenne d-Complicé

11-Pour vous, la communication interne c'est :

- a-Faire passer les consignes de la hiérarchie
b-Faire passer de l'information sur l'actualité de la direction
c-Un moyen de motivation
d-L écoute des salariées
e-Autres :

.....
.....

12- Quel est le mode de communication le plus utilisé dans l'entreprise ?

- a-Ecrit b-Orale

13-Quels sont les moyens de la communication interne le plus utilisé ?

- a-Téléphone
b-L'affichage
c- Le courrier
d-Intranet
e-Internet
f-Réunions
g-Journal de l'entreprise
h-Autres...

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

- a-Oui b-Non

Pourquoi ?

.....

15-Est-ce que vous-êtes motivés pour le travail que vous effectuez ?

a-Oui b-Non

Pourquoi ?

.....

16-Quelles sont les plus grandes motivations pour vous au travail ?

a-Rémunération

b-Primes

c- Les formations

d- Evolution de carrière

e-Conditions de travail

f- Une bonne communication interne au sein de l'entreprise

g-Autres...

17-Est-ce que la communication interne favorise la motivation ?

a-Oui b-Non

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

a-Très importante

b-Importante

c-Peu importante

d-Pas du tout importante

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

.....

20- Quel est votre avis personnel par rapport au climat et déroulement de la communication interne dans l'entreprise, et par quel moyen vous motive-t-elle ?

.....

.....

.....

.....

.....

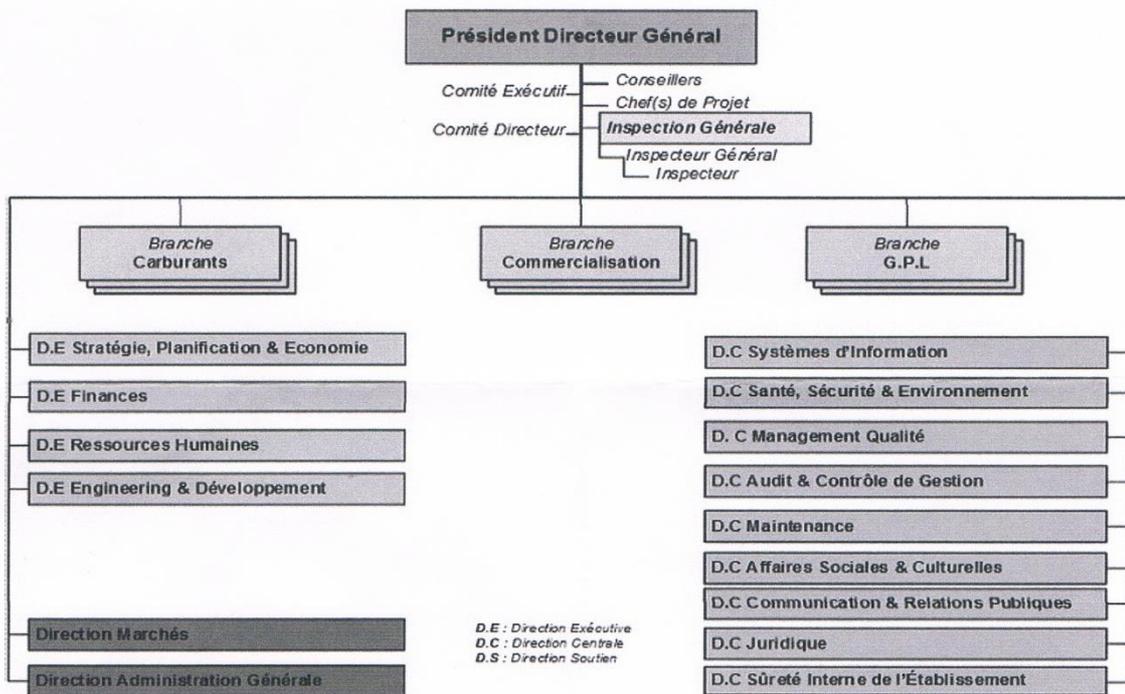
.....

Nous vous remercions pour votre participation à l'enrichissement de cette étude

Annexe N° 02 : Organigramme de l'entreprise

12/02/2019

org_naftal.jpg (800x528)



Annexe N° 03 : Organigramme de Branche Commercialisation

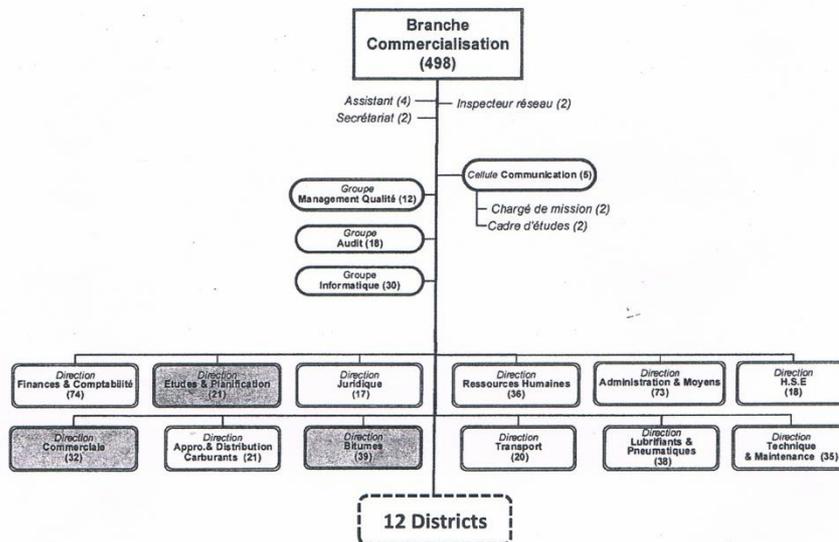
 Branche Commercialisation	MANUEL QUALITE	MQ BCOM SMQ 01 VI
		Date d'Application : 20 Mars 2016
		Page 5 sur 29

1.3 Organisation de la Branche Commercialisation

Organigramme Branche Commercialisation

	Annexe II à la décision n° S.767R53 DG.	Classement : Br. COM Référence : 400 000 Page 1 de 1
---	---	--

Organigramme Branche Commercialisation



Fait à Chéragas, le 08 JAN. 2016

Le Président Directeur Général
Hocine RIZOU



NB : il est à préciser que ce qui est en pointillé est hors périmètre

À cet organigramme général sont associés les organigrammes détaillés des différentes entités. Ces organigrammes sont reliés à des fiches descriptives de poste de travail codifiées **FE BCOM RHU 15**.

