

Université ABDERAHMANE MIRA Bejaïa

Faculté des sciences humaines et sociales
Département des sciences humaines

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention d'un diplôme de master en communication et relations
publiques

Thème

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

**Cas pratique : l'entreprise « NAFTAL / BRANCHE
CARBURANTS /Bejaïa »**

Réalisé par :

- M^{lle} AKKAL Djazia
- M^{lle} MANSEUR Ahlem

Encadré par :

M^{me} : HANANE Aldjia

Année universitaire : 2018_2019



REMERCIEMENTS

Nous remercions dieu le tout puissant de nous avoir donné la santé, le courage, la chance et la volonté d'entamer et de terminer ce mémoire.

Tout d'abord, ce travail scientifique ne serait pas aussi riche et n'aurait pas vu le jour sans l'aide et l'encadrement de « madame hanane aldja », nous tenons à la remercier pour la qualité de son encadrement exceptionnel, pour sa patience, sa rigoureuse et sa disponibilité durant notre préparation de ce mémoire.

Nous remercions avec vivacité « madame moukrani samia », qui par sensibilité même, a su nous transmettre son aide et son expérience, durant la période de notre stage pratique, et aussi à toutes les personnes de l'entreprise NAFTAL Bejaia pour l'esprit de coopération et l'amabilité dont ils ont fait preuve durant notre stage.

Nos profonds remerciements vont également à toutes les personnes qui nous ont aidé et soutenu de près ou de loin pour la réalisation de ce travail.

Enfin, nous tenons à remercier les membres de jury qui ont accepté d'examiner et évaluer ce modeste travail.





DÈDICACES

Je dédie ce modeste travail à deux personnes qui me sont les plus chers dans ce monde ...qui m'ont orienté pour atteindre ce point...à vous mes chers parents, merci de m'avoir aidé et encourager tout au long de ma vie, que Dieu vous procure bonne santé et longue vie.

A mes frères: Said, Mobreuk, Mokhtar, Khaled, Farouk, Zahir.

A mes sœurs : Habiba, Karima.

Ames nièces : Nayla, Sélina, Massalia.

A mes chers : Sélyane et Amirouche.

A mon fiancé : Rédouane et tout sa famille : Tata Farida, Tonton Noureddine, Sabah, Rihane et Aris.

A tout ma famille : tontes, oncles, cousines cousins.

A tous mes amis et mes copines : Hanane, Kamilia, Linda, Habiba, Nawel, Siham....

A toi mon binôme Ahlem, merci pour ta patience et ta confiance et à tout ta famille.

Et a tous ceux qui ont contribué de près ou de loin pour que ce projet soit possible, et à tous mes enseignants du primaire à l'université qui m'ont accompagné pendant tout ce parcours.

Je vous dis merci, qu'Allah vous protège.

Djazia





DÉDICACES

Je dédie ce travail à mes chers parents Fatiha et Rachid que je remercie, pour leur patience ; leurs sacrifices et leurs encouragements, que dieu vous gardent pour goûter aux fruits de ma réussite inchallah.

A mes chers frères, et a mes chères sœurs : Sabrina et son marie, Ibtissam et son marie, et Lynda.

A les petites enfants : Amire, Maissa, Rouba, Ayoub, Amin, et Anas.

A ma défunte grande mère Fatima.

A ma binôme Djazia.

A mes chères copines.

A tout mes promotions sans exception.

Un grand merci à tous.

Ahlem



La liste d'abréviation

L'abréviation	La signification
CE	Comité d'entreprise
Cellule OSC	Ouvre sociales et culturelles
Département AMG	Administration et Moyen Généraux
ERDP	Entreprise national de raffinage et de distribution des produits pétroliers
ERG	Existence, Ralatenness, Growth
GRH	Gestion Ressources Humaines
INergie	Société de conseil indépendante
UND	Unité NAFTAL de distribution
Web-TV	Web-télévision

Liste des tableaux et figures :

a) Liste des tableaux :

N°	Titre des tableaux	Page
1	la répartition de l'échantillon selon le sexe	53
2	la répartition de l'échantillon selon l'âge	54
3	la répartition de l'échantillon selon la situation familiale	55
4	la répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction	56
5	la répartition de l'échantillon selon l'expérience professionnelle	57
6	la répartition de l'échantillon selon la catégorie socio professionnelle	58
7	la relation entre le sexe et l'existence d'un service de communication au sein de l'entreprise	59
8	la relation entre le niveau d'instruction et la perception des salariés par rapport à la communication interne	60
9	la relation entre le niveau d'instruction et la compréhension des messages par le chargé de la communication	62
10	La réparation selon la préférence par rapport à la communication avec de l'entreprise	64
11	la corrélation entre le poste occupé et l'existence des conflits au sein les supérieurs	65
12	la corrélation entre la catégorie socio professionnelle et la qualification des relations avec les collègues	66
13	la relation entre le sexe et la nécessité de communiquer avec le responsable hiérarchique	67
14	la corrélation entre la catégorie socioprofessionnelle et le climat de travail	68
15	la relation entre le sexe et l'expression des idées librement au sein de l'entreprise	69
16	la corrélation entre le sexe et la participation à la prise de décision	70
17	la relation entre l'ancienneté et l'instauration de l'esprit d'équipe au sein de l'entreprise	71
18	la répartition de l'échantillon selon la nature des messages diffusés par les dirigeants.	73
19	la répartition de l'échantillon selon les moyens de la communication interne	74
20	la corrélation entre le sexe et l'usage des moyens de la communication interne	75

21	Le mode de communication le plus utiliser au sein de l'entreprise NAFTAL	76
22	La relation entre le poste occupé et l'accès aux moyens de communication interne	77
23	La relation entre le niveau d'instruction et les difficultés lors de l'utilisation de certains moyens de communication interne	78
24	la manière comment les salariées se réagisse quand rencontrent des difficultés	79
25	La relation entre le sexe et la motivation par les moyens de communication interne	80
26	La relation entre le niveau d'instruction et le degré de satisfaction par rapport aux moyens de communication interne	81
27	la motivation au travail au sein de l'entreprise NAFTAL	82
28	le facteur le plus motivant au sein de l'entreprise NAFTAL	83
29	la relation entre le poste occupé et la nécessité de la motivation pour la performance de travail au sein de NAFTAL	85
30	la relation entre l'âge et l'impact de la communication interne sur la motivation des salariés	86
31	La relation entre catégorie socio professionnelle et l'impact d'un climat social favorable selon les salariés au sein de l'entreprise NAFTAL	87
32	qualification des relations au sein de NAFTAL	89
33	la relation entre le sexe et des encouragements de la part de supérieurs	90
34	la relation entre le poste occupé la motivation comme un élément clé de la performance des taches effectuées par les travailleurs	91

b) La liste des figures

N°	Type	Titre de la figure	Page
1	Tableau	Les trois modèles de leadership	15
2	Schéma	La pyramide de Maslow	16
3	Schéma	Organigramme de l'entreprise NAFTAL	/

Sommaire

Sommaire

Titre	Page
Introduction.....	01
Cadre méthodologique.....	04
Chapitre I : analyse conceptuelle	05
1. problématique	05
2. les Hypothèse.....	07
3. Définition des concepts clés	07
4. Etudes antérieurs	09
Chapitre II : démarche méthodologique.....	14
1. Approche théorique de l'étude	14
2. La méthode de la recherche.....	17
3. La technique de la recherche	17
4. Echantillon de la recherche	19
Cadre théorique.....	20
Chapitre I : la communication interne.....	21
1. La définition de la communication interne	21
2. Les objectifs de la communication interne.....	21
3. Les types de la communication interne.....	22
4. Les circuits de la communication interne	23
5. Les contenus et les mouvements de l'information	24
6. Le rôle de la communication interne	25
7. Le plan de communication interne.....	25
8. Les principaux fondamentaux d'un plan de communication interne	26
9. La cible de la communication interne	26
10. Les moyens de la communication interne.....	27

Chapitre II : la motivation au travail..... 37

1. la définition de la motivation au travail 37
2. l'émergence de motivation 37
3. l'importance de motivation..... 38
4. Principe de la motivation..... 39
5. le travail et la motivation..... 39
6. les caractéristiques de motivation 40
7. les types de motivation 40
8. les facteurs qui affectent la motivation au travail..... 41
9. mesurer la motivation au travail 42
10.les principales théories de motivation..... 42

Cadre pratique 49

Chapitre I : présentation des données..... 50

1. présentation du lieu de et les données de la recherche 50
2. Etape de réalisation de l'enquête 52

Chapitre II : présentation des résultats 53

1. Analyse et interprétation des données..... 53
2. Discussion des résultats..... 92

Conclusion 94

Liste bibliographique

Annexes

Introduction générale

Introduction

Aujourd'hui toutes les entreprises savent que leur succès passe entre autres, par l'échange d'idées et le dialogue avec les salariés. Donc c'est de nouer une relation de qualité avec l'ensemble du corps social.

Selon Thévenet (1988), souligne que l'entreprise doit se préoccuper de la communication interne elles doivent veiller à la qualité des relations et échanges entre acteurs dans l'entreprise, car cela détermine son bon fonctionnement.¹

Dans la plupart des structures, la responsabilité de la communication interne est confiée au service de communication ou aux ressources humaines, elle est parfois partagée entre les deux selon la nature de l'entreprise. L'intérêt de chaque responsable prend en charge la gestion des outils existants pour mission principal le fonctionnement de la communication à l'intérieur de l'organisation, réseau de correspondante, évènements et manifestations interne, accueil et intégration des nouveaux embauchés, développement d'une culture d'entreprise.

La communication est à la fois le reflet des objectifs et des ambitions d'une entreprise. Elle permet la circulation de l'information au personnel de l'entreprise avant l'extérieur, mobiliser l'énergie de chacun, construire un esprit d'équipe et de créer un climat de confiance, prévenir les conflits collectif, éviter la circulation des rumeurs, inspirer et motiver les gens qui travaillent.

Pour être motiver, le salarié a également besoin de communiquer, d'être écouté et de participer à la vie de son entreprise, car il est important que la direction assure une transparence et communiquer sur tout ce qui touche l'entreprise pour les impliquer.

C'est dans ce cadre que s'inscrit notre travail ayant pour objet d'établir une vue d'ensemble sur l'impact de la communication interne sur la motivation des salariés de l'entreprise NAFTAL Bejaïa.

Pour bien cerner notre thème, nous avons devisé ce travail en trois parties :

- **La première partie :** c'est le cadre méthodologie comporte de deux chapitre, le première chapitre représente l'analyse conceptuel qui regroupe la problématique, les hypothèses de recherche, la définition des concepts clés, les études antérieurs. Le deuxième chapitre représente la démarche méthodologique qui regroupe l'approche théorique, la méthode et l'outil de l'étude, et en dernier lieu l'échantillon de l'étude.
- **La deuxième partie :** qui est la partie théorique, qui est devisé en deux chapitres, la première porte sur la communication interne, et la deuxième porte sur la motivation salariale. et une section qui porte sur la relation entre la communication interne et la motivation au travail.
- **La troisième partie :** est la partie pratique devisée en deux chapitres, le premier chapitre est répartie en deux section, la première section concerne la présentation de

¹ Abdelkrim BOUHAFS, **la communication dans l'entreprise, A l'usage des étudiants et des professionnels**, édition Office des Publication Universitaires, 2014, p.101.

Introduction

l'entreprise NAFTAL et les données de la recherche, la deuxième section contient les étapes de réalisation de l'enquête.

Ce qui concerne le seconde chapitre, qui devisé en deux section, le premier consacré sur l'analyse te l'interprétation des données, et le deuxième, consacré sur la discussion des résultats.

Cadre méthodologique

1. La problématique

La communication est très importante dans la vie, encore plus au sein de l'entreprise. Car c'est le moteur d'échange de l'information pour une meilleure intégration et complémentarité des actions concourantes à l'atteinte des objectifs. L'action de bien communiquer pour l'entreprise ne se résume pas seulement à une bonne communication externe mais aussi à une communication interne, entre les dirigeants et les subordonnés, afin de donner les instructions concernant le bon fonctionnement de travail d'une part mais aussi afin de motiver les employés de l'autre part.

Pendant la période de **1968 à 1980** il y a eu l'obligation de faire participer et informer le personnel de l'encadrement, qui concernait au début que les grandes organisations. Après **1982** c'est la dynamisation d'expression et l'obligation d'informer les salariés sur le contenu de l'organisation et les actions de travail. Dans ce cas cette obligation est généralisée pour atteindre la petite entreprise qui a plus de 200 salariés. On remarque que la communication interne se rapproche de plus en plus de la fonction de managements.²

Il est très important de se rappeler que l'entreprise aujourd'hui, exerce différentes activités au sein d'un climat caractérisé par la concurrence et le développement des techniques de l'information et de la communication, où le salarié est considéré comme un élément principale dans cette équation, car un salarié bien motivé et bien informé fournira un travail performant à l'intérieur et sera un bon ambassadeur à l'extérieur. Donc La communication interne est considérée comme un facteur clé de la réussite de l'entreprise quelle que soit sa taille et ses actions, elle est devenue aussi un élément essentiel dans la gestion des ressources humaines car, elle met en commun les informations stratégiques et culturelles et opérationnelles afin de favoriser le dialogue et la transparence au sein de l'organisation.

Dans l'entreprise, la communication nécessite l'utilisation d'une bonne information pour un bon fonctionnement de l'organisation que doit-elle passer facilement et efficacement à travers de différents moyens écrits, oraux et/ou électronique. Pour les travailleurs l'absence de l'information peut entraver de la mission de l'entreprise (conflits, problèmes, suicide...).

La communication interne joue un rôle principal dans l'efficacité du processus organisationnel, elle facilite la connaissance et la compréhension mutuellement, stimule les nouvelles idées, créer l'esprit de l'entreprise afin de les orienter vers la réalisation de certains objectifs qui sont : former, informer et s'informer le personnel, faire partager, accélère les progrès. En décloisonnant les secteurs d'activités et en facilitant les transferts d'expériences, elle renforce la cohésion et la réactivité des organisations afin de développer l'implication et la motivation des salariés.

La motivation au travail est un ressort important d'une compétition devenue mondiale ; la motivation du personnel, devient l'un des éléments décisifs de la survie des entreprises.

² Nicole d'Almeida, Thierry Libaert , **la communication d'entreprise**, 5^e édition, Dunod, France, 2007, p.11.

D'après une enquête effectuée par l'association progrès du management en 2003, 97 chefs d'entreprises affirment que la motivation des employés est une préoccupation majeure³. TAYLOR convaincu que : « la motivation viendrait avec ou bien grâce à un intéressement financier rudimentaire, ou par la satisfaction née du simple fait de bien faire son travail ». ⁴La motivation est décrite comme l'énergie qui guiderait les comportements des personnes afin d'obtenir un comportement positif ; harmonie ; réussite et résultat finale souhaité.

Toute organisation qui opte pour le développement et la fidélisation de ses compétences cherche à avoir un cadre de motivation efficace tenant compte du besoin de bien-être de ses subordonnés.

Les deux psychologues Maslow puis Herzberg ont proposé des modèles de motivation fondés sur l'analyse des besoins que les hommes cherchent à satisfaire grâce à leur travail.⁵ Et selon MRG Alderfer, il n'existe pas l'hierarchie de présence des besoins, chaque besoin peut agir d'une manière simultanée et la motivation dépend de l'intensité d'un besoin. Ces approches théoriques c'est afin de comprendre la source de motivation au travail.

La mise en place d'une communication interne et l'accès aux informations permet une meilleure compréhension de l'environnement professionnel, qui constitue un des ressorts de motivation et la participation du personnel. Selon l'enquête **INERGIE** (baromètre de la fonction de communication interne 2012) : « parmi les objectifs assignés à la communication interne c'est 67%, qui répondre aux besoins d'information des salariés »⁶ donc une bonne communication interne non seulement motive le personnel mais aussi maintient la motivation à haut niveau. et pour être motivé dans le travail, le collaborateur a besoin de communiquer, s'attacher à répondre leur profonde et de participer à la vie de son entreprise et également d'exprimer librement ce qui permet la cohésion du groupe, dynamiser les échanges et même la confiance au sein de l'entreprise.

Au sein de cette tendance mondiale qui donne l'importance à la communication interne des organisations ; les entreprises algériennes devraient communiquer dans ce contexte, surtout que l'Algérie essaye d'adopter un nouveau mode économique, qui est l'économie du marché afin de conquérir le marché international avec des produits conformes aux normes mondiales, une communication interne fluide motivante est plus que nécessaire afin d'accompagner la réussite de cette action, par le biais de notre étude on veut savoir si la communication interne est pratiquée dans la vie réelle des entreprises algériennes, et son rôle dans la motivation des employés. On a choisi l'entreprise **NAFTAL**, qu'est l'une des grandes entreprises algériennes, elle est chargée de l'industrie de raffinage et de la distribution de produits pétrolière, et qui met à la disposition de ses cadres les moyens qui leur permettent de mieux communiquer, afin d'explorer et de comprendre les rouages de sa communication

³Claude Lévy-leboyer. **la motivation dans l'entreprise**, 2^e édition d'organisation, France, 2003, p.14.

⁴Ibid. P.16

⁵Ibid. p.16

⁶Nicole d'Almeida, Thierry Libaert. **la communication interne des entreprises**, 3^e édition, Dunod, France, 2002. P.28.

interne, on pose la question suivante : comment la communication interne favorise-t-elle la motivation sur les salariés ? Et quel est l'impact des différents moyens de communication élaborés dans l'entreprise NAFTAL pour motiver les salariés ?

2. Les hypothèses

Selon **Madeleine Grawitz** «L'hypothèse est une proposition de réponse à la question posée. Elle tend à formuler une relation entre des faits significatifs, même plus ou moins précise, elle aide à sélectionner les faits observés ».⁷

Une autre définition « réponse supposée à une question de recherche, prédiction à vérifier empiriquement ».⁸

A partir des questions que nous avons posées dans la problématique qui nous ont inspiré les hypothèses suivantes :

-La communication interne favorise la motivation des salariés de l'entreprise **NAFTAL**.

-L'usage et l'impact des différents moyens de la communication interne sur la motivation des salariés de l'entreprise **NAFTAL**.

3. La définition des concepts clés

❖ **Une entreprise** : « Entité ou organisation autonome de production de biens ou de services à finalité marchande. L'entreprise est un réseau où des entrepreneurs proposent des produits à des travailleurs ».⁹

-Définition opérationnelle : on peut définir l'entreprise comme un construit humain, entité élaborée par des individus qui sont en relation et en interaction entre eux et l'entreprise, afin d'atteindre un but commun c'est de produire et d'offrir des biens et des services.

❖ **Salarié** : « salarié, collaborateur se trouvent liés, à un employé ou une entreprise, par un lien dit de subordination tel que : il reçoit des ordres et directives sur le travail à accomplir et la façon de le faire ; il fait partie du personnel et occupe un poste dans l'organigramme de l'entreprise ».¹⁰

-Définition opérationnelle : le salarié représente le personnel de l'entreprise qu'il reçoit des messages, des ordres par le dirigeant et reçoit son salaire dans le cadre d'un contrat de travail.

⁷ Madeleine Grawitz, **droits publique science politique, Méthodes des sciences sociales**, 11^e édition, Edition Dalloz, France, 2001, p.398.

⁸ Maurice Angers, **initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines**, 6^{ème} édition, CEC, Québec, 2014, p.26.

⁹ Collection de LE Robert, **Dictionnaire de sociologie**, Tours, 1999, p.469

¹⁰ Sous la direction de Francis Balle **Dictionnaire des médias**, Larousse, p.223.

❖ **Impact** : « voir : Ecologie, influence, effet d'une action particulière sur l'environnement social. Le terme impact désigne les effets, les conséquences d'une action, d'une décision, d'un message, d'une réforme institutionnelle sur les individus et sur le milieu social ». ¹¹

-Définition opérationnelle : c'est l'influence ; des actions enjoindre par la communication interne au près des travailleurs au sein de l'entreprise.

❖ **La communication interne : La communication d'entreprise** : « peut être définie comme la production d'information sur le milieu interne et externe et comme la création d'interfaces ». ¹²

« La communication interne est par essence le moyen pour faire connaître, comprendre et intégrer les valeurs au sein de l'organisation ». ¹³

« La communication interne, ce n'est pas seulement un flux à sens unique, de l'information diffusée depuis le sommet en direction des salariés ; c'est aussi le moyen de donner la parole aux salariés sur ce qu'ils font ». ¹⁴

-Définitions opérationnelle : La communication interne est l'ensemble des messages et des signaux qui circulent à l'intérieur de l'entreprise destinée à l'ensemble du personnel afin de créer un esprit humain, collectif et faire adhérer le personnel au projet de l'entreprise.

❖ **La motivation** : « la motivation peut être définie comme la recherche de satisfaction d'un besoin ». ¹⁵

« La recherche des motivations vise à comprendre ce qui détermine les choix des individus et des groupes, leurs préférences, leur conduites. Ainsi les responsables des organisations peuvent-ils préparer plus efficacement leurs décisions d'action sur autrui et leur mise en œuvre pour « motiver » les personnels ou les clients ». ¹⁶

-Définitions opérationnelle : nous comprenons par la motivation, est un ensemble des facteurs déterminant l'action et le comportement d'un individu pour atteindre un objectif ou réaliser une activité.

¹¹ FRANCOISE RAYNAL et ALAIN RIEUNIER, **pédagogique : dictionnaire des concepts clés**, ESF, paris, P.272

¹² Nicole D'ALMEIDA et Thierry LIBAERT, **la communication interne des entreprises**, 7^eédition, Dunod, Paris, 2014, p.8.

¹³ Cobut Eric, Donjean Christine, **la communication interne**, 2^e édition, Edipro, Belgique, 2015, p.50.

¹⁴ Bernard Bourigeand et Jacques Boum, **management les idées les plus simples sont souvent les meilleures**, Eyrolles, paris, 2016, p.144.

¹⁵ Eline Nicolas, **gestion des ressources humaines**, Dunod, paris, 2014, p.18.

¹⁶ Alex Mucchielli, **Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales**, ARMANO COLIN, paris, 1996, p.134.

4. Les études antérieures

4.1. La communication interne ¹⁷

C'est une étude réalisée par **INergie** (société de conseil indépendante créée en 1986 contient 45 collaborateurs) ; La directrice d'études c'est « Catherine Broyez » ; Chargé d'études « Guillaume Vattéoni ». Au titre « Baromètre de la fonction communication interne 2009 ». Études qui s'appliquent dans 75% des secteurs privés en France.

La méthodologie d'étude :¹⁸

- **Phase qualitative :**

-10 responsables de communication interne ont été interviewés en septembre 2009.

- pour construire les hypothèses et actualiser le questionnaire 2009

- **Phase quantitative :**

-administration en ligne (Responsables de communication interne, Direction ressource humain, Direction communications) : envoi d'un email avec lien sur le site INergie Opinion.

-Octobre 2009

_178 réponses

Les champs d'observation de la fonction :

- Le métier de communication interne
- L'action : méthodes et moyens
- L'efficacité de communication interne
- Les évolutions et l'avenir de la communication interne

Principaux enseignements du Baromètre INergie de la Communication Interne 2009 Les signaux souvent faibles de tendances d'évolution¹⁹

- Une fonction **ouverte** : sur ses partenaires internes (Ressources Humaines, communication externe) avec une tendance à la porosité des territoires, plus proche de ses relais (managers), ouverte aux sciences sociales
- Un plus grand nombre de responsables de la communication interne participant aux **comités de direction**

¹⁷https://www.afci.asso.fr/wp-content/uploads/2014/09/barometre_CI_2009_0.pdf, **Baromètre de la fonction communication interne**. (Consulté le 10 /06/2019)

¹⁸ Ibid.

¹⁹ Ibid.

- Certains **objectifs** assignés à la fonction prenant un peu plus d'importance : développer l'écoute du corps social, aider la hiérarchie à faire descendre et remonter l'information, favoriser les coopérations, favoriser la remontée d'information
- Des **systèmes** d'information perçus par les RCI comme satisfaisants, avec une dématérialisation progressive
- Des **managers** mieux formés et un peu plus impliqués
- L'arrivée de **nouveaux sujets** : RSE, risques psychosociaux, GPEC... et bien sûr la crise
- Conjoncturellement, la **crise** a réduit les budgets de la communication interne dans 2 entreprises sur 3, mais elle a dans certains cas renforcé sa légitimité comme secours pédagogique pour expliquer les enjeux

Les invariants de la fonction (1/2)²⁰

- Un métier encore très largement **féminin** (2/3 des répondants)
- Un **rattachement** stabilisé et désormais équilibré entre Direction Générale, Communication et Direction des Ressources Humaines
- Un **emploi du temps** relativement constant : toujours une part importante de l'activité consacrée à la conception et la gestion du système d'information
- Certains **objectifs** stables : expliquer l'entreprise et ses orientations, préparer les salariés aux changements, créer une identité d'entreprise, donner du sens à l'action de chacun, informer le personnel avant l'extérieur, mobiliser les énergies
- Des **caractéristiques** stables de la communication interne : la réactivité, la fiabilité, la toujours faible transparence. Surprise : l'interactivité n'a pas du tout progressé depuis 2005

Les invariants de la fonction (2/2)²¹

- Toujours des **redondances** entre les différents supports d'information mais 70% estiment avoir déployé un ensemble de supports cohérents et complémentaires
- Des **freins** mineurs mais persistants : rétention d'information, manque de légitimité de la fonction et pour moins de 20% rivalités internes, priorité accordée à la technique et rumeurs
- Des **évolutions** de la fonction, souhaitées par les responsables de communication interne, restent centrées sur une meilleure implication des managers, mais aussi le développement de nouveaux outils et méthodes, une meilleure reconnaissance de la fonction par la Direction Générale et toujours la professionnalisation de la fonction

Conclusion²²

- 1980 : Les premiers pas

Création des structures, faible professionnalisation

- 1990 : L'âge de raison

²⁰ Ibid.

²¹ Ibid.

²² Ibid.

(Développement des outils, objectifs plus managériaux), Mais en 1993 : crise et restrictions budgétaires

- 2000 : L'âge adulte (Reconnaissance de la fonction et consolidation de la structure)
- 2005 : Une fonction en vitesse de croisière (Une fonction bien outillée à la recherche de partenaires internes)
- **2009 : une fonction solide dans la tourmente de la crise**

Des pratiques professionnelles plus abouties, une fonction plus ouverte, plus « installée » un partenariat plus efficace avec les managers et une plus grande maturité des publics, ... Mais la revendication d'un positionnement plus stratégique

4.2. L'étude antérieure sur la motivation ²³

C'est une étude **réalisée** par PING WANG au titre « La motivation : une source efficace pour améliorer la performance des membres d'équipes de projet » en juillet 2011. Mémoire présenté dans le cadre du programme de maîtrise en gestion de projet le vue de l'obtention du grade de maitre ès arts dans l'université du Québec à Rimouski service de la bibliothèque. Etudes s'appliquer avec huit (8) entreprises chinoises.

La méthodologie d'étude ²⁴

- **Phase quantitative** : Un questionnaire

Les informations relatives au questionnaire ²⁵

- Le questionnaire est entièrement anonyme et a été distribué à des membres d'équipes de projet d'huit (8) entreprises chinoises.
- Les questionnaires ont été distribués par courrier électronique, puis retournés par les participants de la même manière.
- Pendant cette enquête, un total de cent (100) questionnaires a été transmis à des employés membres d'équipes de projet et quatre-vingt-sept (87) questionnaires ont été recueillis. Parmi ceux-ci, sept (7) questionnaires sont invalides parce qu'ils ne sont pas entièrement remplis. Un total de quatre-vingts (80) questionnaires valides a donc été reçu, ce qui établit le taux de réponse à 80%.
- Dans le cadre de l'analyse effective des 80 questionnaires valides, une classification basée sur la proportion par sexe, âge, état matrimonial, éducation, poste occupé, type d'entreprise et expérience de travail des participants est présentée. L'échantillon est composé de 52 hommes (65% des répondants) et de 28 femmes (35 % des répondants).

²³ http://semaphore.uqar.ca/703/1/Ping_Wang_juillet2011.pdf, **LA MOTIVATION : UNE SOURCE EFFICACE POUR AMÉLIORER LA PERFORMANCE DES MEMBRES D'ÉQUIPES DE PROJET**, (consulté le 04/06/2019)

²⁴ Ibid.

²⁵ Ibid.

- Dans l'échantillon, la proportion d'hommes est plus grande que la proportion de femmes.

Conclusion générale de l'étude²⁶

- L'objectif de l'étude était d'identifier la relation entre la motivation des membres de l'équipe de projet et leur performance, dans un contexte chinois. Plus précisément, la variable indépendante est «la motivation» et la variable dépendante est la «performance», incluant la «performance intra-rôle » et la « performance extra-rôle».
- Pour atteindre l'objectif de l'étude, une méthodologie quantitative est adoptée, soit un questionnaire auto-administré pour recueillir les données. Un traitement statistique des données a été réalisé à partir du logiciel l'Excel 2003. Ainsi, par le biais d'analyses de corrélation et de régression, afin d'établir la relation entre les deux variables, soit la motivation et la performance au travail. L'existence d'une relation positive significative entre elles.
- Cette étude permet donc aux gestionnaires et aux dirigeants d'entreprises œuvrant dans le domaine de la gestion de projet de prendre conscience de l'importance des stratégies efficaces de motivation des employés pour améliorer les performances des membres des équipes de projet. Cette étude a été menée dans un contexte chinois. Bien que ces domaines connexes aient été déjà étudiés dans d'autres pays, l'étude du lien entre la motivation et la performance en est à ses balbutiements en Chine. La chercheuse espère donc contribuer à l'avancement des connaissances et à ouvrir la voie aux recherches futures sur ces thèmes en Chine. Malgré cet apport, cette étude selon PING WANG comporte certaines limites. Une de ces limites repose sur la collecte des données. Bien que le taux de réponse soit hautement satisfaisant (80%), le chercheur généraliser ces résultats à l'ensemble de la population chinoise travaillant en équipe de projet, étant donné le nombre restreint de questionnaires complétés. De plus, à cause de sa méthodologie uniquement quantitative, il avait pu rencontrer les participants.

L'interprétation des résultats demeure donc limitée

Les suggestions suivantes pourraient être considérées pour les prochaines études:

- Les résultats de cette étude sont relativement abstraits. Pour explorer davantage le mécanisme d'influence entre la motivation et la performance, les chercheurs pourraient procéder à des entrevues semi-dirigées avec les employés et leurs supérieurs.
- La motivation au travail peut être divisée en plusieurs sous-dimensions. L'ajout de la dimension de l'innovation pourrait être intéressant dans l'étude du lien avec la performance au travail.

²⁶ Ibid.

- Au plan statistique, la modélisation par équation structurale et la méthode de recherche longitudinale permettraient une analyse plus détaillée et en profondeur de la relation entre les variables²⁷

²⁷ Ibid.

1. Approche théorique de l'étude

La communication a fait objet de plusieurs théories .notamment, la communication interne, et des principales théories aussi sur la motivation qui ont un impact sur la gestion des entreprises et sur le management des hommes et des équipes

1.1. Les théories de la communication

❖ La théorie de Kurt Lewin

L'un des fondateurs de la psychologie sociale, se consacre à l'étude de groupe restreints en mettant en évidence que le groupe est un tout ,composé d'un ensemble de personnes interdépendante ,qui ne se réduit pas à la somme des personnes qui le composent .ses travaux portent également sur les problèmes de l'exercice de l'autorité :le leadership, inventeur de la dynamique des groupes ²⁸

Les trois formes de leadership

En 1927, Kurt Lewin, avec Lippit et white, conduisent, à partir des trois types de leadership différent, une recherche mesurant l'influence du type de leadership sur le travail réalisé par un groupe de jeunes élèves.

_ **Le style autoritaire** (autocratique) qui répartit et distribue les tâches dans le groupe .le leader décide seul ;

_ **Le style démocratique** qui consulte, dialogue et encourage le groupe avant de décider .le leader est à l'écoute ;

_ **Le style permissif** ou « laisser faire », qui laisse au groupe toute initiative. Le leader apporte ses connaissances et n'intervient pas. Le groupe est livré à lui-même. Kurt Lewin, Lippit et white démontrent, par leurs recherches, que la productivité est légèrement supérieure avec le leadership autoritaire, mais que la créativité, l'implication et le « climat » du groupe (satisfaction des élevés) sont supérieurs avec le leadership démocratique et que le leadership « laisser-faire » est la plus mauvaise des méthodes, ne permettant pas d'obtenir des résultats satisfaisants.²⁹

²⁸ Roger Aïm, **l'essentiel de la théorie des organisations** ,9eme édition, Gualino, rue de Gouverneur Général Eboué , 2016-2017, p.50.

²⁹Ibid. p .51.

	Autocratique	Démocratique	Laisser faire
Leader	Décide seul	Consulte, dialogue et encourage avant de décider	Apporte ses connaissances et laisse au groupe toute initiative
Conclusion	Productivité légèrement supérieure	La meilleure des méthodes	La plus mauvaise des méthodes

Schéma01 : les trois modèles de leadership.

Source : Roger Aïm, **l'essentiel de la théorie des organisations**, 9^{ème} édition, Gualino, rue de Gouverneur Général Eboué, 2016-2017, p.51.

❖ La théorie de Rensis Likert

Likert est professeur de psychologie industrielle .connu pour ses recherches importantes sur les attitudes et le comportement des hommes dans les organisations, il a développé le principe de la relation intégrée qui considère que tout individu doit se sentir nécessaire et important dans l'organisation pour travailler efficacement. Rensis likert s'intéressent plus particulièrement aux styles de management et à leurs influences sur l'efficacité de l'entreprise.

Les quatre styles de leadership

a) Le style autoritaire exploiteur (despotique)

C'est un management par la peur, les menaces et les sanctions.

b) Le style autoritaire paternaliste (bienveillant)

C'est le management de la « carotte et du bâton » qui infantilise les subordonnées à la recherche d'une récompense. Les subordonnés remontent les informations qui plaisent au chef.

c) Le style consultatif

Ce management implique les subordonnées qui sont consultés, mais qui ont peu d'influence sur les décisions.

d) Le style participatif

Ce management fixe les objectifs et s'appuie sur le travail du groupe avant de prendre des décisions .il repose sur :

- _ Un rapport de coopération entre les membres ;
- _ Une prise de décision et de contrôle par le groupe.³⁰
- _ la détermination d'objectifs au sein du groupe .ce mode de management est recommandé par Rensis Likert .il favorise la structure d'organisation matricielle permettant de gérer des projets.³¹

³⁰Ibid, p.58.

³¹ Ibid, p.59.

1.2. Les théories de la motivation

❖ La théorie d'Abraham Maslow

Maslow est le spécialiste du comportement humain et l'un des premiers théoriciens des besoins et des motivations de l'homme au travail. Il s'inscrit dans le prolongement des travaux d'Elton Mayo et il l'inventeur du concept de hiérarchie des besoins humains.³²

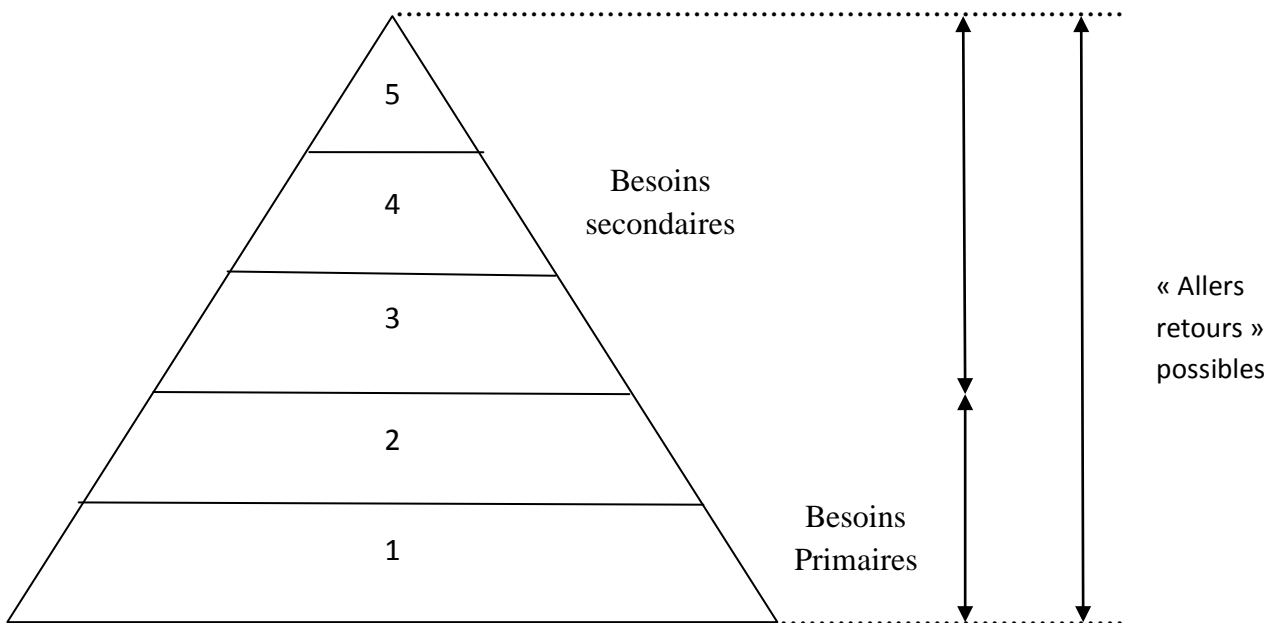


Schéma04 : la pyramide de Maslow.

Source : Roger Aïm, **l'essentiel de la théorie des organisations**, 9^e édition, Gualino, rue de Gouverneur Général Eboué, 2016, 2017, p.48.

Abraham H.Maslow découvre, après des analyses et des observations cliniques, deux principes :

- _ Les besoins humains peuvent être hiérarchisés ;
- _ Un besoin d'ordre supérieur ne peut être satisfait que si le besoin d'ordre inférieur l'a été.

Classification des besoins selon Abraham H.Maslow :

1= besoins physiologiques ou besoins fondamentaux d'existence (avoir faim, soif, sommeil...).

2= besoins de sécurité et de protection physique (avoir un abri, un emploi).

3= besoins sociaux ou d'appartenance (être accepté, être compris, être aimé, donner, recevoir...).³³

³²Ibid. p.52.

4= besoins d'estime de soi (être utile, être reconnu, être valorisé, être respecté).

5= besoins de réalisation et d'accomplissement (être créatif...).³⁴

2. La méthode de l'étude

Chaque recherche scientifique, y compris une démarche scientifique qui permette une finalité l'obtention des résultats avancés et de réaliser ses objectifs.

D'après Madeline Grawitz « La notion de méthode est d'une ambiguïté souvent dénoncée. En ce qui concerne la méthode au sens élevé du terme, J. Piaget (1967) remarque qu'elle n'est pas une branche indépendante, car les problèmes d'épistémologie et de logique posent constamment. »³⁵

La méthode c'est une stratégie d'investigation scientifique. En sciences humaines, on utilise trois méthodes de recherche : l'enquête, l'expérimentation et l'analyse de traces.³⁶

Tant que notre étude de recherche prend le thème : « L'impact de la communication interne sur la motivation des salariés au sein de l'entreprise NAFTA », nous a incitées à utiliser la **méthode quantitative** pour concrétiser notre recherche. BOUDON la définit comme « le recueil des informations comparables d'un élément à l'autre. C'est cette comparabilité des informations qui permet ensuite les dénombrements et, plus généralement, l'analyse quantitatives des données »³⁷

La méthode quantitatives selon GILLES Ouellet et autres: « méthodes de recherche faisant appel à la quantification, c'est –à-dire à des dénombrements ou à des mesures. »³⁸

A travers un questionnaire distribué et la proposition des réponses provisoires à nos questions, afin de déterminer si la communication interne d'entreprise NAFTA arrive à motiver réellement ces salariés. Ceci nous permettra d'interpréter le sens des propos recueillis et les observations retenus.

3. La technique (l'outil) de l'étude

La **technique** est « Procédé de collecte des données qui permet l'application d'une méthode de recherche »³⁹

³³ Ibid. P.53.

³⁴ Ibid.p.53.

³⁵ Madeleine Grawitz, Op.cit, P.15.

³⁶ SYLVAIN Giroux et GINETTE Tremblay, Méthodologie des sciences humaines, 7^e édition, Editions du Renouveau pédagogique Inc , Canada, 2009, p.68.

³⁸ GILLES Ouellet et autres, méthodes quantitatives en sciences humaines ,3^e édition, Groupe Modulo, 2010, P.09.

³⁹ SYLVAIN Giroux & GINETTE Tremblay, Op.cit, p.68.

Dans notre recherche au sein de l'entreprise NAFTAL .On a utilisé deux techniques déférentes les plus adéquates pour notre objet d'étude :

-La première technique : **l'observation** qui est « Dans l'enquête et l'expérimentation, technique de collecte des données dans laquelle le chercheur mesure les caractéristiques (fréquence, durée , délais, etc.) de certains comportements des participants en s'en faisant le témoin immédiat dans un contexte déterminé »⁴⁰, afin de nous familiariser avec le terrain et le plus important c'est d'observer le comportement, les échanges et la manière comment la communication interne se déroule au sein d'entreprise et les moyens utiliser surtout dans le contexte professionnel.

- La deuxième technique c'est **le questionnaire** de façon direct avec les salariées au sein de l'entreprise NAFTAL. Ce questionnaire se choisir d'après l'enquête et les recherches effectué et même notre idées précédente qui est «une technique de collecte des données qui consiste pour le chercheur à poser de manière identique une même série de question à tous les participants d'une recherche lorsqu'il procède à une enquête ou à une expérimentation. »⁴¹

Questionnaire qu'on a préparé contienne 28 questions et 09 sous question. Ces questions son divisé soit :

- Des questions fermées : c'est une question obligeant l'informateur à effectuer un choix parmi un certain nombre de réponses plausibles fournies.⁴²
- Des questions ouvertes : c'est une question n'imposant aucune contrainte à l'informateur quant à l'élaboration de sa réponse.⁴³
- Le questionnaire est réparti aux axes suivant :

-Données personnelles

-La communication interne

-Les moyens de communication interne

-La motivation au travail

La majorité de questionnaire effectuée son accompagner avec les salariées pour garantir la compréhension des questions chez eux et même pour aide les personnes qui savent pas la manière comment s'exprimer leurs réponses. Et de rappeler les salariées, c'est quel qu'un entre eux oubliées de ne pas répondre sûr quelque questions proposés et même de minimiser le taux des non réponses.

⁴⁰ Ibid. p .72

⁴¹ Ibid.P.70

⁴² Maurice Angers, Op.cit. P.203.

⁴³ Ibid. P.203.

4. Echantillon de l'étude

❖ L'échantillon

L'échantillon est « sous-ensemble d'éléments d'une population donnée ».⁴⁴

Notre échantillon est constitué de l'ensemble du personnel de l'entreprise NAFTAL qui comporte les trois catégories socioprofessionnelles, les cadres, les agents de maîtrises, les agents d'exécutions.

Notre population représente un effectif de 424 éléments, dans le but de recueillir des données sur une fracture de notre population mère. On a distribué 100 questionnaires, on récupéré que 70 questionnaires pour les interroger et de rassembler le maximum d'informations relatives à notre sujet d'étude.

❖ L'échantillonnage

L'échantillonnage est ensemble des opérations permettant de sélectionner un sous ensemble d'une population en vue de constituer un échantillon⁴⁵.

Nous avons choisi l'échantillonnage aléatoire simple où chaque élément d'une population donnée a une chance connue, égale et non nulle de faire partie de l'échantillonnage.⁴⁶

Quand tous les éléments de la population ont la même probabilité d'être choisis, on parle d'échantillonnage aléatoire simple.⁴⁷

⁴⁴Maurice Angers, **initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines**, 6ème édition, CEC, Québec, 2014, P.99.

⁴⁵ Ibid. P.100.

⁴⁶Sylvain Giroux et Ginette Tremblay, **méthodologie des sciences humaines, la recherche en action**, 3ème édition, Pearson, P.100.

⁴⁷Ibid. P.100.

Cadre théorique

Ce chapitre représente un ensemble des études et des connaissances théoriques concernant la communication interne et la motivation au travail afin de savoir comment la communication interne a un impact sur la motivation du personnel. Il faut d'abord connaître la communication interne dans le monde du travail, ses objectifs visés, son rôle au sein de l'entreprise, ses circuits, ces moyens, les trois types de la communication interne, son plan et les principaux fondamentaux de ce plan, et enfin connaître la cible de la communication interne.

1. La définition de la communication interne

La communication interne peut se définir dans un premier temps comme l'ensemble des actions de communication destinées aux salariés d'une entreprise ou d'une organisation utilisant des supports tels que le journal d'entreprise, les panneaux d'affichage, les lettres au personnel ou les téléconférences mais aussi les sites internet, les blogs et les réseaux sociaux. La communication interne conçoit aujourd'hui un instrument d'adhésion interne aux valeurs de l'entreprise et à sa philosophie, comme un instrument de construction d'une solidarité et d'une implication des salariés par rapport à leur employeur.⁴⁸

2. Les objectifs de la communication interne

L'intensification de l'utilisation de la communication interne est directement liée aux objectifs qu'on peut lui attribuer.⁴⁹

Les objectifs de la communication interne peuvent être regroupés en trois grandes catégories qui sont :

A) **Informé** : L'information peut circuler de manières très différentes : (descendantes, ascendante et horizontale ou latérale)

Il est fondamental dans la vie d'une entreprise car la non-connaissance des décisions des managers par le personnel risque de poser des problèmes d'implication auprès de salariés et il faut aussi remarquer que l'information doit être régulière, adaptée aux différentes catégories de personnel visées et accessible en permanence.

B) **motiver** : motiver le personnel, est un objectif permanent dans l'ensemble des organisations. La création d'un climat favorable à l'efficacité professionnelle et la recherche d'une forte motivation ne peuvent être pertinentes qu'à la condition d'être cohérentes avec la gestion des ressources humaines.

C) **Fédérer** : rassembler les salariés autour des valeurs communes et d'un projet est un objectif que toute organisation devrait poursuivre. Faire comprendre la stratégie de l'entreprise et y faire adhérer le personnel sont aujourd'hui essentiels à la performance de chaque

⁴⁸Jean-Marc et autres, **la communication interne (stratégies et techniques)**, 2^e édition, Dunod, Paris, 2009, p.01

⁴⁹Philip Maval et autres, **pentacom communication corporate, interne, financier, marketing b-to-cetb-to -b**, 3^e édition, PEARSON, Paris, 2010, p.527.

organisation. il est essentiel de regrouper les salariés autour de la volonté de l'entreprise pour appuyer la réalisation de ces différentes actions.⁵⁰

3. Les types de la communication interne

Afin que l'information circule dans tous les niveaux et tous les sens. On observe l'existence de trois types de la communication interne :

3.1. La communication interne descendante (hiérarchique)

C'est une information adressé par la hiérarchie de l'entreprise à ses salariés. Elle permet à chaque membre du personnel de comprendre son identité et instaurer des relations de confiance, d'échange et d'encouragement dans l'entreprise, mais c'est également par l'utilisation des moyens de communication que l'information descendante diffuse des messages portant les grandes orientations de l'entreprise.

Il est essentiel que la communication descendante reste un instrument d'information aux services des salariés.

Le schéma de fonctionnement de communication est le suivant :

INFORMET

EXPLIQUER

CONVAINCRE⁵¹

3.2. La communication interne ascendante :

La communication ascendante se transmet l'information d'un niveau hiérarchique inférieur vers un niveau hiérarchique supérieur.

Cette forme de communication répond à trois objectifs : enquêter, détecter et stimuler. Elle est formelle lorsque elle est structurée, et que l'on connaît l'émetteur et le récepteur, informelle lorsqu'elle n'est pas structurée, mais que l'on connaît ou que peut identifier émetteur et récepteur. Il s'agit d'un bruit ou d'une rumeur quand elle n'a ni structure, ni émetteur, ni récepteur connu.

Les acteurs de la communication ascendante sont :

- Ouvriers ;
- Employés ;
- Technicien ;

⁵⁰Ibid., p.528.

⁵¹Massika Lanane, **communication et problématique de développement du système d'information en ressources humaine**, édition Houma, Alger, 2018, p.63.

- Agent de maîtrise ;
- Secrétaires.⁵²

3.3. La communication interne horizontale (latérale)

Elle permet l'échange entre les individus de même groupe à l'intérieur d'un service ou entre des services ou d'établissement différents.

Cette communication se passe à l'intérieur d'un même niveau hiérarchique. Elle permet de rassembler le personnel, de fonder l'esprit de l'équipe, de rompre les malentendus⁵³

4. Les circuits de la communication interne

4.1. Le circuit hiérarchique

Est le premier circuit de la communication interne, qui doit être une nécessité à chaque entreprise. Ce circuit permet la transmission des messages qui se passent du sommet vers la base d'organisation afin d'établir un dialogue et un échange des paroles entre tous les membres de l'organisation.

Les moyens mis en œuvre pour faire circuler l'information sont écrits et oraux. Ce qui concerne les moyens écrits renvoient aux notes de service ou cahiers de consignes et de procédures. et pour les moyens oraux sont les plus développés et les plus efficaces.⁵⁴

La mission de communication de la hiérarchie est essentiellement au bon fonctionnement et l'efficacité de l'organisation.

La fonction et communication interne à un rôle important dans le fonctionnement de circuit hiérarchique.⁵⁵

4.2. Le circuit des instances représentatives

Ce deuxième circuit a 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 direction, aussi le droit de transmettre des informations au personnel de l'entreprise.

Existe les comités d'entreprise ont une fonction d'information et de concertation sur la gestion et la politique du personnel.⁵⁶

⁵²Ibid. P.64.

⁵³Ibid. P.65.

⁵⁴Nicole d'Almeida, Thierry Libaert, op.cit, P.18.

⁵⁵Ibid. P. 19.

⁵⁶Ibid. P. 20.

Les délégués syndicaux doivent recevoir un certain nombre d'information dans un champ moins large.

Les délégués du personnel visent à transmettre aux directions les réclamations individuelles et collectives.

Ce circuit couvre un champ large d'information, il est bien admis par les salariés qui lui font confiance, et ils jouissent d'une crédibilité qu'envient bon nombre de communicants.⁵⁷

4.3. Le circuit de la communication interne

Ce dernier circuit organisé par la direction de l'entreprise et destiné à toucher de large publics internes : l'ensemble du personnel et des populations spécifiques (cadres, agents de production, force de vente...).

Le circuit est lié à la taille et à la complexité de l'entreprise, son existence n'est pas nécessaire dans les petites entreprises.

Ce troisième circuit à une dimension pédagogique .il favorise une meilleure connaissance de l'entreprise.⁵⁸

Les messages véhiculés par ce circuit concernant les événements exceptionnels de l'entreprise.

Ce circuit bénéficie des moyens financiers et techniques importants.

La fonction de la communication interne ne vise pas à se substituer la hiérarchie ni à réduire au silence la voix des instances représentatives du personnel.⁵⁹

5. Les contenus et les mouvements de l'information⁶⁰

L'élaboration et la circulation de l'information est l'activité qui occupe le plus de responsable de la communication interne, d'après le baromètre **INERGIE**-AFCI 2012. Communiquer c'est, bien sûr, libérer l'information, mais c'est aussi la sélectionner. Une bonne information est :

- **Rapide** : service « chaude ».procéder les rumeurs par de l'information ;
- **Simple** ; facile d'accès ;
- **Intéressante** : apportant de nouveaux éléments ;
- **Sélective** : les faits mais pas tous les faits (on ne peut tout dire à tout le monde, attention à la sur information) ;

Les messages diffusés dans l'entreprise peuvent être répartis en deux catégories :

L'information opérationnelle

Communiquer pour transmettre des ordres, Instructions concernant l'exécution du travail,

⁵⁷Ibid. P .21.

⁵⁸Ibid. P. 23.

⁵⁹Ibid. P .24.

⁶⁰ Adary Libaert.Mas.Westphalen, **communicator**, 7ème édition, DUNUD, paris, 2015, P.146.

- _ voie hiérarchique ;
- _ Des thèmes (l'organisation du travail, processus de production, les normes de qualités ...)

L'information motivante :

Viser à « mobiliser les troupes ». Ils abordent trois domaines :

- _ l'organisation, son environnement et ses objectifs ;
- _ Le système de production ;
- _ l'organisation interne.

6. Le rôle de la communication interne ⁶¹

Elle accompagne le projet socio-économique de l'organisation, elle en présente les objectifs, en explique les modalités au personnel par des supports de l'information adaptées mais elle doit aussi :

- Apporter un appui opérationnel aux managers dans son rôle d'information d'écoute et de dialogue .Elle les aides à concevoir et mettre en œuvre des plans de communication et leurs propose des outils.
- Elaborer la politique d'information interne et en pilote la réalisation .Elle conçoit et met en œuvre le schéma directeur de l'information interne et de la politique éditoriale. Elle fait circuler l'information.
- Développer une dynamique collective et une appartenance à l'organisation, elle fait vivre et évaluer la culture commune.

Enfin, écouter le corps social, et recueillir de l'information formelle (étude, questionnaire) et informelle qui lui permet d'améliorer un diagnostic et de formuler des recommandations.

7. Le plan de la communication interne

Le plan de communication interne exprime la maturité et le professionnalisme de la fonction communication interne, ce plan doit être précis, stratégique et pragmatique, il installe cette fonction dans la stratégie de l'entreprise.⁶²

Ce plan est considéré la meilleure façon d'articuler les messages clés de l'entreprise et de les rendre accessibles, de la façon la mieux adapter possible, aux cibles de l'entreprise que l'on souhaite toucher. Son volet interne permet d'atteindre l'ensemble des salariés et de définir les moyens tactiques pour y parvenir. En générale, on établit ce plan chaque année pour la totalité de l'entreprise.⁶³

⁶¹Eric Bizot Marie-Hélène chimisanas et autres, **communication**, Dunod, paris, 2014, p05.

⁶²Thierry Libaert, Jacques Suart, **le plan de communication (définir et organiser votre stratégie de communication)**, 3ème édition, Dunod, paris, 2008, p.189.

⁶³Valérie Perruchot Garcia, **dynamiser sa communication interne, les meilleurs pratiques pour accompagner les mutations dans l'entreprise**, 2ème édition, Dunod, paris, 2016, p.75.

8. Les principaux fondamentaux de plan de la communication interne

Le plan de la communication interne d'une entreprise doit répondre aux huit principes suivants :

- **Existence** : l'entreprise doit définir son plan de la communication interne et les angles d'attaques auxquels elle aura recours pour être efficace ;⁶⁴
- **Continuité** : un plan doit durer et être décliné pendant plusieurs années pour être vraiment performant ;
- **Différenciation** : elle devra être différente dans le fond et dans la forme des autres communications internes même de celle des entreprises en concurrence directe ;
- **Clarté** : une communication interne doit être claire, simple, facile à comprendre par toutes les personnes ciblées ;
- **Réalisme** : la communication interne doit être cohérente avec la réalité de l'entreprise. Un déphasage dû à une communication trop idéaliste aura pour conséquence le rejet des messages proposés par des employés qui ne se reconnaîtront pas dans l'image diffusée ;
- **Déclinaison** : le plan de la communication interne doit pouvoir se décliner sur l'ensemble des techniques sans perdre sa force et sa clarté ;
- **Cohérence** : la communication interne doit être cohérente avec l'ensemble des communications de l'entreprise : corporate, financière, environnemental et marketing ;
- **Acceptabilité interne** : le personnel de l'entreprise doit adhérer à la communication interne (style, forme...).⁶⁵

9. La cible de la communication interne

La cible large comprend l'ensemble du personnel, quel que soit son statut et le service auquel il appartient, qui considère comme une cible à part entière pour sa communication. Chaque employé dans une entreprise parle à son entourage des produits et des services sur lesquels il travaille ; il est alors un véritable support de communication à qui sera conféré une crédibilité forte car le fait de travailler dans l'entreprise lui donne une apparence s'expert pour les personnes qui l'écoutent.⁶⁶

Le cœur de la cible est constitué par la hiérarchie, car sans elle rien ne pourra fait.

Pour certaines actions, il semble important de prévoir une segmentation par service, car les agents de sentiront davantage concernés par ce qui touche directement dans leur quotidien.⁶⁷

⁶⁴ Jean-Marc Décaudin, Jacques Igalens et autres, op.cit, p 78.

⁶⁵ Ibid, p.79.

⁶⁶ Ibid., p.78.

⁶⁷ Jacqueline Delahaye et Liliane Demont, communication des entreprises (études de cas), Edition Anne Ollier, paris, 1998, p.82.

10. Les moyens de la communication interne

Elle contient quatre moyens différents aux seins des entreprises :

10.1. Les moyens oraux

Le moyen d'échange le plus naturel, le plus immédiat, c'est parler dans les entreprises, la communication orale se fait, de manière informelle .Mais elle se fait aussi autour de procédures plus formalisées réunions instances de dialogue.⁶⁸

Moyen économe fiable ; s'encadré d'une note écrite⁶⁹.C'est une communication directe et immédiate. Medium indispensable, chaleureux mais elle nécessite d'être encadré par un autre support⁷⁰.

Parmi ces moyens

- ❖ **Communication de contact** : Il s'agit des visites des différents services, déjeuner à la cantine, porte ouverte, communication de couloirs⁷¹, c'est une communication directe et spontanée, simplification des rapports ; communication mutuelle⁷². Elle se caractérisé de la disponibilité, présence consciente et organisée des responsables parmi ces collaborateurs.⁷³

Limites : la spontanéité n'est pas toujours réelle (réticences, gêne) ; impression de court-circuitage de la hiérarchie ; sentiment de contrôle permanent.⁷⁴

- ❖ **L'entretien individuel** : Conversation formelle d'un cadre et d'un subordonné dans le cadre d'une promotion de l'accueil d'un nouveau, d'un changement de situation ou d'un départ⁷⁵ L'entretien individuel en face-à-face est la technique la plus adaptée à la transmission

⁶⁸ Marie-Hélène Westphalen, **communicator**, 4^e édition, Dunod, paris, 2004, P.119.

⁶⁹<https://docplayer.fr/58169588-2017-2018-m1-marketing-vente-communication-interne.html>, Pauline FOLCHER, **communication interne**, M1 marketing vente 2017/2018,(consulté le 14/05/2019)

⁷⁰ Sophie RIVHARD-LANNEYRIE, **Les clés du marketing**, 4^e édition, édition Génie des Glaciers, France, 2011, P.160.

⁷¹KEBAILI Hayet, **l'importance stratégique de la communication interne dans les organisations**, université de boumerdes, faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion, 2011, P136.

⁷² L .DEMONT et autres, **communication des entreprises (stratégies et pratiques)**, ARMAND COLIN, France, 2005, P.221

⁷³ Ibid. P.220.

⁷⁴ Ibid. P.221.

⁷⁵.KEBAILI Hayet, op.cit, P.136.

d'un message fortement personnalisé.⁷⁶ Cette technique utilisé pour : développer la motivation d'un cadre ou d'un commercial, discuter de l'évaluation d'un travail, responsabiliser un salarié sur une mission particulière. Il est quotidien de la vie d'une entreprise.⁷⁷ Ces circonstances c'est l'accueil ; changement de situation (poste, service, unité, etc.) ; promotion ; évaluation ; départ. Est un moyen qui concerne tout le public surtout les cadres. Donc il faut instaurer un climat de confiance pour garantir un entretien efficace, afin de arrivé à faciliter les échanges ; les objectifs et les critères d'évaluation.⁷⁸

Limites : gourmand en temps ; risque de réactions négatives⁷⁹

- ❖ **Réunion d'information et d'expression** : réunion destinée à transmettre une information et à susciter des réactions. C'est une communication concernant ou libre expression des salariés sur la vie d'une entreprise, d'un service, une unité, ou d'une catégorie de personnel, sur la vie de l'entreprise.⁸⁰

Limites : risque de réaction faible ou peu franches (on est mal à l'aise, on a peu d'être mal vu) ; sentiment d'inutilité (tout à déjà été décidé) ; lassitude si elles sont trop fréquentes (« réunionnite »).⁸¹

❖ Réunion de travail

C'est une réunion entre un membre du personnel pour étudier l'ensemble de problème. Recherche de solutions à un problème soi technique, commercial, d'organisation, ou social (comité de rédactions, cercles de qualité, etc.). Son but c'est de faire appel à la responsabilité et la créativité, est un moyen de sensibilisation aux problèmes, plus grande adhésion des salariés aux solutions. Lorsque les points de vue sont divergeant et le problème par sa complexité ne peut résolu par une seule personne la réunion de travail s'avère être un excellent outil.

Limites : nécessité d'une volonté réelle et affirmée de la part de la direction de prendre en compte les solutions, sinon les effets en seront désastreux : sentiment de manipulation perte de temps, etc.⁸²

⁷⁶ Jean –Marc DÉCAUDIN et autres, op.cit., p.150.

⁷⁷ Ibid., P.151.

⁷⁸L.DEMONT et autres, op.cit, P.221.

⁷⁹ Ibid. P.221.

⁸⁰ L.DEMONT et autres, op.cit, P.221.

⁸¹ Ibid. P.222.

⁸²Ibid. P.222.

❖ Téléphone

Le téléphone est un acteur omniprésent dans une entreprise quand le téléphone est coupé une entreprise s'arrête. Ce moyen peut être utilisé comme outil d'information interne ascendante (ligne ouverte aux questions du personnel), latérale ou descendante (réunion par téléphone).⁸³

❖ Les conventions et les séminaires

Point commun : un même objectif c'est de ce rassemblent est de faire comprendre une politique interne et adhérer à un choix⁸⁴ stratégique, présenter un nouveau produit, expliquer un plan d'action, faire le point sur la vie de l'entreprise ...Bref, informer un groupe de personne sur un ou plusieurs points.⁸⁵

Les conventions et les séminaires sont probablement les outils les moins participatifs des solutions orales. Ils permettent une transmission de l'information très souvent à sens unique mais permettent de toucher un large public en gardant une certaine proximité.⁸⁶

La principale différence entre une convention et un séminaire se situe dans le nombre de participants. La convention lorsque rassemble plus de 200 participants, le séminaire non.⁸⁷

❖ La conférence

C'est un exposé effectué par un cadre de l'entreprise ou par un spécialiste extérieur portant sur un sujet précis intéressant tout ou partie du personnel de l'entreprise.⁸⁸

❖ Les événements internes

Les événements internes c'est le résultat des traditions mises en place au sein des équipes de travail .Ils permettent d'entretenir un esprit d'équipe et construisent une atmosphère où il fait bon travailler. Ce sont par exemple des pots d'arrivée ou de départ, des diners pour fêter des événements particuliers, comme l'obtention d'un contrat, ou encore des vœux annuels.⁸⁹

10.2. Les moyens écrits

L'écrit est le premier vecteur de communication interne. C'est un moyen qu'il permet de transformer des obligations de communication (diffusion d'information, transmission d'instructions, publication de résultats...) en occasions de contacts. Ca spécificités c'est qu'il crédibilise une information, car il engage son auteur, il sert de référence (« les paroles s'en vont

⁸³ Marie-Hélène Westphalen, op.cit, p.119.

⁸⁴ Abdelkrim BOUHAFS, op.cit, P.126.

⁸⁵ Ibid. P.127.

⁸⁶ Ibid. P.127.

⁸⁷ Ibid. P.126.

⁸⁸ L.DEMONT et autres, op.cit, P.223.

⁸⁹ Abdelkrim BOUHAFS, op.cit P.126.

et les écrits restent »). Il faut éviter l'accumulation des documents écrit qui conduit à un désintéressement et à un non lecture.⁹⁰

Les supports écrits constituent l'essentiel de l'arsenal du responsable de communication. Les outils imprimés s'appuient sur des règles d'écriture et des procédés de fabrication communs. Ce dossier vous livrera conseils et astuces à utiliser pour chacun d'entre eux, se commence par les principes essentiels à tous.⁹¹

Parmi ces moyens

❖ Le journal d'entreprise

Le journal d'entreprise constitue l'un des éléments majeurs de la communication interne au point qu'il se confond parfois avec elle.⁹² La majorité de ces moyens sont internes, et utilisés comme outil de communication par le management.⁹³ C'est un bulletin de liaison spécialement conçu pour le personnel et adressé à son domicile ou remis sur le lieu de travail. Il peut servir de lien entre les membres du personnel et créer chez eux un sentiment d'appartenance à l'organisation. Se proposant de couvrir toute la vie de l'entreprise, le journal d'entreprise diffuse des informations importantes générales sur ce que fait l'entreprise et sur ce qu'elle devient.⁹⁴ Son objectif principal est de fédérer et de motiver le personnel. C'est un outil qui concerne l'ensemble des salariés.⁹⁵ Le journal d'entreprise qui fait appel à plusieurs activités et orientations : le comité de rédaction, les principales rubriques, les relais d'information, la stratégie éditoriale, le choix de la maquette, la mise en page et le respect du « chemin de fer », l'équilibre, texte-image, le rewriting.)⁹⁶

❖ La boîte à idées

C'est un moyen où on donne la parole aux salariés, Elle favorise le bon climat interne dans lequel un salarié peut s'exprimer librement leurs préoccupations afin de faciliter l'expression.

La boîte à idées permet de recueillir des suggestions à un coût très faible. Son objectif était de recueillir les idées de tous les salariés mais aussi de les récompenser si l'idée était retenue. Est un

⁹⁰ L.DEMONT et autres, op.cit, P.224.

⁹¹ Bernadette JÉZÉQUEL et Philippe GÉRARD, La Boîte À outils du responsable communication, 2^e édition, Édition DUNOD, Paris, 2012, p.48.

⁹² Nicole D'ALMEIDA, Thierry LIBAERT, la communication interne des entreprises, 7^e édition, DUNOD, Paris, 2014, P.30.

⁹³ Bernadette JÉZÉQUEL, op.cit., p.56

⁹⁴ J.-M_ Peretti, Ressources humaines, 15^e édition, Edition Magnard-Vuibert, Paris, 2016 p.576

⁹⁵ Pierre MOUANDJO B.LEWIS et Patrice MBIANDA, théorie et pratique de la communication, édition l'harmattan, Paris, 2010, p.311.

⁹⁶ Ibid.P.310.

moyen de développer l'intérêt du personnel pour son travail, d'encourager ses initiatives, de développer la créativité et l'expression du salariés, elle permet aussi l'insertion du salarié dans son milieu de travail.⁹⁷ C'est une boîte placée à un ou plusieurs endroits dans l'entreprise afin de recevoir des réflexions ou suggestions du personnel

Limites : s'il n'existe pas un système qui récompense, le nombre de suggestions est faible ; risque de déception et de démobilisation si les idées ne sont pas retenues.⁹⁸

❖ L'affichage

C'est une information simple ce penser comme une publicité.

Tableaux permettant d'afficher les informations destinées aux personnels. C'est la diffusion des informations légales concernant la santé, la sécurité, les droits et devoirs fondamentaux des salariés et ainsi la diffusion des informations hiérarchiques et salariales, concerné tout ou partie du personnel. Parmi ces intérêt : souplesse et la rapidité d'utilisation, facilite la libre expression des salariés, développe un sentiment d'appartenance.

Limites : s'il n'est pas mis à jour régulièrement et s'il n'est pas bien organisé son efficacité est faible car on y prête plus attention ; les informations récentes sont noyées dans une foule d'informations dépassées qui ne sont plus d'actualité, mal placé personne ne le verra et du coup il ne sert plus à rien.⁹⁹

❖ Note d'information

Moyen de transmission d'un message au sein d'une entreprise. Il permet de transmettre ou de demander une information aux collaborateurs, ou de formuler des propositions.¹⁰⁰ C'est des consignes, directives, instructions, explications ou informations diffusées par la hiérarchie à un public déterminé. Est un moyen de communication opérationnel, elle est utilisée dans le cadre du fonctionnement normal d'une entreprise quelles que soient les circonstances ; elle peut concerner tout ou partie du personnel. Prévoir un répertoire contenant toutes les notes émises ; il faut veiller à une certaine cohérence entre toutes les notes diffusées par les différents services (identité visuelle, présentation, clarté, etc.) ; Mais actuellement, la note est remplacée par la messagerie électronique dans certaines entreprises.¹⁰¹ Limites : procédé froid et impersonnel ; risque de

⁹⁷Massika LANANE, op.cit, P .68.

⁹⁸Pierre MOUANDJO B.LEWIS et Patrice MBIANDA, op.cit. p.311.

⁹⁹Ibid. p.312

¹⁰⁰http://vaziaentreprises.e-monsite.com/medias/files/lecon-la-note-de-service_interne.pdf,(consulté le 05 /06/2019)

¹⁰¹ L.DEMONT et autres, op.cit., P.224.

multiplication abusive d'où perte d'efficacité (on y attache moins d'importance); rédaction délicate (simple, claire, précise et concise).¹⁰²

❖ Lettre au personnel

C'est de signé d'un document par directeur et l'envoyé au membre du personnel, soit régulièrement, soit à l'occasion d'événements importants dans la vie de l'entreprise .Un chef d'entreprise ou de service, fait passer un message à ses salariés sous forme de lettre, sans aucune contrainte de contenu. Elle est utilisée pour informer le personnel sur les résultats et les projets de l'entreprise, pour annoncer une opération particulière.¹⁰³

❖ Note de service

Moyen de transmission des instructions, des décisions, des consignes au sein des services de l'entreprise. Elle suit le plus souvent la voie hiérarchique (Information descendante)

Elle fixe les règles fonctionnement interne, informe sur les modifications juridiques, commerciales ou techniques (toutes les entreprises l'utilisent).¹⁰⁴

❖ Livret d'accueil

Est un document est conçu pour aider l'employé à démarrer en tant que nouveau collaborateur.

Le livret d'accueil est remis aux employés dans les premiers jours de travail .Il contient des informations générales sur l'entreprise, voire des informations sur les termes et conditions d'embauche, le règlement intérieur et les avantages financiers ou sociaux (en particulier aux Etats-Unis et en Grande-Bretagne).¹⁰⁵ Sans objectif c'est vise à rendre rapidement autonome. Opérationnel et productifs le nouvel embauché.il offre une **vision synthétique** de l'entreprise. Cet outil permet de trouver leurs marques dans leur nouvel environnement de travail et de leur donner les clés de fonctionnement de la « maison »aux nouveaux arrivants.il doit mettre en évidence **les aspects pratiques** utiles au quotidien et permettre aussi bien de s'orienter dans les locaux, que d'assumer sans difficulté des tâches courantes ou de se conformer aux procédures administratives.¹⁰⁶

¹⁰² Ibid

¹⁰³Massika LANANE, op-cit P.71

¹⁰⁴ Ibid, P.71

¹⁰⁵Bernadette JÉZÉQUEL et Philippe GÉRARD, op.cit., p.60.

¹⁰⁶Ibid. P.61.

❖ La boîte à outils

Ces outils sont classés ici par thématique, pour un usage plus aisé, car ils sont, a priori, destinés à chacun de ces thèmes. Pourtant, ils peuvent être utilisés dans d'autres contextes, voire éventuellement modifiés par vous-mêmes pour les adapter à vos besoins.¹⁰⁷

❖ La signalétique

Il s'agit de l'ensemble des moyens qui permettent de se retrouver dans le site de l'organisation et d'identifier les différents services et les différents collaborateurs. La signalétique facilite la circulation à l'intérieur de l'entreprise et connote une certaine qualité de la communication interne. Elle doit avoir été pensée de manière globale et refléter une certaine cohérence tant sur la forme que sur le fond.¹⁰⁸

10.3. Les moyens audiovisuels

Il y a quelques années, L'audiovisuel semblait représenter une opportunité intéressante pour la communication interne des entreprises. Malgré la contrainte financière liée au coût des équipements nécessaires, C'est un moderne mais prend du temps à mettre en place convient plus au grandes structures. Certaines entreprises avaient intégré cette technique soit pour diffuser un journal d'entreprise, soit pour créer des programmes d'intégration pour les nouveaux salariés, soit, enfin, pour des séminaires ou des conventions.¹⁰⁹

La chose est de plus en plus courante : les entreprises pensent se faire mieux comprendre en utilisant l'image et le son.¹¹⁰

Peut emprunter plusieurs formes : Le journal vidéo poursuit le même type d'objectif que la radio d'entreprise, le journal téléphonique ou sur support papier ou électronique.¹¹¹

Parmi ces moyens

- ❖ **Les aides visuelles :** c'est des moyens qui permettent de montrer à un groupe de personnes en simultané des éléments d'informations et des illustrations. Permet d'illustration d'une conférence ou d'un exposé. Son intérêt à la visualisation et animation de l'exposé, mise en évidence des points importants concernée tout public

Limites : Nécessitent un minimum de savoir- faire

¹⁰⁷ https://ecommunautes.cnfpt.fr/sites/default/files/documents_refs/boite_a_outils_du_manager.pdf
BOITE A OUTILS DU MANAGER Pour mieux travailler ensemble (consulté le 22/06/2019)

¹⁰⁸ Pierre MOUANDJO B.LEWIS et Patrice MBIANDA, op.cit, P.314

¹⁰⁹ Jean –Marc DÉCAUDIN et autres, op.cit, p.168.

¹¹⁰ J.-M_ Peretti, op.cit, p.574.

¹¹¹ Nicole D'ALMEIDA, Thierry LIBAERT, op.cit, P73.

- ❖ **Le film d'information** : c'est un court métrage présentant les activités de l'entreprise, ou un problème spécifique. Faire connaître l'organisation, sensibilisée sur un problème précis. Son intérêt c'est attrait et force de l'image animée, meilleur souvenir.

Limites : Coût relativement élevé

- ❖ **La téléconférence** : Diffusion simultanée du son et de l'image entre deux studios isolés et équipés du même matériel. C'est une réunion de travail entre deux personnes ou deux groupes de travail se trouvant dans des sites distincts. Son intérêt permet à plusieurs personnes de s'exprimer en même temps et de présenter des documents en évitant le déplacement. Concernée les cadres

Limites : C'est un moyen qui reste très coûteux

- ❖ **Messagerie électronique** : Transmission d'un message écrit par l'intermédiaire d'un ordinateur ou d'un minitel. son intérêt c'est la rapidité, souplesse, efficacité économie, commodité

Limites : Instauration d'un nouvel état d'esprit. Changer les habitudes.¹¹²

- ❖ **La radio d'entreprise** :

C'est une radio qui est diffusée à l'intérieur de l'entreprise. Elle peut fonctionner comme n'importe quelle radio FM. Elle nécessite l'acquisition d'un matériel adéquat (studio, émetteur). L'autorisation du CSA pour l'attribution d'une fréquence est nécessaire.¹¹³

-D'autres moyens peu développés existent : **le journal vidéo, le journal télématique, la vidéo transmission.**¹¹⁴

10.4. Les médias électroniques

Les communications électroniques c'est l'ensemble des informations diffusables informatiquement.¹¹⁵

Pratiquement toutes les entreprises sont aujourd'hui équipées en informatique, connectées sur internet et créatrices de blogs internes, de wikis et autres messageries internes. Cette situation permet, d'intégrer systématiquement les emails dans la communication interne, particulier pour transmettre des informations factuelles et ponctuelles et telles que l'actualité de l'entreprise ou des informations d'urgence.¹¹⁶

¹¹² Pierre MOUANDJO B.LEWIS et Patrice MBIANDA, op.cit, P.317.

¹¹³ L.DEMONT et autres, op.cit, P.232.

¹¹⁴ Ibid., p.233.

¹¹⁵ Nicole D'ALMEIDA, Thierry LIBAERT, op.cit, P.67.

¹¹⁶ Jean –Marc DÉCAUDIN et autres, op.cit, p169.

Parmi ces moyens**❖ Intranet**

Réseau privé de l'entreprise qui permet de transmettre des messages officiels provenant de la direction aux collaborateurs de manière réactive et ce quel que¹¹⁷ soit l'endroit où ils se trouvent, sans attendre la publication d'un support papier. Cet outil abolit les frontières du temps et de l'espace par son accessibilité documents officiels, procédures à suivre guides pratiques et organigramme pour les nouveaux employés (nouvelle embauche, mouvement internes...).¹¹⁸

❖ Le site internet

Est plus qu'informatif, une opportunité pour renforcer la fonction de la communication interne malgré son coût plus élevé, ne remplace pas le bulletin d'entreprise ou la newsletter.¹¹⁹

❖ Messagerie électronique

Transmission d'un message écrit par l'intermédiaire d'un ordinateur ou d'un minitel. Se caractérise par ça : rapidité, souplesse, efficacité économie, commodité.¹²⁰ Ces éléments sont un micro-ordinateur connecté, il est possible de laisser un message à plusieurs personnes, même si elles ne sont pas présentes simultanément sur le réseau.¹²¹

Limites : Instaurer un nouvel état d'esprit. Changer les habitudes¹²²

❖ Forum de discussion

C'est un logiciel qui rassemble ensemble des personnes qui travaillent sur le même projet ou un travail, il permet à l'utilisateur de faire les échanges des messages entre eux (poster et répondre aux messages des utilisateurs)¹²³

❖ La web-télévision (Web TV) est de plus en plus intégrée à la communication interne des entreprises permettant, par exemple, la diffusion d'un journal d'entreprise disponible à tout moment sur l'intranet de l'organisation. Ce type de diffusion permet d'éviter les

¹¹⁷ Massika LANANE, op.cit, P.76.

¹¹⁸ Ibid. P.77.

¹¹⁹ Ibid. P77.

¹²⁰ Pierre MOUANDJO B.LEWIS et Patrice MBIANDA, op.cit, P.317.

¹²¹ Massika LANANE, op.cit, P.77

¹²² Pierre MOUANDJO B.LEWIS et Patrice MBIANDA, op.cit, P.317.

¹²³ Massika LANANE, op.cit, p.77.

contraintes et les délais de l'impression du journal, donne plus de souplesse aux rédacteurs pour coller à l'actualité de la vie et de la stratégie de l'entreprise.¹²⁴

Conclusion de chapitre

On conclue dans ce chapitre que la communication interne doit placer au centre de chaque organisation, car elle facilite la transmission et la compréhension des paroles par le biais de différents circuits et moyens de la communication interne mise en œuvre. L'efficacité de ce type de communication permettra donc de maintenir un climat social paisible, de créer un sentiment d'appartenance et donc de rendre l'entreprise plus performante.

¹²⁴Jean –Marc DÉCAUDIN et autres, op.cit, p.170.

Dans cette deuxième partie, on va entamer d'abord de définir le concept de motivation, l'émergence de la motivation, ses caractéristiques, ses principes, ainsi ses techniques, l'importance de la motivation au sein de l'entreprise, enfin on a cité un ensemble des théories variées selon les différents auteurs qui cherchent à comprendre ce qui motive les individus dans le travail.

1. La définition

-**La motivation** constitue une force qui pousse l'individu à l'action, pour l'entreprise et pour les objectifs à réaliser dans la poste. Elle est la base de tout comportement.¹²⁵

- **la motivation au travail** : comme l'ensemble des aspirations ou des attentes d'un travailleur en ce qui concerne son emploi .Chacune de ces attentes est affecté d'une valence qui augmente avec la désirabilité ou l'importance de l'attente. Les valences attribuées aux attentes sont subjectives .Elles peuvent différer selon le travailleur et le type d'emploi. Par exemple, les cadres vont accorder plus d'importance à des attentes du type : plus grandes responsabilité dans l'entreprise, utilisation et développement de ses propres capacités alors que l'autorité, le prestige, les contacts sociaux dans l'équipe de travail seront affectés d'une valence plus faible.

Dans des emplois moins élevés dans la hiérarchie, les attentes affectées d'une grande valence seront plutôt du type intérêt de la tâche reconnaissance par l'organisation, par le supérieur hiérarchique, un bon salaire etc. Plus précisément, la motivation est donc la somme des attentes affectées de leur valence respective.¹²⁶

2.Émergence de la motivation

Parler de motivation pour expliquer la question suivante pourquoi l'individu agit ? Cette recherche des causes du comportement humain à d'abord été l'objet de différentes conceptions philosophiques avant de devenir celui de théories psychologiques. Tous les grands philosophes ont tenté de comprendre les raisons qui forgent l'action de l'individu. Aristote évoque l'idée qu'il existe des passions qui vont guider le comportement. Selon le philosophe Platon, l'âme serait composée de l'appétit, du cœur et de la raison, qui ensemble gouvernent dans un rapport complexe les actions humaines. L'épicurisme se distingue des deux conceptions précédentes car il fait du plaisir la cause centrale du comportement. Pour Épicure, les besoins sont hiérarchisés et le plaisir est le fruit d'un savant calcul permettant de réduire au minimum le déplaisir.¹²⁷

Pour cette conception, de même que celle de l'hédonisme, le comportement s'explique principalement par la recherche de plaisir et l'évitement de la douleur. Cette explication suppose donc que les raisons du comportement sont purement personnelles. Ainsi, les individus les plus

¹²⁵ PATRICK DE SAINTE LORETTE, JO MARZÉ, **La lettre de motivation**, 3ème édition, éditions d'organisation, paris, 2003, p.29.

¹²⁶Oriol Deshommes, **la motivation élément fondamental à la réussite financière de l'entreprise**, édition universitaires européennes, saarbrücken , U.S.A, 2011, P.37.

¹²⁷Fabien Fenouillet, **la motivation**, Dunod, paris, 2003, p.09.

rationnels vont essayer en permanence de choisir les comportements qui maximisent les résultats positifs et qui dans le même temps minimisent les résultats négatifs.

L'hédonisme est devenu populaire au cours du XVIII^e siècle et le reste encore de nos jours. Cependant, au début du XX^e siècle, l'avènement d'une étude du comportement humain sur des bases empiriques a révélé les limites de cette ¹²⁸philosophie du comportement. Il est en effet très difficile de déterminer précisément les événements susceptibles de provoquer du plaisir ou de la douleur. Une grande partie de cette évaluation est subjective et donc inaccessible. Cette conception philosophique si pratique et si facilement compréhensible ne peut donc faire l'Object d'études empiriques car il est impossible d'opérationnaliser le plaisir et son contraire.

Les premières études sur la « motivation » sont basées sur l'instinct. Ce concept il s'agit d'un mot largement polysémique qu'il faut donc décrypter ensemble dans un premier temps. ¹²⁹

3. L'importance de la motivation au travail ¹³⁰

La motivation joue un rôle important dans l'environnement de la firme. La façon dont les dirigeants impliquent ces employés dans leur perception, leurs intérêts propres sur l'existence des choses tangibles qui contribuent à leur satisfaction.

-Il faut savoir de quelle manière on influence les autres, on les motive et on les aide à se développer

-Tout le monde se sente à l'aise afin de fournir un travail enrichi au sein de la firme.

- Le désir de se sentir utile c'est l'une dans la liste des besoins humains, l'important c'est de sentir valorisé.

- c'est la clé des meilleurs résultats et d'une meilleure productivité dans une entreprise.

-les facteurs de motivation qui poussent les employés à améliorer les résultats de leur travail.

-grâce de la cohésion de groupe qui permettre une harmonisation entre les employés et les dirigeants afin de créer une liaison intense qui favorise la bonne marche de la firme sur ce point.

-La motivation ce conduit au succès, aux résultats efficients.

- d'apprêt la majorité des dirigeants pensent que le succès d'une entreprise réside dans l'incitation de leurs subordonnés.

¹²⁸ Ibid. P.09

¹²⁹ Ibid. P.10

¹³⁰ Oriol Deshommes, op.cit,P.67

4. Principe de la motivation

Changer c'est progresser

Changer la nature humaine c'est d'imaginer le but que l'on veut atteindre, et la situation de départ. L'être humain a tendance à apprendre certaines attitudes et à s'y tenir. Ces règles apprises lui permettent de vivre sa vie avec un minimum de complications et de difficultés. Toute tentative visant à changer la nature humaine, même dans un but évident d'aboutir à une meilleure adaptation, se heurte généralement à une résistance.

Depuis au moins dix ans, l'Espagne moderne essaie officiellement de changer les horaires de travail, en supprimant les deux ou trois heures de sieste, pour amener la population à prendre ses repas à des heures considérées comme normales par les autres pays. En France, le principe de la journée continue n'a pas encore rallié tous les suffrages. Apparemment, dans ces deux pays, les efforts visant à changer de simples habitudes de repas sont long à porter leurs fruits. Pourtant tout le monde est d'accord pour dire que ces changements seraient souhaitables ; les travailleurs pourraient ainsi rentrer plus tôt chez eux et auraient plus de temps libre.¹³¹

Toute modification de la nature humaine se fait donc dans un but de progrès, avec ce dernier, la vie ne veut pas la peine d'être vécue. Les techniques applicables avec succès à la création de ces changements. Toutefois, aucune de ces techniques n'est valable tant que la volonté de changer n'a pas été établie et acceptée, non pas parce qu'un tel que l'on respecte l'a dit, mais parce que c'est la source d'une vie meilleur.¹³²

5. Le travail et la motivation

Dans le passé, on considère que le travail consiste à développer et soutenir l'univers de ses habitants .Il influe sur les valeurs culturelles et détermine la situation dans laquelle vivre l'être humain.

La grande majorité des personnes réalisent leur travail à cause des avantages qu'elles pensent à retirer (la motivation financière).¹³³

Une personne donne beaucoup d'elle même à un travail est le dernier lui donne beaucoup de ce qu'elle recherche.

Le travail doit procurer une ratification psychique à un individu, Un individu désire faire un travail qui a un sens pour lui-même, pour arriver à motiver les efforts et ne peut pas être simplement un acte qui permet d'acquérir un bien matériel.

¹³¹ DICHTER, **communication et motivation**, Berti édition, Tipaza, 1991, p.11

¹³² Ibid. P.14

¹³³ Oriol Deshommes, op.cit, P.68

- De point de vue de l'employé les quatre grands aspects du travail sont les suivants :

-La nature générale du travail, la liberté de réaliser le travail

-La possibilité de développer par la formation professionnelle

-Une reconnaissance franche.¹³⁴

6. Les caractéristiques de la motivation au travail

- **Le déclenchement du comportement**

La motivation fournit l'énergie nécessaire pour effectuer le comportement adapté à une situation donnée. Elle résulte d'une force interne (recherche de plaisir) et externe (obtention d'une récompense).

- **La direction du comportement**

La motivation dirige le comportement vers les objectifs à atteindre.

1) L'énergie nécessaire à la réalisation des buts à atteindre.

2) Les efforts pour réaliser de son mieux, selon ses capacités, le travail qui est attendu.

- **L'intensité du comportement**

La motivation incite à dépenser l'énergie à la mesure des objectifs à atteindre.

Elle se manifeste par le niveau des efforts physiques, intellectuels et mentaux déployés dans le travail.¹³⁵

Chaque emploi exige une certaine proportion de ces trois d'effort.

- **La persistance du comportement**

La motivation incite à dépenser l'énergie nécessaire à la réalisation régulière d'objectifs, à l'exécution fréquente de tâches¹³⁶ pour atteindre un plusieurs but.¹³⁷

7. types de motivations

7.1. La motivation d'affiliation ou besoin d'affiliation : C'est le besoin qui se manifesterait par une tendance éprouvée par le sujet à se sentir proche d'une personne qui lui ressemble ou qui l'aime, avec laquelle la coopération ou les échanges lui soient agréables ; plaire à cette personne, à gagner son affection, à rechercher et à valoriser la compagnie des autres. Ce besoin est important car il permet d'atténuer les effets négatifs du besoin d'accomplissement qui occupe une place prépondérante dans une société axée sur l'excellence.

¹³⁴ Ibid. P.69

¹³⁵Jacques Rojot, Patric Roussel et autres, **comportement organisationnel théorie des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel**, 1^{ère} édition, DEBOEOCK, Belgique, 2009, p.166.

¹³⁶ Ibid.

¹³⁷ Ibid. p.167.

7.2. La motivation de plaisir et de jeu.

7.3. La motivation d'accomplissement ou bien le besoin d'accomplissement, elle est déterminante dans l'apprentissage des élèves et dans leur engagement dans les tâches que ce propose. Ce présente un double aspect pour l'individu : faire preuve de sa compétence et éviter de faire la preuve de son incompétence.

Dans ce type de motivation, les élèves cherchent essentiellement à faire, soit vis à vis d'eux-mêmes, soit vis à vis d'autrui, la démonstration de leur habilité. La réussite dans l'atteinte de ce but motivationnel est source de satisfaction tandis que l'échec est source de frustration et de désillusion.

H.A. Murray (1938) définit ainsi la motivation d'accomplissement comme le « désir d'accomplir quelque chose de difficile. De maîtriser, manipuler, ou organiser des objets physiques, des êtres humains ou des idées. De faire cela aussi rapidement et aussi indépendamment que possible. De surmonter des obstacles et d'atteindre un haut standard. D'exceller, de rivaliser, de surpasser les autres. D'accroître son amour propre par la mise en œuvre efficace du talent ». ¹³⁸

8. Les facteurs qui affectent la motivation au travail

Plusieurs courants de recherche s'intéressent aux facteurs permettant d'expliquer la santé ou encore le fonctionnement humain optimal au travail. .selon la théorie l'Auto Détermination, trois besoins psychologiques innés doivent être satisfait pour un fonctionnement optimal au travail .Ces besoins sont : ¹³⁹

-**Etre autonome** être à l'origine de l'initiation et de la régulation de ses objectifs ;

-**Etre compétant** et capable de réaliser les objectifs visée ; mobiliser et organiser les savoirs, les connaissances et les comportements relationnels.

-**Avoir un sentiment d'affiliation social et développer un sentiment d'appartenance**, il doit d'abord avoir la présence de contacts réguliers entre les individus, les gens partagent les mêmes réalités, les valeurs communs, et les objectifs semblables.

Après ces besoins psychologiques innés et universels, nous verrons comment trois grandes sources de satisfaction de besoins peuvent influencer les expériences de travail des salariés : l'organisation du travail, le leadership et rémunération. ¹⁴⁰

¹³⁸ lewebpedagogique.com/parade/files/2013/09/Motivation-et-apprentissage.doc. **Motivation et apprentissage**, (consulté le 5 /05/2019)

¹³⁹ Jacques Rototo, Patric Roussel et autres, op.cit, p.219

9. Mesurer la motivation au travail

Les deux chercheurs Ryan et Connell (1989) ont créé une méthode psychométrique. En demandant aux élèves scolaires pourquoi ils s'engageaient dans ces tâches afin de mesurer leurs motivations et en suggérant des raisons représentant les différents types de motivation sur le continuum d'autodétermination, on peut évaluer si la motivation globale de ces derniers est plus ou moins autonome. L'échelle de motivation au travail, demande au gens de répondre à la question « pourquoi faites-vous ce travail ? ». En évaluant sur une échelle de (1 pas de tout) à 7 (Exactement) des énoncés, par exemple. Pour la régulation externe « je fais ce travail pour le salaire », pour la régulation introjectée « parce que ma réputation en dépend », pour la régulation identifiée « parce que ce travail comble mes plans de carrière » et pour la motivation intrinsèque « parce que je m'amuse à faire ce travail ». ¹⁴¹

10. Les principales théories de la motivation :

Plusieurs théories sur la motivation ont évolué au fil du temps. Elles s'intéressent plus à la diversité des motifs, à leur dynamique et aux buts conscients que se fixent les salariés pour progresser au plan professionnel.

10.1. La théorie hiérarchique des besoins fondamentaux d'Abraham Maslow (1954,1970)

Inspiré du fonctionnalisme de James et Dewey et du holisme des Gestaltistes est tirée de l'observation clinique ¹⁴², de l'observation courante et rapporte parfois des données expérimentales. La théorie de Maslow portant sur les relations entre personnalité et motivation. Mais elle a été très souvent invoquée par elle et inspiré de nombreuses recherches dont l'aboutissement est indéniablement utile, par exemple à la sélection des cadres. ¹⁴³

Selon Maslow une théorie de la motivation humaine doit considérer avant tout une hiérarchie des besoins qui compte six niveaux : ¹⁴⁴

- _ **Besoins de physiologiques**, correspondant tous à des manques de l'organisme (alimentation, sexualité) ;
- _ **Besoins de sécurité** : recherche d'un environnement sain, stable, ordonné et prédictible ;

¹⁴⁰Ibid. P.219.

¹⁴¹Ibid.p218.

¹⁴²Robert Frances, motivation et efficience au travail, Pierre Mardaga , Rue Saint Vincent,1995, p.45.

¹⁴³ Ibid. P..46

¹⁴⁴ Ibid. P.46

- _ **Besoins d'appartenance et d'amour** concernant la partenaire, les amis, la communauté éthique ou culturelle, tendance grégaire ou groupale, ou centrée sur la famille ;
- _ **Besoins d'estime de soi et parles autres** : recherche de la réussite, du statut. L'attribut « méritée » est nécessaire pour que l'estime soit vraiment satisfaite ;
- _ **Réalisation de soi**, de ses capacités individuelles, de ses idées et idéaux ;
- _ **Besoins de savoir et de comprendre** : goût du mystère et l'inexpliqué, curiosité gratuite. Fuite du coutumier, de la monotonie.

10.2. La théorie ERG D'Alderfer

Une autre théorie celle d'Aldelfer, et différent de celui de Maslow sur quatre points suivants :

- Il limite le nombre des besoins à trois qui donnent leur nom au modèle : ERG pour **Existence** (ensemble des besoins matériels, y compris la recherche de sécurité) ; **Ralatedeness** (ensemble des besoins sociaux, avoir des liens sociaux avec des personnes importantes pour soi, collègues, familles, amis...) ; **Growth** (besoin de développer et d'utiliser les compétences qu'on possède).¹⁴⁵
- En outre, les trois besoins ne sont pas organisés en hiérarchique mais sont alignés du plus concret (les besoins d'existence) au plus abstrait (les besoins de développement personnel).
- Du plus, les trois besoins peuvent très bien actif simultanément chez un même individu ; et il n'est pas nécessaire qu'un besoin soit satisfait pour qu'un autre.
- Enfin, tout individu au travail est supposé sur ce continnum, dans les deux sens, en allant soit vers le plus concret.¹⁴⁶

10.3. La théorie de D'Avid Marc Clelland¹⁴⁷

(1917,1998), est un psychologue américaine, né à MontVerron dans L'Etat de New-York, c'est un docteur de l'université de Yale, il fut professeur à l'université de Harvard. D'Avid à remarquer ses recherches sur la motivation.

La théorie de la motivation par l'accomplissement

D'Avid est situé dans la même ligne d'étude et de recherche de Abraham Maslow, il s'écarte de son concept de hiérarchie des besoins, pour lui les besoins n'émergent pas au fil des années, les individus expriment plusieurs besoins qui peuvent être à un moment donné, contradictoires ou en concurrence.

¹⁴⁵ Claude Lévy –Le Boyer, la motivation dans l'entreprise(modèles et stratégies), édition d'organisation, paris,1998/2001,p.41.

¹⁴⁶Ibid., p.42.

¹⁴⁷ Roger Aïm, l'essentiel de la théorie des organisations, Gualino, 2016, 2017, p.54.

Cette théorie est fondée sur deux faits :

- _ l'essentiel de la motivation est enraciné dans la culture ;
- _ Tous les individus expriment trois besoins fondamentaux ;
 - **Le besoin d'accomplissement** : avoir à réaliser des tâches dont les objectifs sont atteignable et qui fournissent une rétro action immédiate ou à courte terme.
 - **Le besoin d'appartenance** : être intégré par un groupe social ou professionnel.
 - **Le besoin de pouvoir** : l'attrait de l'influence sur autrui et de contrôle d'une situation.

10.4. La théorie de F. Herzberg

Frederick Herzberg né en 1923, est un psychologue clinique, fut professeur de management à l'université de l'Utah aux Etats-Unis. Ses travaux portent pour l'essentiel sur la question de la motivation humaine au travail. En 1959, il publie un ouvrage de référence : Le Travail et la nature de l'homme.

Une idée est fondée par Herzberg que les circonstances qui conduisent à la satisfaction et à la motivation au travail ne sont pas de même nature que celles qui conduisent à l'insatisfaction et au mécontentement.

Une autre théorie élaboré par Herzberg est pour utiliser la méthode des incidents critiques qui consiste ,lors d'entretien avec les salariés ,à leur demander de relater des évènements concrets dans le passé au cours desquels les salariés se sont sentis exceptionnellement satisfait ou le contraire de leur travail, il observe que ce ne sont pas les mêmes facteurs qui causent les souvenirs agréables .il a distingué deux grande grandes catégories de facteurs.¹⁴⁸

- **Les facteurs sources d'insatisfactions** (facteursextrinsèques)

Ils sont appelés les facteurs d'hygiène par Herzberg, car ils sont en relation avec la bonne santé des relations humaines .on citera :

- _ Les conditions matérielles ;
- _ Le salaire ;
- _ Les relations entre les individus ;
- _ La stratégie ;
- _ L'encadrement ;
- _ La sécurité de l'emploi ;
- _ L'organisation ;
- _ La gestion.

- **Les facteurs sources de satisfaction** (facteursintrinsèques).

Ils sont appelés les facteurs moteurs par Frederick Herzberg car, en les sollicitant, on provoque des réactions de satisfaction. On citera :

- _ La reconnaissance ;
- _ La considération ;
- _ l'estime des autres ;¹⁴⁹

¹⁴⁸ Fabien Fenouillet, op.cit, p.89.

¹⁴⁹ Roger Aïm,op.cit,p.55.

- _ Les responsabilités ;
- _ L'intérêt porte au travail ;
- _ l'autonomie ;
- _ L'accomplissement ;
- _ La nature des tâches ;
- _ Les promotions ;
- _ Le développement personnel¹⁵⁰

10.5. La théorie X et Y de Mac Gregor :¹⁵¹

Mc Gregor (1906-1964) avance que les styles de management dépendent des valeurs et postulats des managers, il propose donc deux grands courants qui sont :

- **Théorie X :**

Dans cette théorie, le manager considère que l'être humain n'a pas d'attrait inné pour le travail qu'il cherche autant que possible à éviter. Donc la majorité des individus ont besoin d'être surveillé et dirigés. Autrement, ils risquent de se soustraire à leurs responsabilités.

En terme de management, cela conduit l'entreprise à mettre en place des mesures de contrôle importantes pour pallier le manque de confiance envers les collaborateurs. Mais plus les individus sont soumis à des procédures strictes, moins ils pourront s'exprimer sous peine de se tromper et d'être actionnés. Leur implication risque alors de diminuer, agissant ainsi comme une sorte de prophétie auto-réalisatrice, ce qui renforcera la méfiance de l'encadrement vis-à-vis des collaborateurs. De nouvelles procédures de contrôle seront alors créées pour compenser cette méfiance et ainsi de suite, créant un espace de désengagement et de suspicion néfaste à l'entreprise.

- **Théorie Y :**

S'il adhère plutôt à la théorie Y, le manager considère que l'homme est naturellement porté vers le travail. Il aime apprendre et endosser des responsabilités. Il n'est pas pertinent d'avoir recours à un système de sanction, il est au contraire plus efficace de fixer des objectifs et de laisser ensuite les individus s'organiser autant que possible.

Ces postulats vont avoir pour conséquences dans l'organisation de créer un climat de confiance propice à la responsabilisation des collaborateurs. Ainsi valorisés, ils auront davantage tendance à prendre des initiatives et s'impliquer dans leur travail, ce qui rendra d'autant plus inutile aux yeux de la direction l'instauration de règles de contrôle et s'accompagnera naturellement d'un management participatif.

¹⁵⁰ Ibis, p56.

¹⁵¹ Eline Nicolas, gestion des ressources humaines, DUNOD, paris, 2014, p.12.

10.6. La théorie de la motivation par la fixation des objectifs

Est développée par Edwin Locke depuis la fin des années 1960 cherche à répondre à la question « comment motiver les gens ? ». Elle propose une solution, simple en apparence : « en fixant des objectifs. A l'origine, elle a été conçue comme un ensemble de techniques plutôt qu'une théorie formelle. la théorie de la fixation par les objectifs est en effet aussi une technique de management qui donne des résultats, du fait de ses capacités opérationnelles et de la mise en pratique des facteurs clefs de la motivation au travail.

Dès son origine, cette théorie pose comme postulat de départ que l'individu a des buts qu'ils essaie d'atteindre consciemment .Il peut s'agir au sein des organisations, de tâches à accomplir ,de budgets à respecter ,d'objets à atteindre, ou des normes de travail à respecter.

Cette théories se préoccupe surtout de comprendre comment les objectifs peuvent avoir un impact sur le comportement au travail. Ce qui compte pour Locke, le fait d'induire et de spécifier une direction pour l'action commune, ainsi que de définir quelle est la nature du travail accomplir, d'un point de vue quantitatif/qualitatif.

Locke et ses collaborateurs (1981) concluent de l'ensemble de leurs recherches, que la fixation des objectifs dans une organisation motive et améliore la performance des employés lorsque les cinq conditions suivantes sont réunies :¹⁵²

1. Lorsque les salariés considèrent avoir les capacités nécessaires pour atteindre leurs objectifs ;
2. Lorsqu'un feedback opérationnel est mise en place .Les supérieurs hiérarchiques doivent informer les salariés des progrès accomplis, par rapport aux objectifs impartis. Cela permet en effet aux collaborateurs de mesurer et d'ajuster le niveau d'effort à développer pour atteindre leur objectifs ;
3. Lorsque des récompenses sont données, après l'atteinte d'un objectif majeur ;
4. Lorsque l'encadrement soutient les objectifs de ses collaborateurs, par des programmes précis de fixation des objectifs ;
5. Lorsque les salariés acceptent les objectifs qui leur sont fixés, sur la base de l'information qui leur est communiquée, et qui doit être précise.

11. La relation entre la communication interne et la motivation au travail

- **une préoccupation**

Au milieu des années 1980 été réalisé une enquête de satisfaction, la de baromètre, de motivation, se penche sur les valeurs socio- culturelles de l'entreprise, se préoccupe de processus organisationnel, se ausculte aussi une fonction, un niveau hiérarchique, se soucie aussi de la population globale d'un groupe, ils ont remarqué que aucune entreprise quel que soit petit, moyenne ou grande ne résiste à ce gout de l'introspection : désir d'évaluer le climat social,

¹⁵²Jacques Rojot, Patric Roussel et autres, **comportement organisationnel théorie des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel**, 1^{ère} édition, DEBOECK, Belgique, 2009, P.199.

volante de juger le processus managérial. Savoir que les salariés pensent et espèrent est devenu un besoin impérieux.¹⁵³

- **Collaborer avec les managers**

La communication interne est un vecteur de mobilisation mais le manager occupe une place déterminante pour la motivation individuelle de ses collaborateurs.

Comme il a insisté Emmanuelle Bavard « aussi la communication interne doit-elle l'épauler dans cette fonction qui ne lui est pas toujours naturelle ». « Elle doit leur apporter un soutien opérationnel, en leur fournissant notamment les outils favorisant la diffusion de l'information ».

La communication interne doit également être source de conseils pour l'intégration de la dimension en amont de leurs projets ou l'aide à l'élaboration de messages adaptés à leur public.

- **Donner du sens en communiquant sur le projet de l'entreprise**

Un collaborateur sera inspiré et motivé s'il sait pour quoi et vers quoi il travaille. Donc il est nécessaire de donner un sens à ce qui lui est demandé, il est aussi important d'adapter la communication interne à l'organisation de l'entreprise, à sa culture et ses objectifs.

- **Fédérer les salariés autour de valeurs communes**

Il est judicieux et nécessaire d'accompagner la communication interne autour du projet de l'entreprise par la transmission des valeurs propres de la société. A condition quelle reposent sur une réalité, un vécu, doit être satisfaisante et de communiquer sur les grandes sujets de société.

Dans ce cadre, l'entreprise montrera qu'elle s'inscrit dans la société et quelle n'est pas en dialogue ou un échange avec ses grandes enjeux.

- **Favoriser l'échange et la reconnaissance au travail**

Le personnel pour être motivé a besoin d'être écouté et de participer de son environnement de travail, « c'est le rôle de la communication interne de créer un lien et un échange, donc il faut les aider par des démarches qui favorisent l'écoute, le décroisement et le travail en réseau ».

- **Savoir saisir les bons moments pour communiquer**

Ya-t-il des moments qui sont plus propice que d'autre moments par rapport à la transmission des messages. « Les événements traditionnels de la vie de l'entreprise comme les vœux de début d'année et les anniversaires sont par exemple très favorables » .l'administration de l'AFCI à remarquer que Ya d'autre chance pour créer ces moments, comme ils ont fait remarquer. Et ils ont institué à l'orera des visites régulières d'un membre du comité de direction dans les équipes ou ils ont participé aussi à des éléments du type printemps de la convivialité.

AFCI : l'association française de communication interne.

L'orera : centre française de recherche aérospatiale.¹⁵⁴

¹⁵³ Marie-Hélène Westphalen,op.cit , p.84.

¹⁵⁴ www.journaldunet.com/management/dossiers/0705189.communication.interne/motivation.shtml, (consulté le 12/05/2019)

La conclusion de chapitre II

Dans ce chapitre nous avons tenté de donner un ensemble d'informations ce qui concerne la motivation d'une manière générale, et d'une manière bien précise la motivation au travail. On constate que ces derniers seraient l'énergie qui guiderait les comportements les uns et les autres pour une convergence des actions pour l'atteinte des objectifs. Toute entreprise qui opte pour le développement de ses compétences pour le meilleur rendement doit avoir un cadre de motivation efficace et dynamique tenant compte du besoin de bien-être de ses employés.

Cadre pratique

Dans ce chapitre on va présenter l'entreprise NAFTAL/BRANCHE CARBURANTS et les données de recherche.

1. Présentation du lieu de recherche

1.1. Présentation et historique de la création de NAFTAL ¹⁵⁵

Issue de SONATRACH, (société nationale pour la recherche, transport, production, transformation, la commercialisation des hydrocarbures), l'entreprise nationale de raffinage et de distribution de produits pétroliers (ERDP) a été créée par le décret N° 80-101 du 06 avril 1980.

Entrée en activité le 01 janvier 1982, elle est chargée de l'industrie de raffinage et de la distribution de produits pétroliers. Le 04 mars 1985, les anciens districts (Carburants, lubrifiants, pneumatique et bitume) ont été regroupés sous le nom UND (unité NAFTAL de distribution)

En 1987, raffinage est séparé de la distribution, conformément au décret n°87-189 du 25 Août 1987 modifiant le décret n° 80-101 du 6 Avril 1980, modifié, partant création de l'Entreprise nationale de raffinage et de distribution de produits pétroliers, il est créé une Entreprise nationale de raffinage et de distribution :

« Entreprise national de commercialisation et de distribution de produits pétroliers », sous le sigle de « NAFTAL ».

A partir de 1998, elle change de statue et devient société par action filiale à 100% de SONATRACH, en intervenant dans les domaines suivants :

- ✓ De l'enfûtage GPL ;
- ✓ De la formulation des bitumes ;
- ✓ De la distribution, stockage et commercialisation des carburants, GPL, lubrifiants, bitumes, pneumatique, GPL/produits spéciaux.
- ✓ Du transport des produits pétroliers ;

Elle est chargée, dans le cadre du plan national de développement économique et social, de la commercialisation et de la distribution des produits pétroliers et dérivé.

1.2. Les différents services à NAFTAL (District Carburants de Bejaia)

Le District CBR de Bejaia est organisé comme suit

- **Direction : sont rattachés**
 - Une secrétaire, le responsable de la sécurité industrielle, le laboratoire, les différents départements et dépôts carburants.

¹⁵⁵ Document interne de l'entreprise NAFTAL.

-Ses principales tâches et responsabilités sont :

- ✓ Suivre les plans établis par la Branche Carburants pour l'approvisionnement et ravitaillement en carburants des dépôts et communiquer régulièrement les états d'exécution aux structures concernées.
- ✓ Exécuter les programmes de distribution établis par les Districts Commercialisation pour la livraison de la clientèle.
- ✓ Gérer les stocks en carburants au niveau des dépôts et communiquer régulièrement des points de situation aux structures concernées de la Branche.

1.3. Les différentes structures sont

➤ **Département Informatique**

- A. service Information de Gestion (ING).
- B. Service Système et Réseaux.

➤ **Département AMG (administration et moyen généraux)**

- A. Service administration.
 - Section gestion du personnel.
 - Section gestion paie.
 - Section prestation sociales.
- B. Services ressources humaines.
- C. Service des moyens généraux.

-Ses activités sont assurées par trois sections :

- Section BOG (bureau d'ordre).
- Section entretien bâtiment.
- Section économat.
- D. Cellule OSC (Ouvre sociales et culturelles).

➤ **Département finances et comptabilité**

- A. Service trésorerie.
- B. Service comptabilité général.
- C. Service budgets et coûts.

➤ **Département Transport & Technique**

Ce département comporte les services suivant :

- A. Service exploitation et maintenance.
- B. Service études et réalisation.

2. Etape de réalisation de l'enquête

La pré-enquête est commune à toute recherche en sciences humaines et sociales, elle se définit comme suit : « une démarche préparée qui s'inscrit dans un plan pré établi et qui obéit à des règles relativement précises pour en faire se peut aux exigences d'objectivité et de rigueurs de la méthode scientifique ». ¹⁵⁶

Dans le but de réaliser notre étude de recherche, on a commencé tout d'abord par une pré-enquête, considéré comme la première étape qui constitue la base de tout enquête. Notre recherche comprendre deux périodes : la première au moins de mars 2019 qu'on a consacré afin de cerner la problématique de notre recherche, ainsi que les hypothèses avec le responsable de GRH. la deuxième période du 15 Mars jusqu'un à la fin du moins Avril qu' on a consacré pour la réalisation de cette recherche qui est finalisé par la distribution des questionnaires auprès des salariés de l'entreprise et aussi l'observation, tout ce qui se déroule sur le terrain et de récolter le maximum d'informations et des connaissances sur la communication interne comme facteur de motivation et l'importance de la communication interne dans l'entreprise **NAFTAL**.

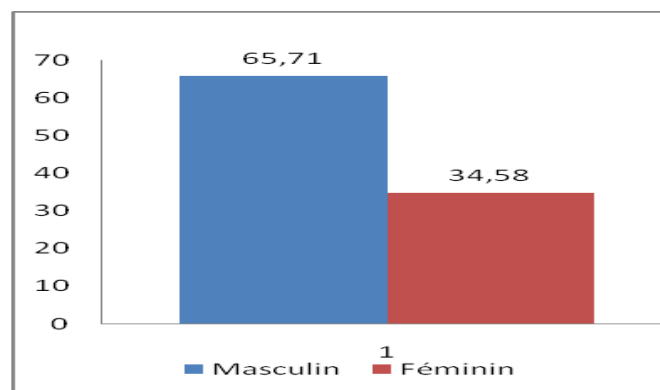
¹⁵⁶ Loubert del Bayle, Jean Louis, **initiation aux méthodes des sciences sociales**, édition l'Harmattan, paris, 2000, p. 47.

Dans ce chapitre, on va présenter l'ensemble des tableaux relatifs aux données recueillies sur le terrain en vue d'analyser et d'interpréter les résultats de notre étude qui concerne les différentes catégories socioprofessionnelles relevant de l'entreprise NAFTAL; Bejaia/Branche carburants, en vu d'étudier l'impact de la communication interne sur la motivation des salariés.

1. Analyse et interprétation des données

Tableau N°1 : la répartition de l'échantillon selon le sexe

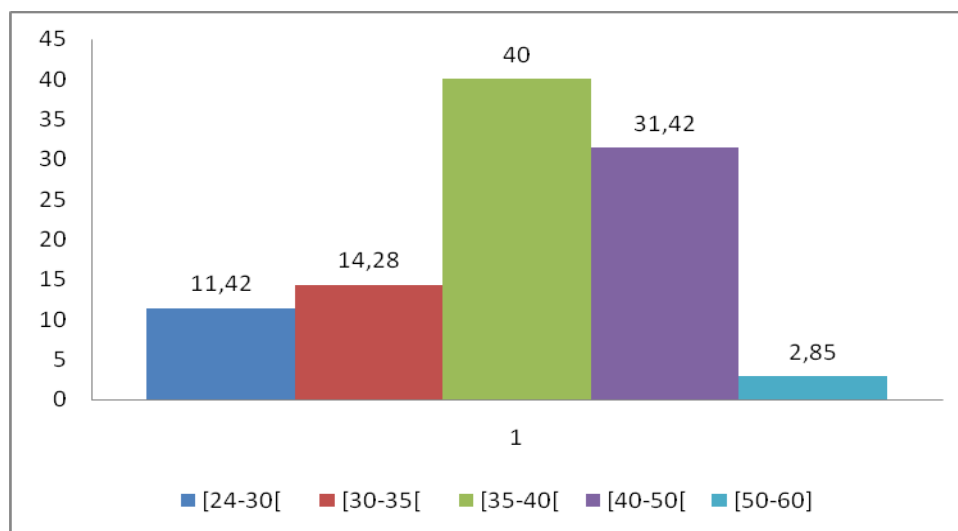
Sexe	Fréquences	Pourcentage (%)
Masculin	46	65,71
Féminin	24	34,58
TOTAL	70	100



Le tableau ci-dessus, indique la catégorie la plus dominante est celle du sexe masculin avec un pourcentage de 65.71%, alors que le pourcentage des femmes est 34.58% dans la totalité de l'échantillon.

Tableau N°-2 : la répartition de l'échantillon selon l'âge

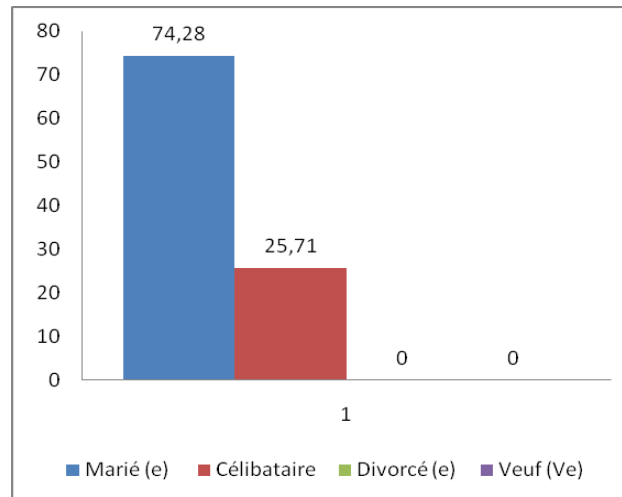
Âges	Fréquences	Pourcentage (%)
[24-30[8	11.42
[30-35[10	14.28
[35-40[28	40
[40-50[22	31.42
[50-60]	2	2.85
TOTAL	70	100



D'après les données indiquées dans le tableau ci-dessus, qui représentent la répartition de l'échantillon selon l'âge, on remarque que la catégorie d'âge représentée entre [35-40[avec un pourcentage de 40 % est la plus dominante, suivi par la catégorie d'âge entre [40-50[représentée par un taux de 31,42%, puis la catégorie entre [30-35[représentée par un taux de 14,28% ,par la suite la catégorie entre [24-30[représentée par un taux de 8%,et enfin, on a la catégorie d'âge de [50-60 [représentée par un pourcentage 2,85%.

Tableau N°3 : la répartition de l'échantillon selon la situation familiale

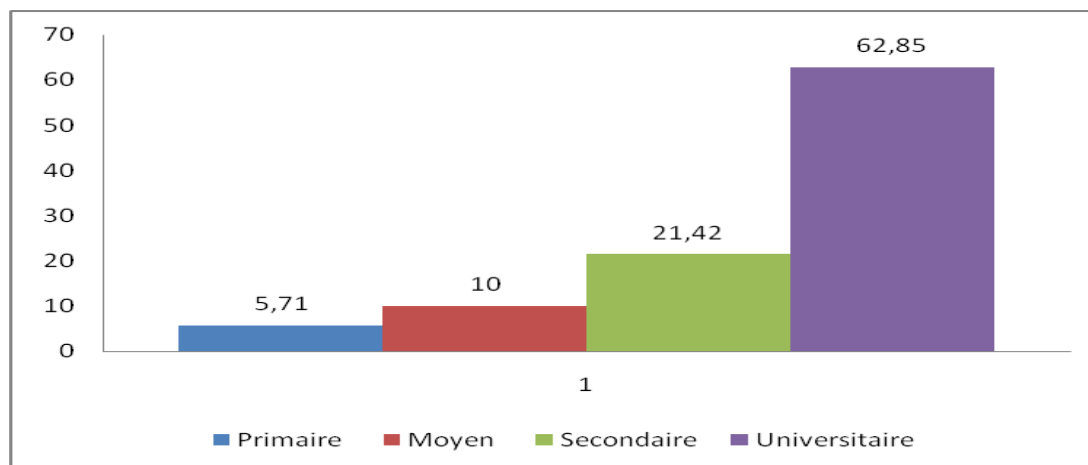
Situation familiale	Fréquences	Pourcentage (%)
Marié (e)	52	74.28
Célibataire	18	25.71
Divorcé (e)	0	00
Veuf (Ve)	0	00
TOTAL	70	100



Le tableau ci-dessus, indique que la plupart des enquêtés est concentrée, dans la tranche marié(e) avec un pourcentage de 74.28%, suivi par la tranche des célibataires avec un pourcentage de 25.71% .0% sont des veufs et célibataire.

Tableau N°4 : la répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction

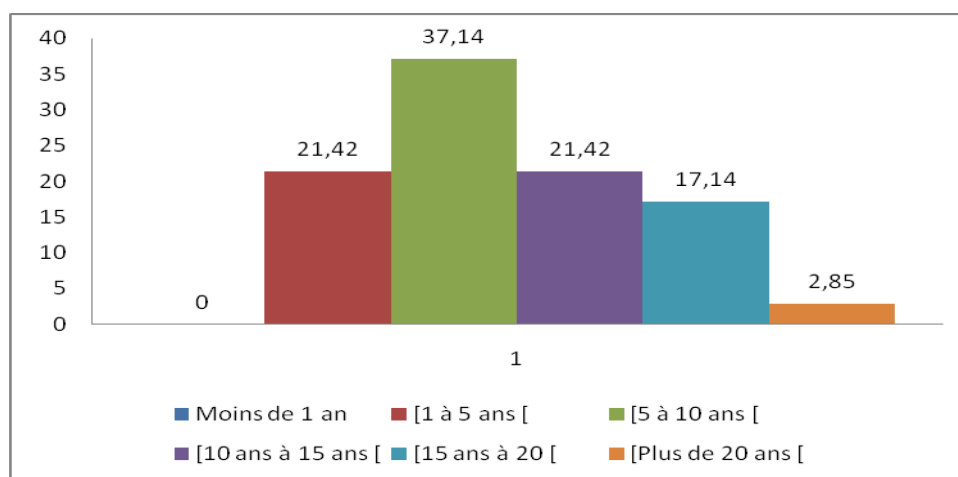
Niveaux d'instruction	Fréquences	Pourcentage (%)
Primaire	04	5.71
Moyen	07	10
Secondaire	15	21.42
Universitaire	44	62.85
TOTAL	70	100



Selon le tableau ci-dessus, qui indique que le niveau supérieur est le plus élevé avec un taux de 62, 85% de notre échantillon, suivi par le niveau secondaire avec un taux de 21,42%, puis le niveau moyen avec un taux de 10%, et le niveau le moins dominant c'est le niveau primaire avec un taux de 5,71%.

Tableau N°5 : la répartition de l'échantillon selon l'expérience professionnelle

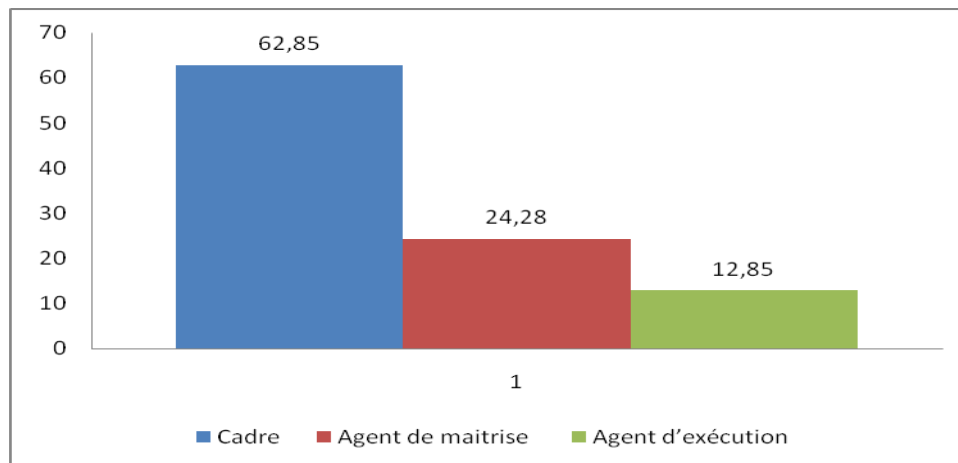
Expérience professionnelle	Fréquences	Pourcentage (%)
Moins de 1 an	0	0
[1 à 5 ans [15	21.42
[5 à 10 ans [26	37.14
[10 ans à 15 ans [15	21.42
[15 ans à 20 [12	17.14
[Plus de 20 ans [02	2.85
TOTAL	70	100



D'après les résultats du tableau ci-dessus ,on constate que 37,14% des salariés de NAFTAL ont une expérience entre (5 à 10) ans , suivi par la catégorie qui a une expérience de (1 à 5) ans ,(10 à 15) ans qui ont le même pourcentage de 21,42 % ,et suivi par la catégorie qui se situe entre (15 à 20) ans avec un pourcentage de 17,14% ,et (plus de 20) ans avec un pourcentage de 2,85%, et moins de 1 ans avec un pourcentage de 0%.

Tableau N°6 : la répartition de l'échantillon selon la catégorie socio-professionnelle

Catégorie socio-professionnelle	Fréquences	Pourcentage (%)
Cadre	44	62,85
Agent de maitrise	17	24,28
Agent d'exécution	09	12,85
TOTAL	70	100

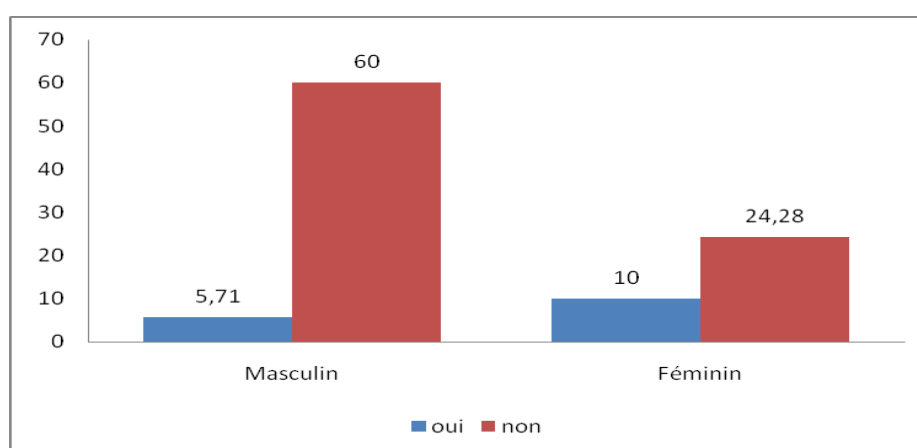


Nous observons d'après le tableau ci-dessus que la majorité des enquêtes sont des cadres avec un taux de 62,85%, suivi de 24,28 % pour des agents de maitrise et de 12,85 % pour les agents d'exécution.

II. Axe 1 : la communication interne

Tableau N°1 : la relation entre le sexe et l'existence d'un service de communication au sein de l'entreprise

Réponse	Oui		Non		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
Sexe						
Masculin	04	5.71	42	60	46	65.71
Féminin	07	10	17	24.28	24	34.28
TOTAL	11	15.71	59	84.28	70	100



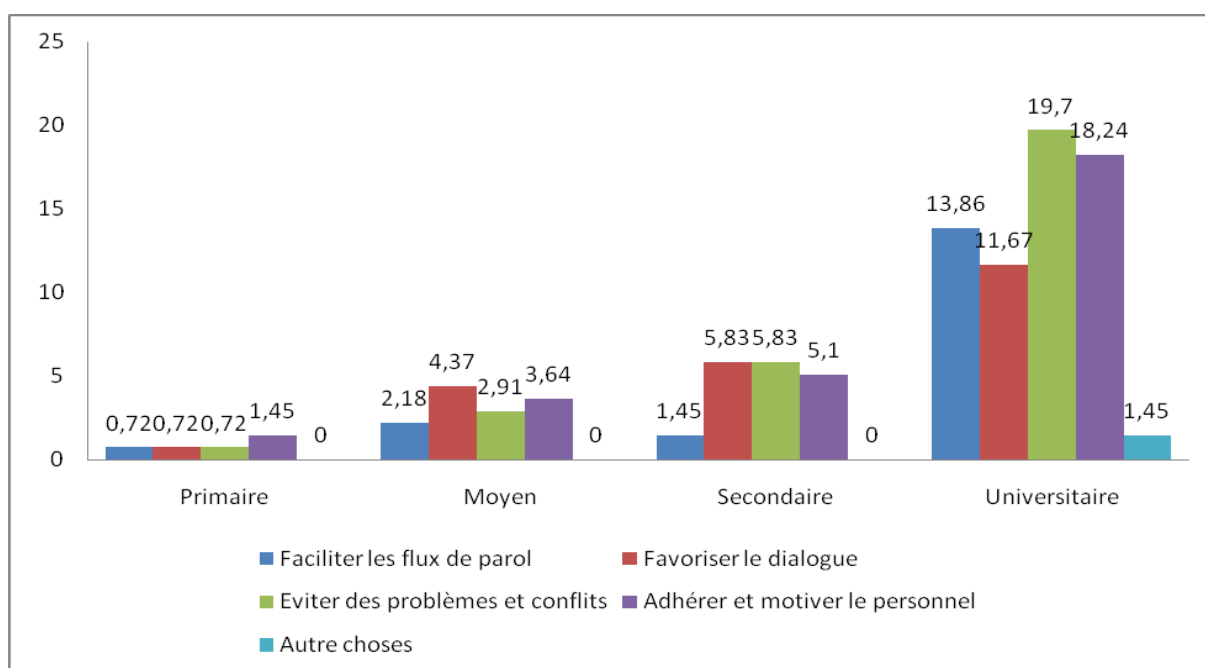
Le tableau ci-dessus illustre la relation entre l'existence d'un service de la communication interne et le sexe des enquêtés, un pourcentage de 84.2% des enquêtés ont répondu « non » dont : un taux de 60 % sont du sexe masculin, et 24% des salariés sont du sexe féminin avec un taux de 15.71% .contre les salariés qui ont répondu « oui » dont : un pourcentage de 10% est représenté par la catégorie du sexe féminin et un taux de 5.71% représenté par la catégorie du sexe masculin.

Nous remarquons d'après les résultats obtenus que la plupart du personnel de l'entreprise NAFTAL confirme qu'il n'existe pas un service de communication au sein de l'entreprise. Mais ce dernier est remplacé par un autre département qui est le GRH.

Donc, d'après ces résultats, on conclut que la communication interne au sein de l'entreprise est fluide, car elle permet l'échange d'information entre l'employé et l'employeur, simplifie le fonctionnement, que chaque employé peut se situer dans l'organisation en comprenant mieux les activités et les objectifs fixés et de participer à la prise de décision.

Tableaux N°2 : la relation entre le niveau d’instruction et la perception des salariés par rapport à la communication interne

La communication interne est un moyen pour	Faciliter les flux de parole		Favoriser le dialogue		Eviter des problèmes et des conflits		Adhérer et motiver le personnel		Autre choses		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Primaire	1	0.72	1	0.72	1	0.72	2	1.45	0	0	5	3.64
Moyen	3	2.18	6	4.37	4	2.91	5	3.64	0	0	18	13.13
Secondaire	2	1.45	8	5.83	8	5.83	7	5.10	0	0	25	18.24
Universitaire	19	13.86	16	11.67	27	19.70	25	18.24	2	1.45	89	64.96
Total	25	18.24	31	22.62	40	29.19	39	28.46	2	1.45	137*	100



D’après les données du tableau-ci dessus, on remarque que la plupart des enquêtés pensent que la communication est un moyen pour éviter des problèmes et des conflits au sein de l’entreprise NAFTAI avec un taux de 29.19% dont : la majorité qui ont un niveau universitaire représenté avec un taux de 19.70%, suivi par le niveau secondaire représenté avec un taux 5.83%, puis la catégorie moyen représentée avec un taux 2.91%, enfin la catégorie primaire représentée avec un taux de 0.72%. D’autre part, un pourcentage de 28.46% des enquêtés pensent que la communication est un moyen pour adhérer et motiver le personnel dont la majorité qui ont un niveau universitaire représenté un taux de 18.24%, suivi par le niveau secondaire représenté avec un taux de 5.10% et le niveau moyen présenté avec un taux de 3.64%, enfin les ouvriers qui ont un niveau primaire représenté avec un taux de 1.45 %. Ensuite, 22.62% des enquêtés répondent que la communication interne favorise le dialogue dont : la majorité qui ont un niveau universitaire représenté avec un taux de 11.67 %

*Plusieurs réponses

et par rapport au niveau secondaire représenté avec un taux de 5.83 %, ensuite, le niveau moyen représenté avec un taux de 4.37%, et le niveau primaire représenté avec un pourcentage de 0.72 %. Enfin un taux très faible de 1.45% sont des enquêtés qui ont répondu sur autre chose que ce qui concerne la catégorie universitaire.

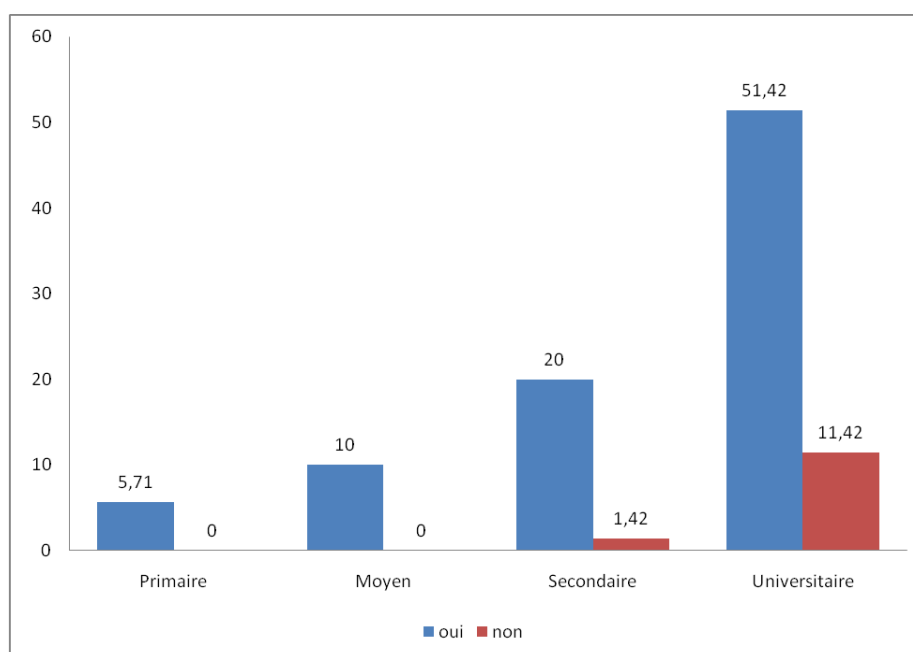
D'après les résultats obtenus, on remarque que les salariés de l'entreprise NAFTAL confirment que la communication interne est un moyen pour éviter les problèmes et les conflits. Cela est lié à l'existence d'un bon climat favorable et conviviale et des bonnes relations existantes entre les différents acteurs, ce qui permet la cohésion et la confiance au sein de l'entreprise.

Une autre catégorie a répondu que la communication est un moyen pour adhérer et motiver le personnel, car la communication interne aide à créer un espace de confiance afin de motiver les salariés, et surtout une importance majeure sur le personnel, elle lui permet de se sentir et de trouver sa place dans l'organisation, de comprendre son rôle et d'apprendre sa contribution à l'activité de cette dernière.

Donc, la communication au sein de l'entreprise est considéré un élément essentiel du développement de la production et la motivation.

Tableau N°3 : la relation entre le niveau d'instruction et la compréhension des messages par le chargé de la communication

la compréhension des messages par le chargé de la communication	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Primaire	04	5.71	00	00	04	5.71
Moyen	07	10	00	00	07	10
Secondaire	14	20	01	1.42	15	21.42
Universitaire	36	51.42	08	11.42	44	62.85
Total	61	87.14	09	12.85	70	100



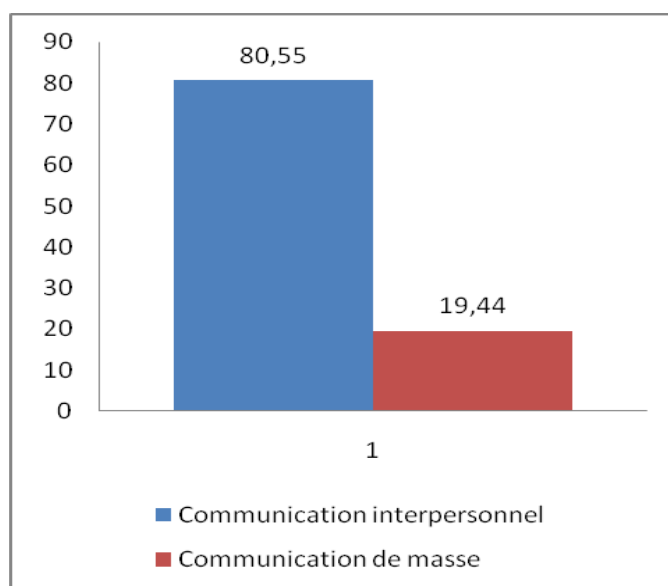
Le tableau ci-dessus illustre la relation entre le niveau d'instruction et la compréhension des messages par le chargé de la communication. Dont on a les résultats suivants, 87,14% de nos enquêtés ont répondu « oui » dont un taux de 51,42% représenté par la catégorie universitaire, la catégorie secondaire représenté avec un taux 20%, la catégorie moyen représenté avec un taux de 10% ,5.71% représenté la catégorie primaire. Contre un taux de 12.85% des enquêtés qui ont répondu « non » dont un taux de 11.42% représente la catégorie universitaire, 1.42% c'est la catégorie secondaire.

Nous remarquons d'après les résultats obtenu, que la majorité des ouvriers comprennent les messages diffusés à l'entreprise NAFTAL, Donc, les messages diffusés par le chargé de la communication sont compréhensifs, diffusés d'une manière direct et claire à la portée de tous les salariés de NAFTAL .cela grâce à l'efficacité de la langue et des mots qui circulent dans l'entreprise, afin d'assurer la fluidité des informations pour les aider et les encourager à se donner à fond dans leur travail.

Chaque responsable hiérarchique d'une entreprise doit communiquer d'une manière simple et claire, afin d'informer sur les résultats de l'entreprise, présenter le projet et les objectifs de l'entreprise et aussi améliorer la communication et créer un lien social et de la cohésion.

Tableau N°4 : La réparation selon la préférence par rapport à la communication avec les supérieurs

la préférence par rapport à la communication avec les supérieurs.	Fréquence	Pourcentage
Communication interpersonnel	58	80.55
Communication de masse	14	19.44
TOTAL	72*	100



D'après les données de ce tableau ci-dessus, nous remarquons que 80.55% de notre échantillon préfèrent la communication interpersonnelle avec les supérieurs, et un taux de 19.44 % préfèrent la communication de masse.

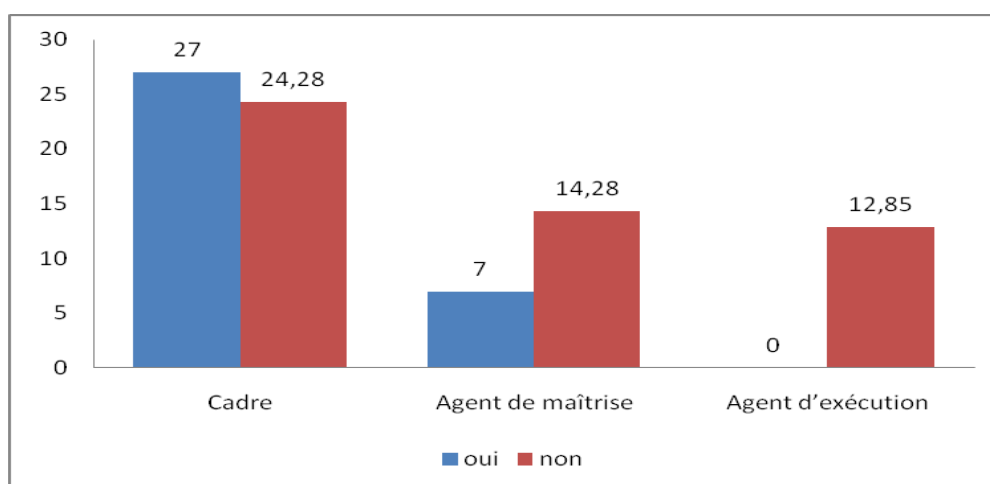
D'après les résultats de ce tableau, On peut déduire que les salariées préfèrent la communication interpersonnelle (face à face) pour communiquer avec leurs supérieurs. Car elle permet aux salariés d'exprimer clairement leurs idées, établir des relations humaines et des liens professionnels. Et afin écouter toutes les réclamations concernant la vie professionnelle de chaque salarié.

La communication interpersonnelle est un moyen utile afin de convaincre autrui et de donner une certaine confiance et crédibilité. Ce qui permet à créer un bon environnement de travail.

* Plusieurs réponses

Tableaux N°5 : la corrélation entre le poste occupé et l'existence des conflits au sein de l'entreprise

Réponse C .S.P	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Cadre	27	38.57	17	24.28	44	62.85
Agent de maîtrise	07	10	10	14.28	17	24.28
Agent d'exécution	00	00	09	12.85	09	12.85
Total	34	48.57	36	51.42	70	100

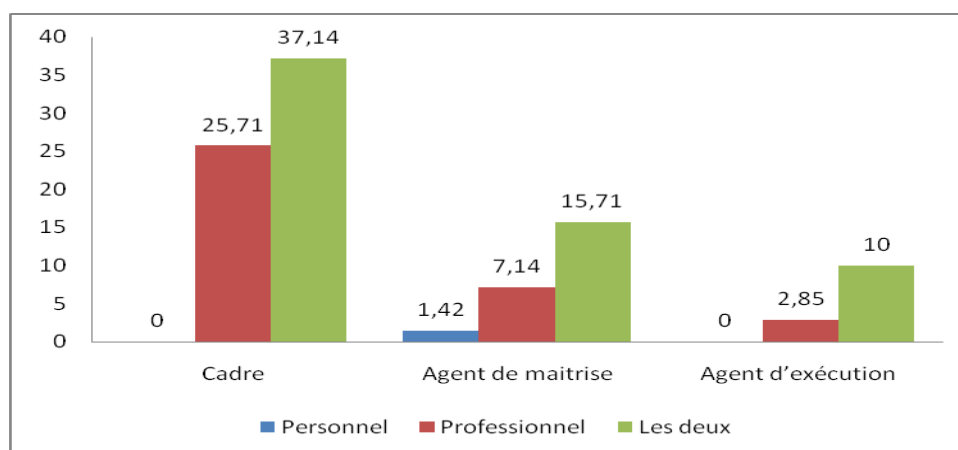


Le tableau ci-dessus illustre la corrélation entre le poste occupé et l'existence des conflits au sein de l'entreprise. Dont on a les résultats suivants, 51.42% de nos enquêtés ont répondu « non », dont un taux de 24.28% représenté la catégorie des cadres, et 14.28 % représenté la catégorie d'agent de maîtrise, un pourcentage de 12.85 % représenté la catégorie d'agent d'exécution ; contre un taux de 48.57 % des enquêtés qui ont répondu « oui », dont un taux de 38.57% représente la catégorie des cadres, 10% représenté la catégorie d'agent de maitrise.

D'après les résultats de ce tableau, On remarque que la plupart des réponses confirment qu'il n'existe pas de conflits au sein de l'entreprise NAFTA, cela est lié à la présence d'une bonne communication ,car cette dernière permet d'instaurer une bonne ambiance au sein de l'entreprise et un climat confortable qui permet la cohésion du groupe et les bonnes relations entre les acteurs de l'entreprise. Donc la garantie de la stabilité est la transparence.

Tableau N° 6 : la corrélation entre la catégorie socio professionnelle et la qualification des relations avec les collègues

Réponse C.S.P	Personnel		Professionnel		Les deux		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Cadre	0	0	18	25,71	26	37,14	44	62,85
Agent de maitrise	01	1,42	05	7,14	11	15,71	17	24,28
Agent d'exécution	0	0	2	2,85	07	10	09	12,85
Total	01	1,42	25	35,71	44	62,85	70	100



Le tableau ci-dessus représente les réponses des enquêtés selon la corrélation entre la catégorie socio professionnelle et la qualification des relations avec les collègues et on a les résultats suivants : 62.85% des enquêtés ont répondu sur la catégorie « les deux » dont : les cadres représenté avec un taux de 37.14%, les agents de maitrise représenté avec un taux de 15.71% ,les agents d'exécution représentés avec un pourcentage de 10 % ,ensuite, un taux 35.71% des enquêtés ont répondu sur la catégorie « professionnelle » dont : 25.51% est représenté par la catégorie des cadres , un pourcentage de 7.14% est représenté par la catégorie de l'agent de maitrise , 02.85% c'est la catégorie des agents d'exécution. Enfin, c'est la catégorie « personnel » avec un taux du 1.42% dont la catégorie « Agent de maîtrise ».

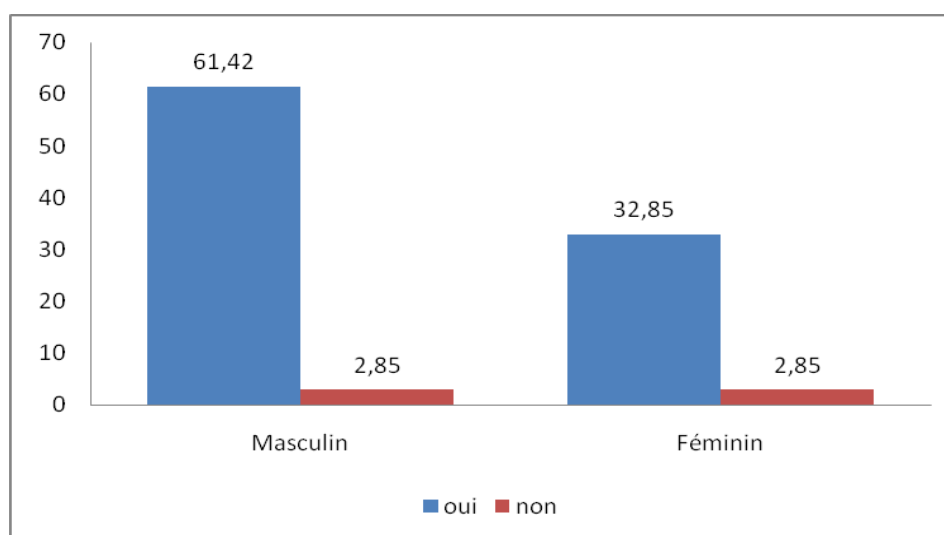
D'après la majorité des réponses sur la qualification des relations entre les collègues, on constate à partir de leurs réponses que leurs relations sont professionnelles et personnelles.

Pour les relations personnelles ce qui exprime le partage des idées et les paroles concernant la vie professionnelle de l'entreprise NAFTAL.

Et pour le professionnel, cela est dû à leurs relations sérieuses au travail et à leur respect entre eux, et les échanges des relations concernent seulement le travail.

Tableau N°7 : la relation entre le sexe et la nécessité de communiquer avec le responsable hiérarchique

Réponse Sexe	Oui		Non		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
Masculin	43	61.42	02	2.85	45	64.28
Féminin	23	32.85	02	2.85	25	35.71
TOTAL	66	94.28	04	5.71	70	100



Le tableau ci-dessus illustre la relation entre le sexe et la nécessité de communiquer avec le responsable hiérarchique, donc on a les résultats suivants, 94.28% de nos enquêtés ont répondu « oui », dont un taux de 61.42% représente le sexe masculin, et 32.85% représente la catégorie du sexe féminin contre un taux de 5.71% des enquêtés qui ont répondu « non », dont 2.85% représente la catégorie du sexe féminin et le même pourcentage pour le sexe masculin.

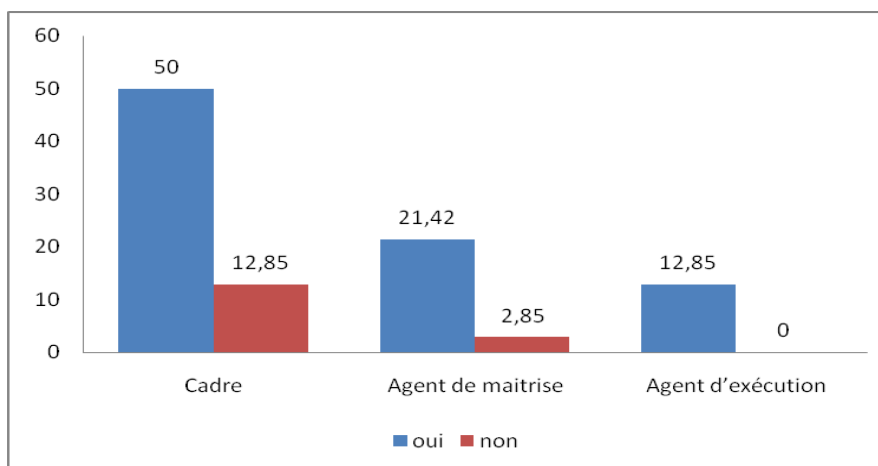
On remarque selon la majorité des enquêtés sur la nécessité de communiquer avec leurs responsable hiérarchique, ce lié à la communication professionnelle afin de réclamer leurs droits, et de participer à la prise de décision et pour accéder à l'échange d'informations.

L'absence d'un responsable hiérarchique au sein de l'entreprise permet l'apparition des conflits et des problèmes, et l'absence d'une bonne organisation dans l'entreprise

Chaque structure doit avoir un responsable hiérarchique, c'est celui qui va communiquer, destiner à son public des connaissances, informer ou sensibiliser les salariés aux projets de l'entreprise. Gérer les conflits et chercher à trouver des solutions pour chaque problème.

Tableau N°8 : la corrélation entre la catégorie socioprofessionnelle et le climat de travail

Réponse C.S.P	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Cadre	35	50	09	12.85	44	62.85
Agent de maîtrise	15	21.42	02	2.85	17	24.28
Agent d'exécution	09	12.85	00	00	09	12.85
Total	59	84.28	11	15.71	70	100



Le tableau ci-dessus illustre la corrélation entre la catégorie socioprofessionnelle et le climat de travail dont on a les résultats suivants, 84.28% de nos enquêtés ont répondu « oui », dont un taux de 50% représente la catégorie des cadres, un taux représente un taux 21.42 % c'est la catégorie d'agent de maîtrise, un taux de 12.85 % représente la catégorie d'agent d'exécution ; contre un taux de 15.71% des enquêtés qui ont répondu oui, dont un taux de 12.85 % représente la catégorie des cadres, 2.85% c'est la catégorie d'agent de maîtrise.

D'après les résultats obtenus, on observe l'existence d'un climat de travail favorable au sein de l'entreprise NAFTAL,

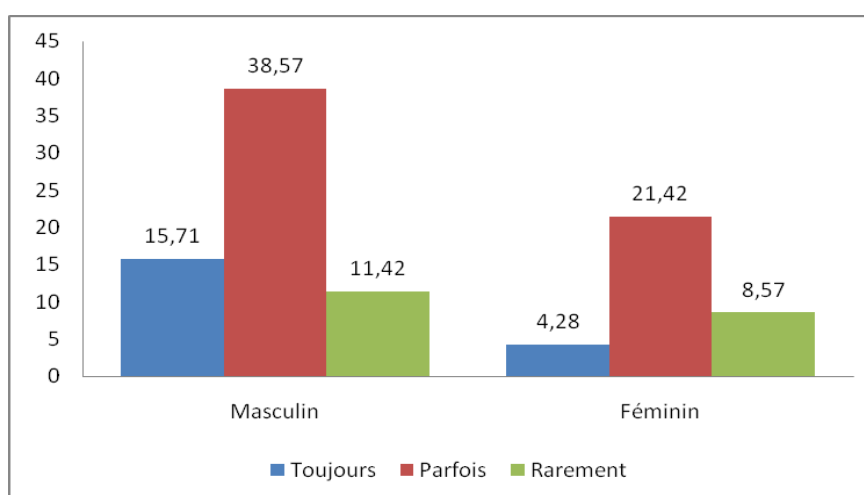
Le climat joue un rôle prépondérant dans la performance et le succès d'une entreprise.

Le climat de travail est considéré le cœur de l'organisation puisque c'est dans le climat que se retrouve toute la dimension émotive et affective de la vie au travail.

Pour les employés, un bon climat de travail améliore leur satisfaction, il limite leur stress et améliore leur moral, et aussi le bon comportement au travail.

Tableau N°9 : la relation entre le sexe et l'expression des idées librement au sein de l'entreprise

Réponse Sexe	Toujours		Parfois		Rarement		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Masculin	11	15.71	27	38.57	08	11.42	46	65.71
Féminin	03	04.28	15	21.42	06	08.57	24	34.28
Total	14	20	42	60	14	20	70	100

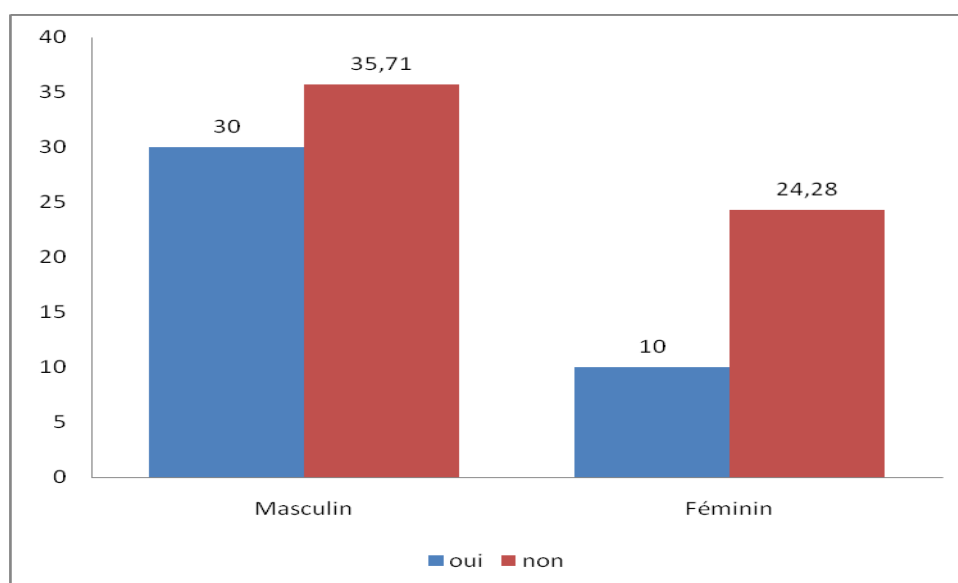


Ce tableau représente la relation entre le sexe et l'expression des idées librement au sein de l'entreprise. 60% qui ont répondu avec la catégorie « Parfois », dont 38.57% sont des masculins et 21.42% sont des féminins. Ensuite, on a la catégorie « Toujours » et la catégorie « Rarement » avec un taux 20% pour chacune, dont : 15.71% ; 11.42% sont des masculins et 4.28% ; 8.57% sont des féminins.

Par ailleurs, d'après les résultats, on constate que les salariés de l'entreprise NAFTAL n'arrivent pas à exprimer toujours leurs idées dans le monde de travail, mais parfois. Donc, il existe une certaine liberté d'expression, donc le personnel de l'entreprise NAFTAL ne participe pas à la prise de décision vraiment. Selon les propos des enquêtes qui veulent s'exprimer librement, ils ont un besoin de communiquer pour s'exprimer librement, échanger des idées ouvertement et pour améliorer les conditions de travail afin d'arriver aux objectifs organisationnels.

Tableau N °10 : la corrélation entre le sexe et la participation à la prise de décision

Réponse Sexe	Oui		Non		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
Masculin	21	30	25	35.71	46	65.71
Féminin	07	10	17	24.28	24	34.28
TOTAL	28	40	42	60	70	100

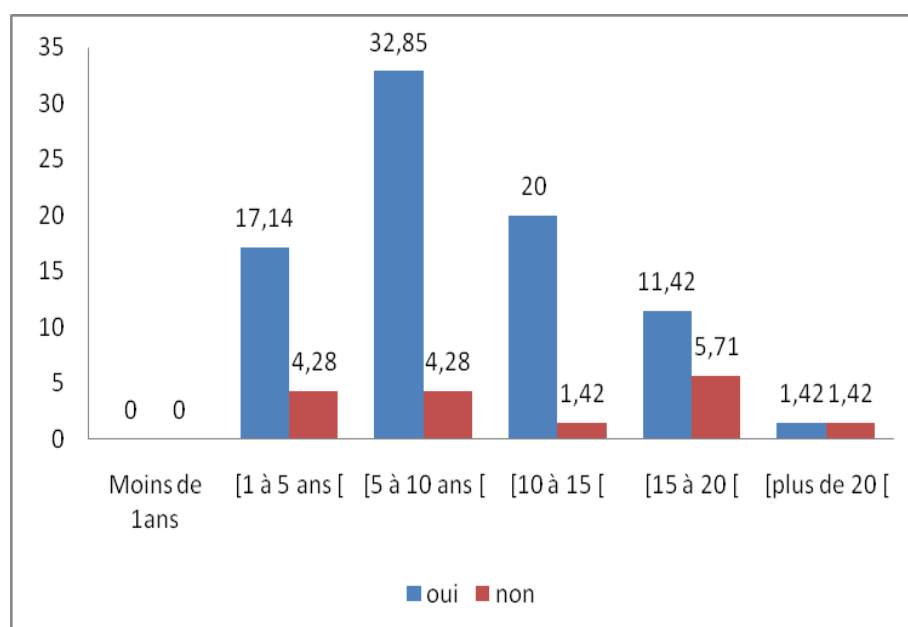


Le tableau ci-dessus illustre la corrélation entre le sexe et la participation à la prise de décision, donc on a les résultats suivants, 60% de nos enquêtés ont répondu « non », dont un taux de 35.71% représente le sexe masculin, et 24.28% représente la catégorie de sexe féminin contre un taux de 40% des enquêtés qui ont répondu « oui », dont 30% représente la catégorie de sexe masculin et un taux du 10% pour le sexe féminin.

D'après les résultats, on constate selon la majorité des enquêtés ne participent pas à la prise de décision, soit par rapport aux difficultés dans l'environnement de travail, soit par manque de volonté de la part des salariés et le manque de satisfaction au sein de l'entreprise NAFTAL.

Tableau N°11 : la relation entre l'ancienneté et l'instauration de l'esprit d'équipe au sein de l'entreprise

Réponse	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Moins de 1ans	00	00	00	00	00	00
[1 à 5 ans [12	17.14	03	4.28	15	21.42
[5 à 10 ans [23	32.85	03	4.28	26	
[10 à 15 [14	20	01	1.42	15	21.42
[15 à 20 [08	11.42	04	5.71	12	17.14
[plus de 20 [01	1.42	01	1.42	02	2.85
Total	58	82.85	12	17.14	70	100



D'après les données du tableau ci-dessus, qui représente la relation entre l'ancienneté et l'instauration de l'esprit d'équipe au sein de l'entreprise, on constate que 82.85% des enquêtés disent « oui » dont : la catégorie d'âge [5 à 10 ans [se représente 32.85%, puis on a la

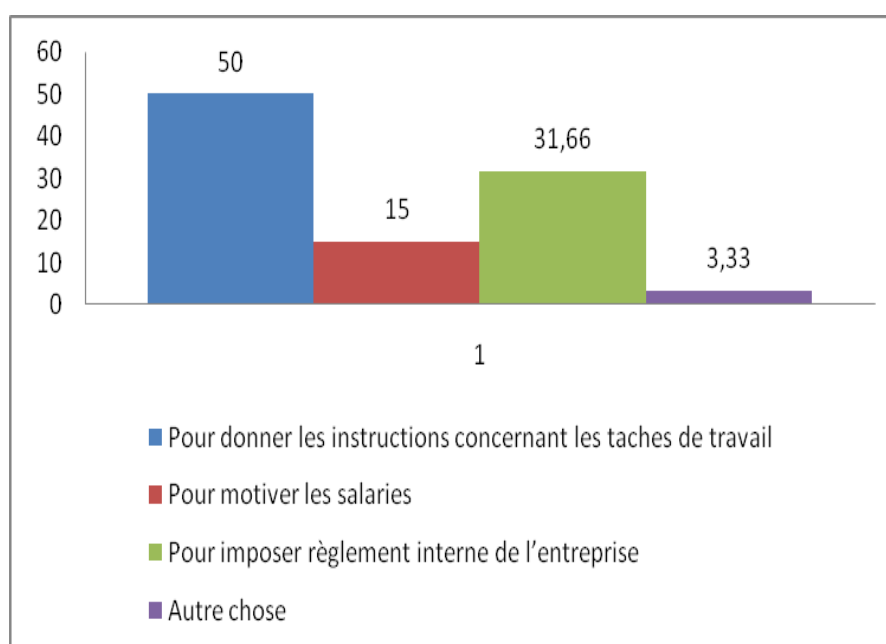
catégorie d'âge du [10 à 15 [représentée avec un taux du 20%, ensuite on trouve [1 à 5 ans [représenté avec un taux 17.14%, un taux de 11.42 % représenté pour la catégorie entre [15 à 20 [, enfin la catégorie de [plus de 20 [avec un taux de 1.42% .Contre un taux du 17.14% des enquêtés disent « non » dont la catégorie entre [15 à 20 [représenté un taux du 5.71% ,4.28 % de la catégorie d'âge entre [1 à 5 ans [et [5 à 10 ans [pour chacune,1.42% représente la catégorie d'âge entre [10 à 15 [et entre [plus de 20 [pour chacune .

D'après les résultats, on déduit que la majorité de notre échantillon disent que la communication interne aide à l'instauration d'un esprit d'équipe au sein de l'entreprise, ce qui aide à créer l'échange des propos, et des idées qui permettent de créer un travail collectif et un climat de confiance.

L'esprit d'équipe est primordial pour une vie professionnelle épanouie, sert à comprendre et partager les objectifs de l'entreprise et faire circuler l'information, connaître le rôle de l'entreprise et le rôle de chaque salarié.

Tableau N°12 : la répartition de l'échantillon selon la nature des messages diffusés par les dirigeants

nature des messages diffusés par les dirigeants.	Fréquences	Pourcentage (%)
Pour donner les instructions concernant les taches de travail	60	50
Pour motiver les salariés	18	15
Pour imposer règlement interne de l'entreprise	38	31.66
Autre chose	4	3.33
Total	120*	100



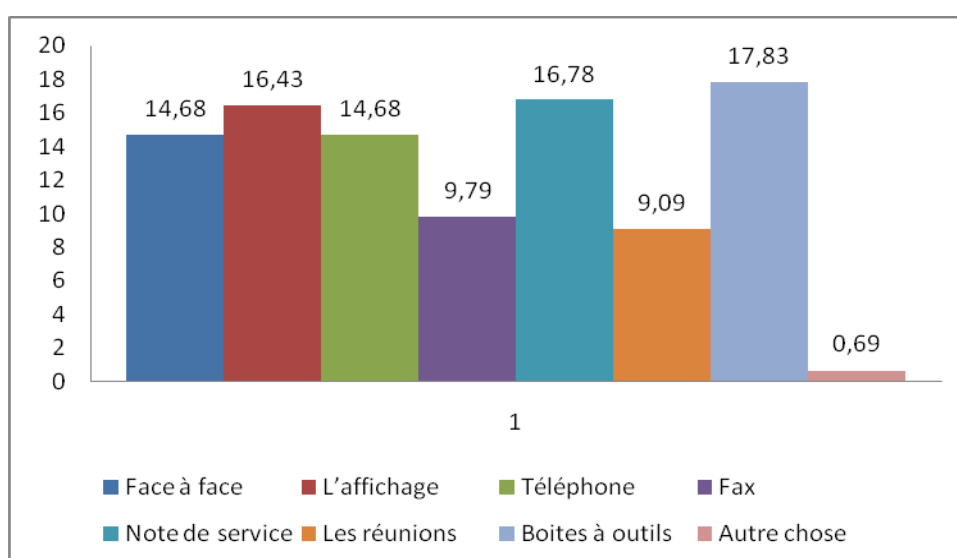
D'après le tableau ci-dessus, ce qui concerne la nature des messages diffusés par les dirigeants au sein de l'entreprise que 50 % des salariés répondus que les messages diffusée est pour donner les instructions concernant les tâches de travail, 31.66 % disent que la nature des messages diffusés par les dirigeants est pour imposer règlement interne de l'entreprise, et 15% répondu que c'est pour motiver les salariés, et 3.33% qui disent autre chose.

D'après les résultats, on constate que la nature des messages diffusés par les dirigeants est pour donner les instructions concernant les tâches de travail. Donc, chaque salarié doit suivre les règles et les lois concernant la vie de l'entreprise, intégrer le personnel dans l'environnement de travail pour une meilleure production.

*plusieurs réponses

Tableau N°13 : la répartition de l'échantillon selon les moyens de la communication interne

Les moyens de la communication interne	Fréquences	Pourcentage (%)
Face à face	42	14.68
L'affichage	47	16.43
Téléphone	42	14.68
Fax	28	09.79
Note de service	48	16.78
Les réunions	26	9.09
Boites à outils	51	17.83
Autre chose	02	0.69
Total	286*	100



D'après le tableau ci-dessus on remarque que 17.83 % de pourcentage des salariés utilisent la boîte à outils, 16.78 % qui utilisent les notes de service, et 16.43 % qui utilisent l'affichage, et 14.68 % c'est le pourcentage moyen du personnel qui utilisent le face a face et le téléphone pour chacun d'entre eux, et 09.79 % utilisent plus le fax, et 9.09 % qui utilisent les réunions, enfin un taux de 0.69% c'est pour les salariés qui ont répondu à autre chose.

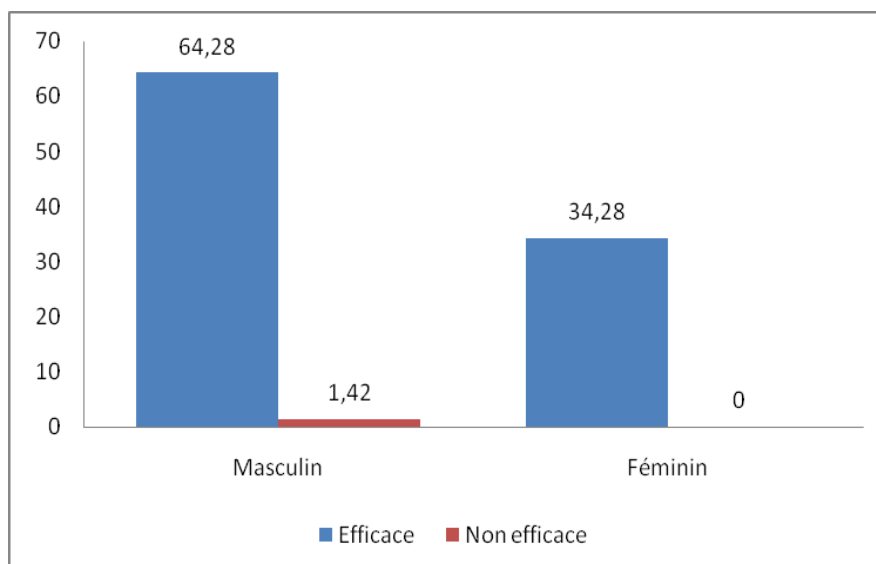
D'après les résultats obtenus qui montrent un pourcentage élevé des salariés de l'entreprise NAFTAL qui utilisent le moyen « Boîte à outil ». Donc ce moyen permet la satisfaction des besoins du personnel, de faire parvenir les informations et les messages aux travailleurs d'une façon facile, rapide et claire.

Donc les outils de la communication interne favorisent les échanges entre ses employés et entre ses services, afin d'atteindre des objectifs de qualité, de performance, ou de bien-être au travail.

* Plusieurs réponses

Tableau N°14 : la corrélation entre le sexe et l'usage des moyens de la communication interne.

L'usage des moyens Sexe	Efficace		Non efficace		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
Masculin	45	64.28	01	1.42	46	65.71
Féminin	24	34.28	0	0	24	34.28
TOTAL	69	98.57	01	1.42	70	100



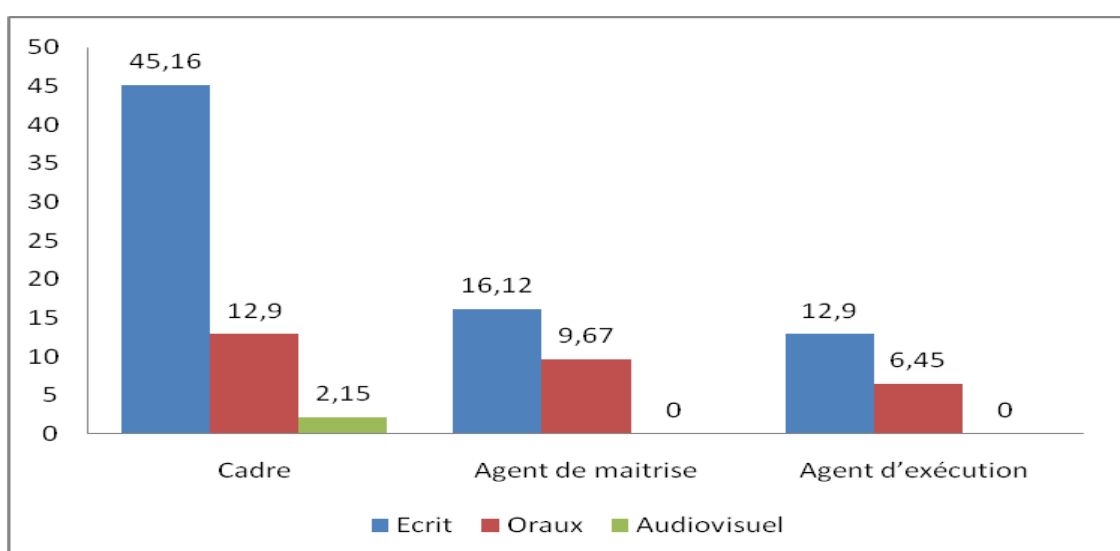
Le tableau ci-dessus illustre la corrélation entre le sexe et l'usage des moyens de la communication interne dont on a les résultats suivants : 98.57% de population enquêtés qui disent que les moyens de la communication interne sont efficaces dont : 64.28% sont de sexe masculin, 34.78 % sont du sexe féminin, par contre 1.42% pour ce qui disent que les moyens de la communication interne sont non efficaces représente un pourcentage de 1.42% pour le sexe masculin et 0% pour le sexe féminin.

Selon les résultats obtenus, l'usage des moyens de la communication interne dans l'entreprise est efficace car l'utilisation de ces moyens facilite l'exerce des tâches des salariés, et évite les difficultés rencontrées pendant l'utilisation de ces moyens.

Communiquer par les moyens de la communication interne, est un des facteurs de la réussite, et celles qui donnent une valeur majeure à l'entreprise, elles permettent la transmission des messages sur l'actualité de l'entreprise rapidement et efficacement, et qui doivent être représentative de toute entreprise.

Tableaux N°15 : Le mode de communication le plus utilisé au sein de l'entreprise NAFATL

Mode de communication C.S.P	Ecrit		Oraux		Audiovisuel		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Cadre	42	45.16	12	12.90	02	2.15	56	60.21
Agent de maitrise	15	16.12	09	9.67	0	0	24	25.80
Agent d'exécution	07	12.90	06	6.45	0	0	13	13.97
Total	64	68.81	27	29.03	02	2.15	93*	100



Le tableau ci-dessus illustre la relation entre la catégorie socio professionnelle et le mode de communication le plus utilisé par les enquêtés dont on a les résultats suivants : un pourcentage de 68.81% de la population enquêtés ont répondu avec la catégorie « écrit », dont un taux du 45.16% représenté les cadres, 16.12% sont des agents de maitrise, 12.90% sont des agents d'exécution .Ensuite 29.03% des enquêtés répondu par «voix orale» dont : 12.90% sont des cadres, un pourcentage de 9.67% représenté des agents de maitrise, un taux de 6.45% représenté des agents d'exécution .Enfin un taux du 02.15% dans la catégorie « audiovisuel » dans la catégorie des cadres

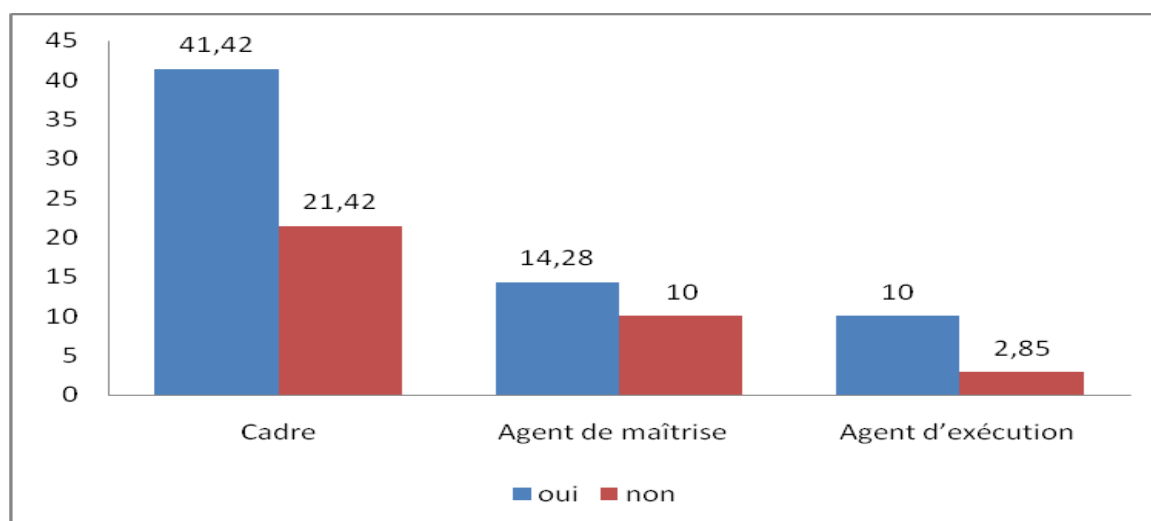
Donc, le mode de la communication interne le plus utilisé par le personnel de l'entreprise NAFATL est le moyen écrit, car c'est un mode professionnel, permettra la compréhension des messages d'une manière concrète, facile et rapide.

Les moyens écrits permettent de faire participer les salariés à la vie de l'entreprise, et de sensibiliser ou informer le personnel, faire participer à l'amélioration de la vie de l'entreprise, permet aux salariés d'exprimer librement leurs opinions.

* plusieurs réponses

Tableaux N°16 : La relation entre le poste occupé et l'accès aux moyens de communication interne

Réponse C.S.P	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Cadre	29	41.42	15	21.42	44	62.85
Agent de maîtrise	10	14.28	07	10	17	24.28
Agent d'exécution	07	10	02	2.85	09	12.85
Total	46	65.71	24	34.28	70	100

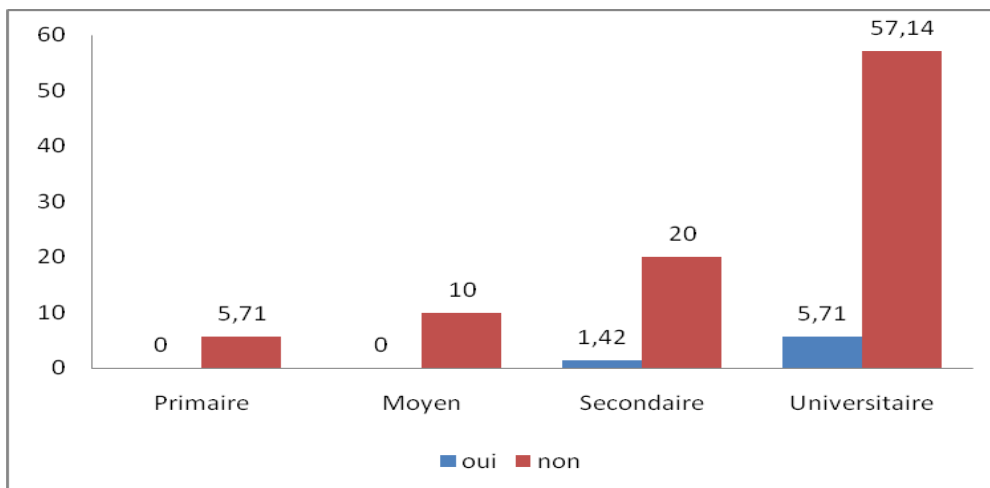


Le tableau ci-dessus illustre la relation entre la catégorie socioprofessionnelle et l'accès aux moyens de communication interne dont on a les résultats suivants, 65.71% de nos enquêtés ont répondu « oui » dont un taux de 41.42% représenté la catégorie des cadres, 14.28% c'est la catégorie d'agent de maîtrise, 10% c'est la catégorie d'agent d'exécution ; contre un taux de 34.28% des enquêtés qui ont répondu par « non », dont un taux 21.42% représenté la catégorie des cadres, 10% c'est la catégorie d'agent de maitrise. 2.85% c'est la catégorie d'agent d'exécution

D'après les résultats obtenus, on constate que la plupart des enquêtés accèdent à tous les moyens de la communication interne, on peut déduire que NAFTA donne beaucoup d'importance à ces moyens qui sont accessibles à tous les salariés, qui peuvent accéder aux ces moyens d'une manière facile, rapide, claire.

Tableau N°17 : La relation entre le niveau d’instruction et les difficultés lors de l’utilisation de certains moyens de communication interne

Réponse Niveau d’instruction	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Primaire	00	00	04	5.71	04	5.71
Moyen	00	00	07	10	07	10
Secondaire	01	1.42	14	20	15	21.42
Universitaire	04	5.71	40	57.14	44	62.85
Totale	05	7.14	65	92.85	70	100

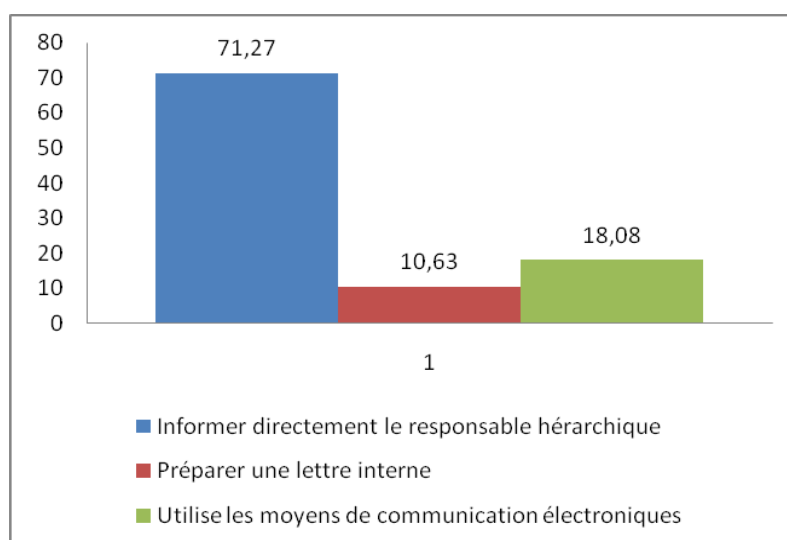


Le tableau ci-dessus illustre la relation entre le niveau d’instruction et les difficultés lors de l’utilisation de certains moyens de communication interne dont on a les résultats suivants, 92.85% de nos enquêtés ont répondu non, dont un taux de 57.14% représente la catégorie universitaire ,20% c’est la catégorie secondaire, 10% c’est la catégorie moyen ,5.71% c’est la catégorie primaire contre un taux de 7.14% des enquêtés qui ont répondu oui, dont un taux de 5.71% représente la catégorie universitaire, 1.42% c’est la catégorie secondaire.

D’après les résultats ci-dessus, la majorité des enquêtés ne rencontrent pas des difficultés lors de l’utilisation de certains de moyens de communication interne. On peut déduire que ces moyens sont efficaces et sont à la portée de tous les salariés, qui les aident même à les motiver et impliquer au sein de l’entreprise NAFTAL

Tableaux N°18 : la manière avec laquelle les salariés réagissent quand ils rencontrent des difficultés

Faire face aux difficultés	Fréquence	Pourcentage
Informier directement le responsable hiérarchique	67	71.27
Préparer une lettre interne	10	10.63
Utiliser les moyens de communication électroniques	17	18.08
Total	94*	100



D'après le tableau ci-dessus ce qui concerne la manière avec laquelle les salariés réagissent quand ils rencontrent des difficultés, on observe que 71.27 % des salariés ont répondu que la meilleure manière pour réagir est informer directement le responsable hiérarchique, 18.08 % disent c'est, en utilisant les moyens de communication électroniques, et 10.63 des enquêtés répondent en préparant une lettre interne.

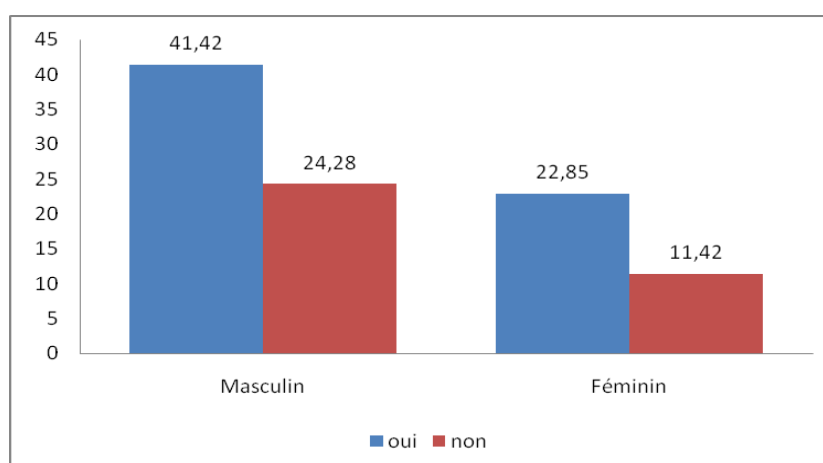
D'après les résultats, on constate que la méthode la plus utilisée quand les enquêtés rencontrent des difficultés, c'est d'informer directement le responsable hiérarchique. Les salariés préfèrent utiliser la communication interpersonnelle.

La solution pour réagir au moment d'un conflit ou bien d'un problème, il est préférable de communiquer, l'employeur doit être capable d'exprimer avec le responsable hiérarchique ce qu'il veut. Une communication efficace ne doit pas être à sens unique .elle doit nécessairement permettre à son interlocuteur de s'exprimer, mais surtout d'être écouté.

*plusieurs réponses

Tableaux N°19 : La relation entre le sexe et la motivation par les moyens de communication interne

Réponse Sexe	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Masculin	29	41.42	17	24.28	46	65.71
Féminin	16	22.85	8	11.42	24	34.28
Total	45	64.28	25	35.71	70	100



Le tableau ci-dessus illustre la relation entre le sexe et la motivation par les moyens de communication interne, 64.28% de nos enquêtés ont répondu « oui », dont un taux de 41.42% représente le sexe masculin, et 22.85% représente la catégorie de sexe féminin contre un taux de 35.71% des enquêtés qui ont répondu « non », dont 24.28% représente la catégorie de sexe masculin et un taux du 11.42% pour le sexe féminin.

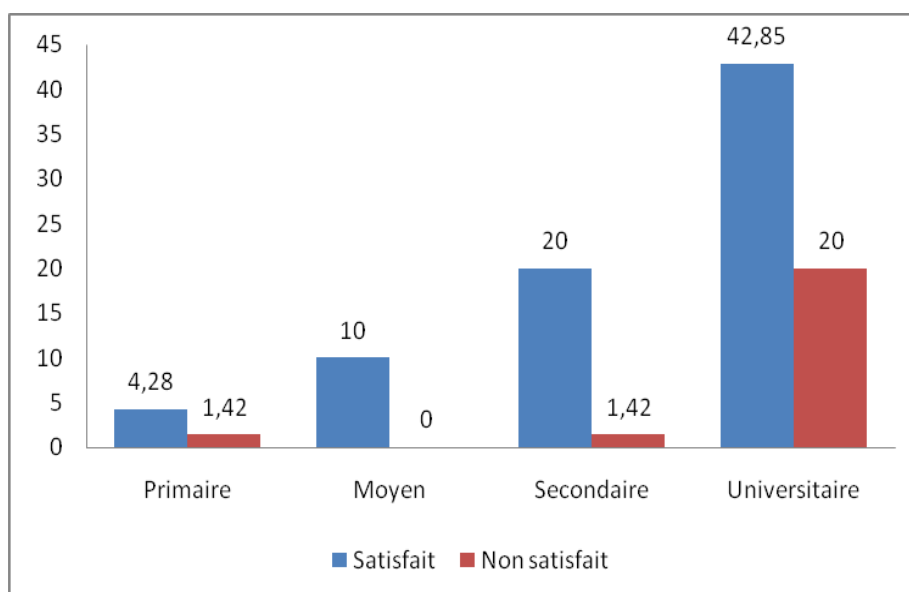
D'après les résultats, on constate que la majorité de nos enquêtés se motivent par les moyens de la communication interne grâce à l'efficacité de ces moyens et son rôle joué au sein de l'entreprise.

Les supports de la communication interne permettent d'informer les ouvriers sur les évolutions et les changements dans l'entreprise, afin qu'ils se sentent intégrés. Un ouvrier informé déjà en grande partie est un ouvrier satisfait, et donc motivé, il est donc plus productif et plus attaché à l'entreprise.

*Plusieurs réponses

Tableaux N°20 : La relation entre le niveau d'instruction et le degré de satisfaction par rapport aux moyens de communication interne

Réponse le niveau d'instruction	Satisfait		Non satisfait		Total	
	F	%	F	%	F	%
Primaire	03	4.28	01	1.42	04	5.71
Moyen	07	10	0	0	07	10
Secondaire	14	20	01	1.42	15	21.42
Universitaire	30	42.85	14	20	44	62.85
Total	54	77.14	16	22.85	70	100

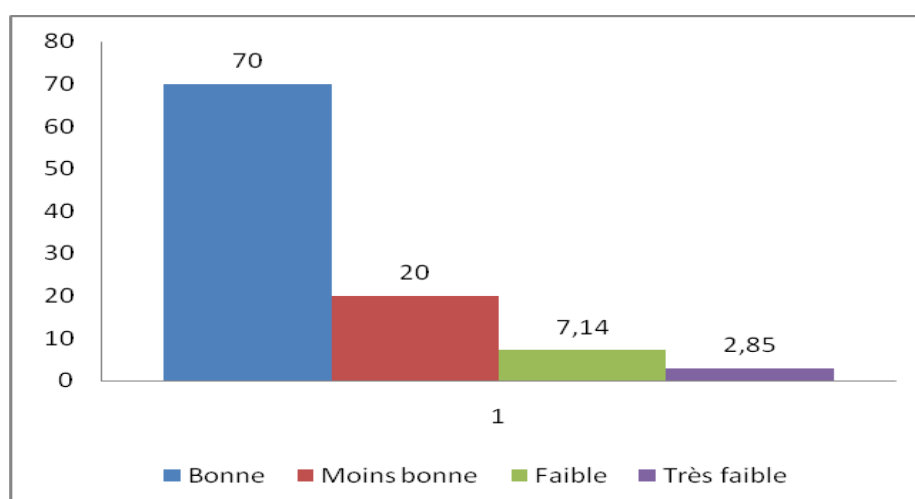


Le tableau ci-dessus illustre la relation entre le niveau d'instruction et le degré de satisfaction par rapport aux moyens de communication interne, dont on a les résultats suivants : un taux élevé de 77.14% des enquêtés qui ont répondu « satisfait » par rapport aux moyens de communication interne dont : 42.85% sont des universitaires, 20% sont de la catégorie secondaire, 10% c'est un taux de catégorie moyen, 4.28% sont de cadre primaire, ensuite, le reste de l'échantillon qui a répondu « non satisfait » dont : 20% sont des universitaires, 1.42% c'est un taux du niveau primaire et secondaire pour chacune, aucune réponse dans la catégorie moyen.

D'après les résultats, on déduit que la majorité des enquêtés sont satisfaits par rapport aux moyens de la communication interne, et ceci est dû aux facteurs et l'efficacité de ces moyens. Donc, les moyens de la communication ont les capacités d'informer les salariés de l'entreprise, de changer les idées entre eux et d'améliorer les conditions de travail, et arrivent à atteindre les objectifs de l'entreprise.

Tableaux N°21 : la motivation au travail au sein de l'entreprise NAFTAL

La motivation	Fréquence	Pourcentage
Bonne	49	70
Moins bonne	14	20
Faible	05	7.14
Très faible	02	2.85
Total	70	100



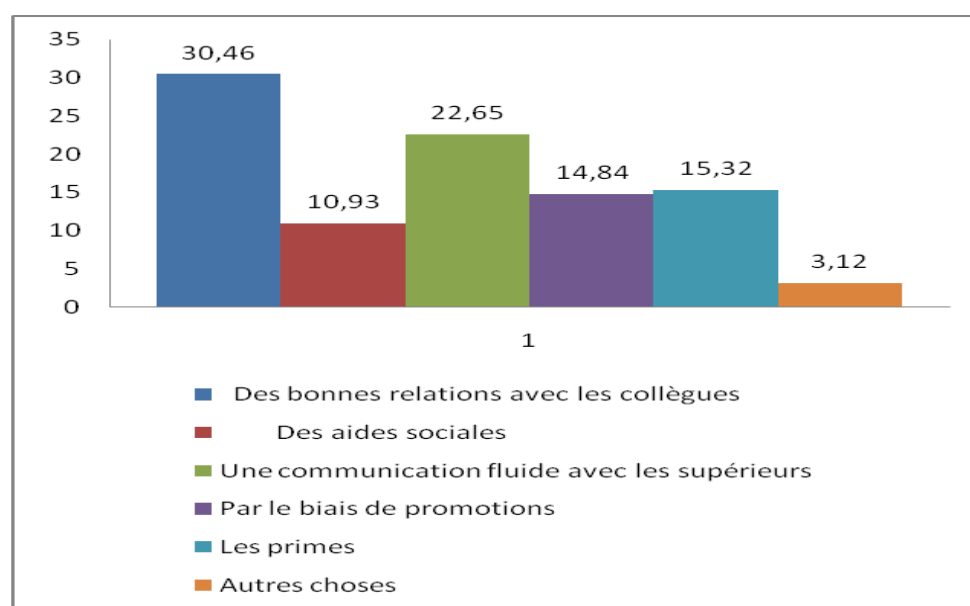
Le tableau ci-dessus illustre les réponses des enquêtés selon la nature de la motivation au travail, et on constate les résultats suivants : 70% des enquêtés ont répondu que la motivation est « bonne », puis, la catégorie « moins bonne » avec un taux de 20%, ensuite, 7,14% un taux des salariés qui ont répondu « faible », enfin, la catégorie « très faible » avec un taux de 2,85%

D'après les résultats, on constate la motivation au travail est bonne, donc les salariés de l'entreprise NAFTAL sont motivés. Un personnel motivé représente un atout clé pour l'entreprise, ce personnel doit être un des objectifs majeurs de l'entreprise

L'objectif de la motivation est d'avoir le sentiment d'être bien entouré et d'être aligné sur un objectif commun.

Tableaux N°22 : le facteur le plus motivant au sein de l'entreprise NAFTAL

Le facteur motive	Fréquence	Pourcentage
Des bonnes relations avec les collègues	39	30.46
Des aides sociales	14	10.93
Une communication fluide avec les supérieurs	29	22.65
Par le biais de promotions	23	14.84
Les primes	19	15.32
Autres choses	04	3.12
Total	128*	100



Le tableau ci-dessus illustre que la plupart des salariés affirment que le facteur le plus motivant dans l'entreprise est celui des bonnes relations entre les collègues avec un taux de 30.46% de la population enquêtés, ensuite la catégorie qui ont répondu que le facteur qui motive plus est la communication fluide avec les supérieures représenté avec un taux de 22.65%, puis, la catégorie qui disent que le facteur le plus motivant est les primes avec un taux de 15.32% des salariés disent que le facteur qui motive est par le biais de la promotion avec un taux de 14.84 %,et d'autres catégories confirment que parmi les facteurs de motivation concernant les aides sociales avec un taux de 10.93%. Enfin les catégories autre choses avec un taux de 3.12%.

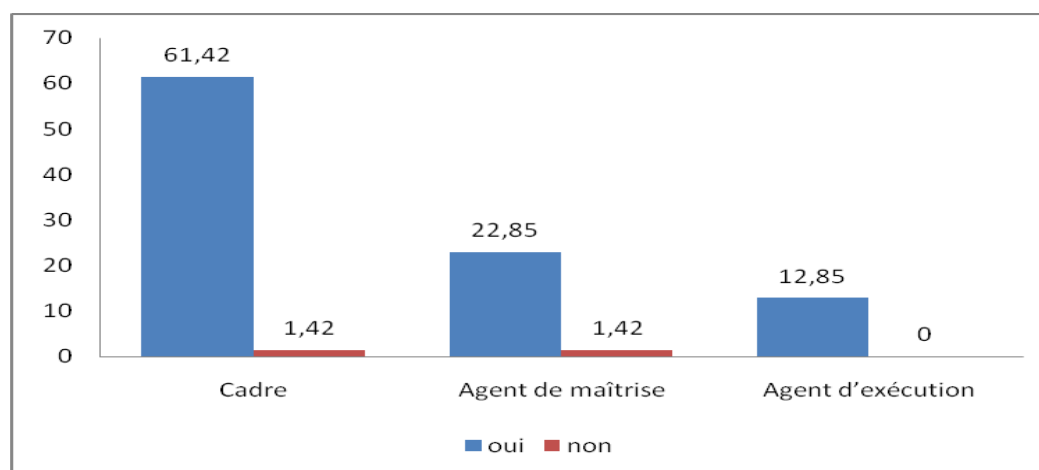
*Plusieurs réponses

D'après les résultats, on déduit que le facteur le plus motivant au sein de l'entreprise NAFTAL selon la majorité des salariés c'est la bonne relation avec les collègues. Ces relations peuvent sortir du cadre professionnel pour se transformer en amitié sincère et durable. La motivation des salariés est un facteur déterminant pour augmenter la production du personnel,

Les facteurs prédominant dans la motivation au travail dépendent de la personne et de l'orientation de ce dernier.

Tableau N°23 : la relation entre le poste occupé et la nécessité de la motivation pour la performance de travail au sein de NAFTAL

Réponse C.S.P	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Cadre	43	61.42	01	1.42	44	62.85
Agent de maîtrise	16	22.85	01	1.42	17	24.28
Agent d'exécution	09	12.85	00	00	09	12.85
Total	68	97.14	02	2.85	70	100



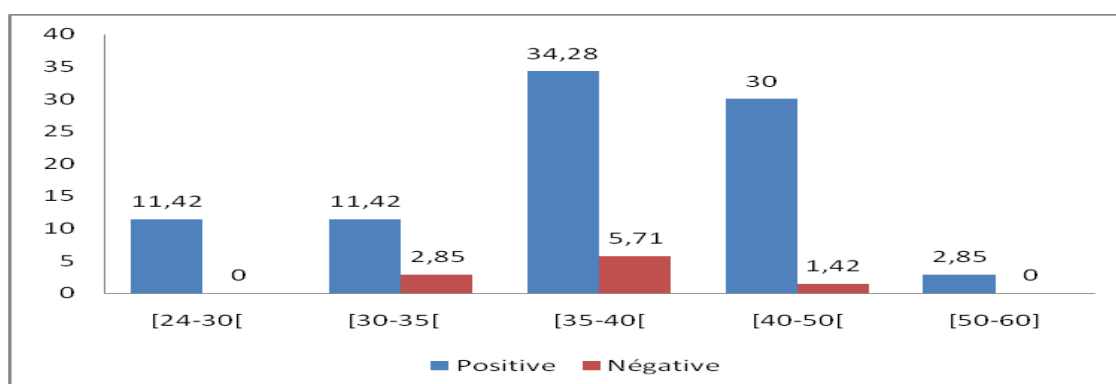
Le tableau ci-dessus illustre la relation entre le poste occupé et la nécessité de la motivation pour la performance de travail au sein de NAFTAL dont on a les résultats suivants, 97.14% de nos enquêtés ont répondu oui, dont un taux de 61.42% représenté la catégorie des cadres, un pourcentage 22.85% c'est la catégorie d'agent de maîtrise, 12.85 % c'est la catégorie d'agent d'exécution ; contre un taux de 2.85% des enquêtés qui ont répondu par « non », dont un taux 1.42% représenté la catégorie des cadres et la catégorie d'agent de maitrise pour chacune.

D'après les résultats, on constate que la motivation au sein de l'entreprise NAFTAL nécessite la motivation pour la performance de travail. Donc, cette organisation ayant une vision et des objectifs à atteindre doit se doter des compétences capables de faire aboutir ses objectifs,

La motivation est l'énergie qui guiderait les comportements des uns et des autres pour une meilleure convergence des actions pour l'atteindre des objectifs.

Tableau N°24 : la relation entre l'âge et l'impact de la communication interne sur la motivation des salariés

Réponse L'âge	Positive		Négative		Total	
	F	%	F	%	F	%
[24-30[08	11.42	00	00	8	11.42
[30-35[08	11.42	02	2.85	10	14.28
[35-40[24	34.28	04	5.71	28	40
[40-50[21	30	01	1.42	22	31.42
[50-60]	02	2.85	00	00	2	2.85
TOTAL	63	90	07	10	70	100

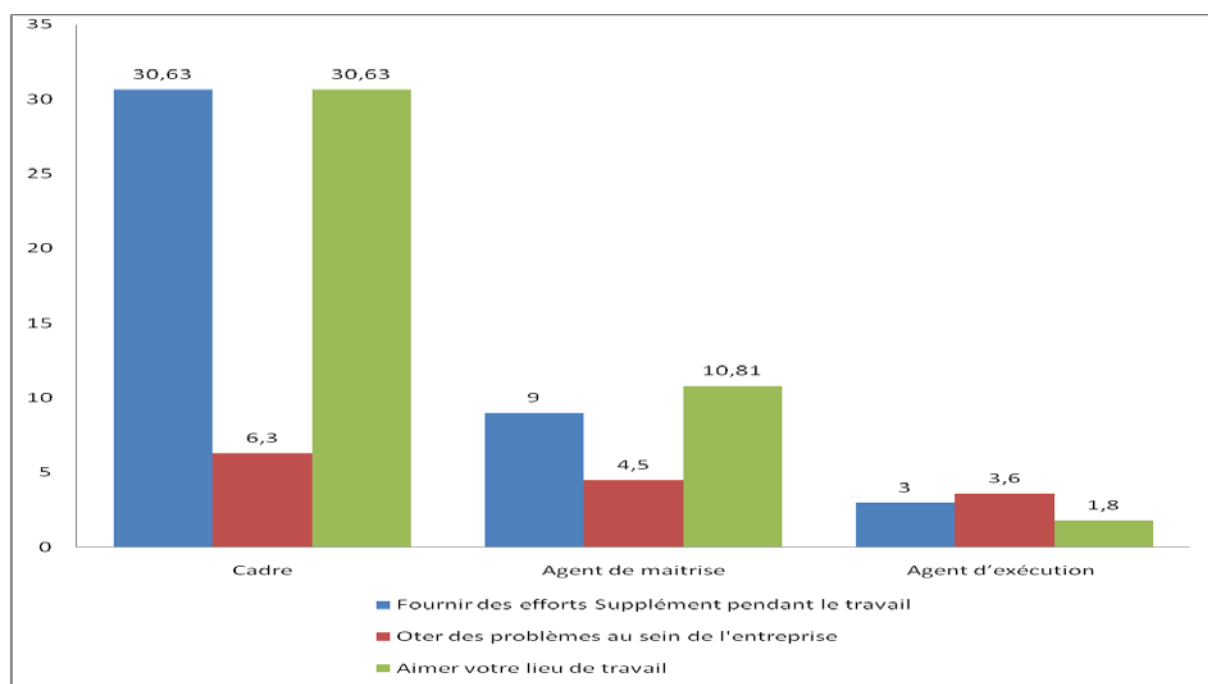


D'après les données de ce tableau qui représente la relation entre l'âge et l'impact de la communication interne sur la motivation des salariés. On constate que 90 % des enquêtés disent que l'impact de la communication interne est positive dont : la catégorie d'âge [35-40 [représenté 34.28%, puis on a la catégorie d'âge du [40-50[avec un taux du 30 %, ensuite on trouve un taux 11.42 pour la catégorie [24-30[et [30-35[pour chacun, enfin la catégorie de [50-60] avec un taux de 02.85% .Contre un taux du 10% des enquêtés disent que l'impact de la communication interne sur la motivation des salariés est « Négative » dont la catégorie entre [35-40[représente un taux du 5.71% ,02.85 % du la catégorie d'âge entre [30-35[, 1.42% représente la catégorie d'âge entre [40-50[.

D'après les résultats, on constate que la communication interne laisse un impact positif sur la motivation des salariés. Car elle constitue un facteur important pour leur motivation. C'est ce qui nous amène à dire que l'un des objectifs de la communication interne dans l'entreprise est de motiver le salarié, qui se traduit par la création d'un climat favorable et la mise en place des outils nécessaires de la communication pour le bon fonctionnement de l'entreprise. Donc, La communication interne favorise la motivation personnelle puisqu'elle permet de se sentir actif.

Tableaux N°25 : La relation entre catégorie socio professionnelle et l'impact d'un climat social favorable selon les salariés au sein de l'entreprise NAFTAL

C.S.P	Fournir des efforts Supplément pendant le travail		Oter des problèmes au sein de l'entreprise		Aimer votre lieu de Travail		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Cadre	34	30.63	07	6.30	34	30.63	75	67.56
Agent de maitrise	10	9.00	05	4.50	12	10.81	27	24.32
Agent d'exécution	03	2.70	04	3.60	02	1.80	09	8.10
Total	47	42.34	16	14.41	48	43.24	111*	100



*plusieurs réponses

Le tableau ci-dessus représente les réponses des enquêtés selon la relation entre les catégories socio professionnelle et l'impact d'un climat social favorable selon les salariés au sein de l'entreprise NAFTAL. Et on a les résultats suivants : 43.24 % des enquêtés ont répondu sur la catégorie « Aimer le lieu de travail » dont : 30.63% sont des cadres, 10.81% sont des agents de maîtrise, 1.80% sont des agents d'exécution.

Ensuite, 42.34 % des enquêtés ont répondu sur la catégorie « Fournir des efforts supplément pendant le travail » dont : 30.63% est représenté par la catégorie des cadres, 9.00% sont des agents de maitrise, 02.70% c'est la catégorie des agents d'exécution.

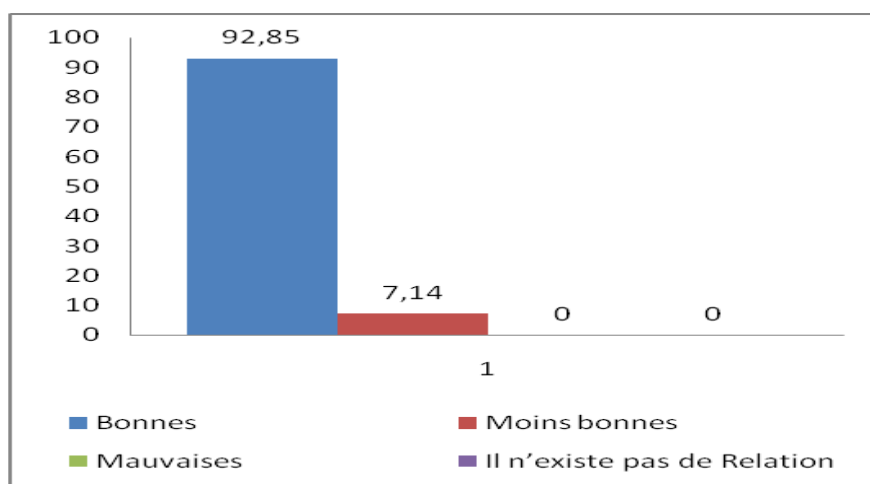
Enfin, c'est la catégorie « Oter des problèmes au sein de l'entreprise » avec un taux du 06.30 % dont la catégorie « cadre », 04.50% est des agents de maitrise ,03.60% sont des agents d'exécution

D'après les résultats, on constate que l'impacte d'un climat social favorable selon la majorité des salariés c'est pour aimer le lieu de travail et établir un climat de confiance au sein de l'entreprise.

Pour l'organisation avoir des employés heureux et créatif, joue un rôle actif et un impact sur la productivité et la capacité d'innover son adaptabilité au changement et sur la qualité du service, cela contribue à créer un bon climat de travail et permet aussi d'assurer la stabilité au sein de l'entreprise.

Tableau N°26 : qualification des relations au sein de NAFTAL

Genre de Relation entre les salariés	Fréquence	Pourcentage
Bonnes	65	92.85
Moins bonnes	5	7.14
Mauvaises	0	0
Il n'existe pas de Relation	0	0
Total	70	100

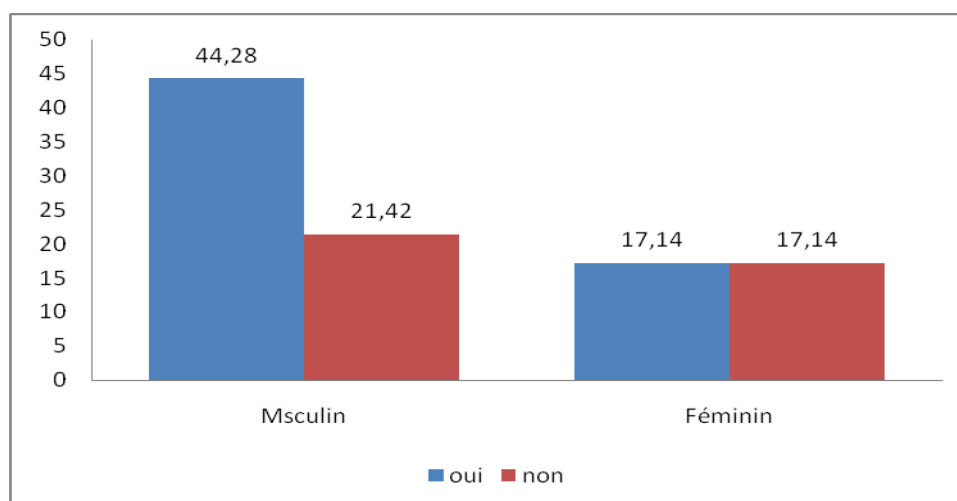


Le tableau ci-dessus illustre les réponses des enquêtés selon la qualification des relations des enquêtés au sein de l'entreprise, et on constate les résultats suivants : 92.85 % des enquêtés ont répondu que la catégorie « bonne », puis la catégorie « moins bonne » avec un taux de 07.14, Enfin aucune réponse ne concerne la catégorie « faible » et la catégorie « très faible ».

D'après les résultats obtenus, on constate l'existence des bonnes relations entre les salariés et d'après notre observation au sein de l'entreprise les salariés ont des relations fortes et amicales entre eux, ce qui permet la garantie d'un travail collectif et un esprit d'équipe au sein de l'entreprise. Avoir des mauvaises relations avec les collègues de travail peut rapidement se transformer en un enfer au quotidien, silence qui peut ternir le moral et la motivation des salariés.

Tableau N°27 : la relation entre le sexe et des encouragements de la part de supérieurs

Réponse Sexe	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Masculin	31	44.28	15	21.42	46	65.71
Féminin	12	17.14	12	17.14	24	34.28
Total	43	61.42	27	38.57	70	100



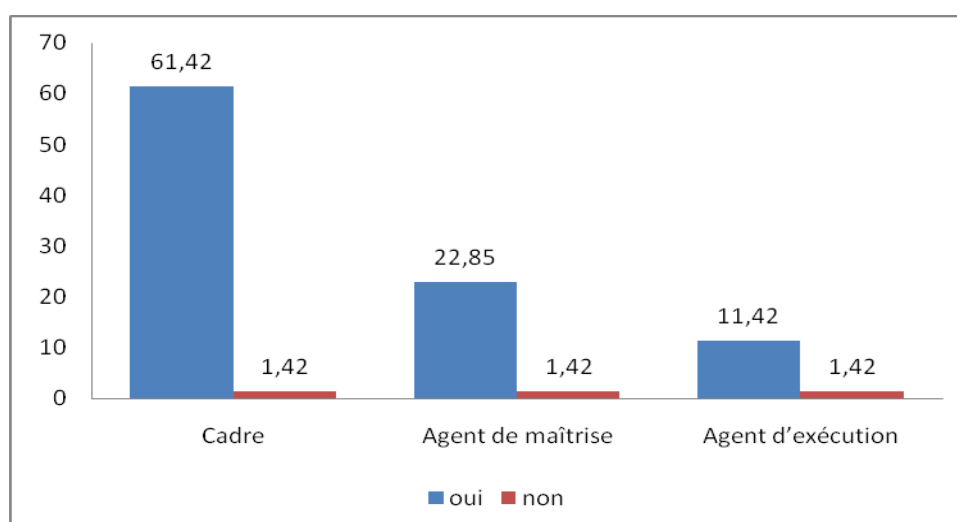
Le tableau ci-dessus illustre la relation entre le sexe et des encouragements de la part de supérieurs, 61.42% de nos enquêtés ont répondu « oui », dont un taux de 44.28% représente le sexe masculin, et un taux de 17.14% représente la catégorie de sexe féminin contre un taux de 38.57% des enquêtés qui ont répondu « non », dont un taux de 21.42% représente la catégorie de sexe masculin et un taux du 17.14% pour le sexe féminin.

Les majorités des enquêtés qui ont répondu que « oui » ils ont réservé des encouragements de la part de leurs supérieurs lorsque eux élaborent un bon travail au sein de l'entreprise qu'il s'agit d'un encouragement verbal et rarement quand trouve un encouragement matériel .cela pousse les salariés de l'entreprise NAFTAL à travailler et à sacrifier dans leur taches pour donner le plus par le biais de motivation.

Etre encouragé, c'est d'avoir le sentiment d'être entendu et soutenu pour avoir la confiance qui est un élément primordial qui permet de créer un climat idéal à toute relation humaine. Et favoriser les progrès.

Tableau N°28 : la relation entre le poste occupé la motivation comme un élément clé de la performance des tâches effectuées par les travailleurs.

Réponse C.S.P	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Cadre	43	61.42	01	1.42	44	62.85
Agent de maîtrise	16	22.85	01	1.42	17	24.28
Agent d'exécution	08	11.42	01	1.42	09	12.85
Total	67	95.71	03	4.28	70	100



Le tableau ci-dessus illustre la relation entre le poste occupé et la motivation comme un élément clé de la performance des tâches effectuées par les travailleurs dont on a les résultats suivants, 95.71% de nos enquêtés ont répondu « oui », dont un taux de 61.42% représenté la catégorie des cadres, suivi par la catégorie d'agent de maîtrise représenté avec un taux de 22.85% , ensuite ,la catégorie 11.42% c'est la catégorie d'agent d'exécution ; contre un taux de 04.28 % des enquêtés qui ont répondu par « non », dont un taux 1.42% représente la catégorie des cadres et la catégorie d'agent de maitrise et les agents d'exécution pour chacune.

Selon les résultats de ce tableau, on constate que la motivation est un élément clé de la performance des tâches effectuées par les travailleurs, car la motivation est considérée comme un moyen d'efficacité et psychologique qui encourage les salariés à la réussite dans leurs travail et pour le pousser à donner le plus pour le développement de l'entreprise.

La motivation des salariés est donc désormais un facteur essentiel de la réussite des entreprises afin de mieux connaitre toutes les facettes de la motivation.

2. Discussion et vérification des résultats

A) Vérification des hypothèses

Au terme de notre étude effectuée au sein de l'entreprise NAFTAL, on est arrivé à confirmer notre hypothèse sur l'impact de la communication interne sur la motivation des salariés, et l'importance de la communication interne au sein de l'entreprise NAFTAL.

Après avoir collecté les informations sur le terrain, la première hypothèse intitulée: « la communication interne favorise la motivation sur les salariés de l'entreprise NAFTAL ». Nous constatons d'après les résultats précédents sur les tableaux N°02, N°11, N°24 qu'ils confirment notre première hypothèse.

D'après les tableaux N°02 et N°11 et le tableau N°24, on a pu constater que ses derniers répondent parfaitement à notre première hypothèse. D'après le tableau N°02 portant sur la conception par rapport à la communication interne, on constate que les travailleurs de cette entreprise disent que la communication interne est un moyen pour motiver, impliquer et encourager les salariés de l'entreprise avec un taux de 28,46%, et que cette entreprise donne beaucoup d'importance à la communication interne, car elle permet à chaque salarié d'améliorer leur conditions de travail ainsi que les informations et l'échange des idées. Et d'après le tableau N°11 concernant l'instauration de l'esprit d'équipe au sein de l'entreprise NAFTAL, la majorité des salariés disent que la communication interne construit un esprit d'équipe avec un taux de 82,85%, ce qui permet à l'entreprise de favoriser le travail collectif plus que le travail individuel.

Et d'après le tableau N°24, qui porte sur l'impact de la communication interne sur la motivation des salariés, les résultats confirment que la communication interne a un impact positive sur la motivation des salariés avec un pourcentage de 34,28%, donc la communication interne est un facteur qui influence la motivation des salariés.

D'après les résultats de ces tableaux on confirme notre première hypothèse.

La deuxième hypothèse intitulée: « l'usage et l'impact des différents moyens de la communication interne sur la motivation des salariés de l'entreprise NAFTAL. Nous constatons d'après les résultats précédents que les tableaux N°14, N°19, N°21 confirment notre deuxième hypothèse.

Le tableau N°14, qui porte sur l'usage des moyens de la communication interne, l'effectif de 98.57% enquêtés répondent que les moyens de la communication interne sont efficaces car l'usage des moyens de la communication interne au sein de l'entreprise NAFTAL sont divers et nombreux, ce qui permet de faire parvenir le message au personnel d'une manière plus facile, rapide et claire.

Les résultats obtenus du tableau N°19, montrent qu'un taux de 64.28% des enquêtés sont « d'accord » sur leur satisfaction aux moyens de communication interne. Ce qui exprime la fluidité de l'information, et la compréhension des messages au sein de l'entreprise NAFTAL. ces moyens aident à améliorer les conditions de travail et rendre le salarié plus motivé dans son travail. Et avoir un sentiment d'appartenance... ce qui concerne le tableau N°21, du même axe, qui porte sur la qualification de la motivation au travail, 49% des enquêtés répondent que la motivation au travail au sein de l'entreprise NAFTAL est bonne, car la communication est un pilier qui induit l'ensemble des relations nécessaires à la motivation et la production, cela permet une bonne motivation au sein de l'entreprise. Donc, à partir de ces résultats on peut dire que nos hypothèses de recherche sont confirmées.

Conclusion

Conclusion

D'après l'étude pratique menée auprès de l'entreprise NAFTAL de Bejaia, l'analyse des résultats nous a permis de savoir et connaître l'impact de la communication interne sur la motivation des salariés et l'importance de cette communication au sein de l'entreprise NAFTAL.

Notre étude montre que la communication interne au sein de l'entreprise NAFTAL est un moyen d'information et de compréhension de l'environnement professionnel, elle permet de motiver et impliquer le personnel, renforcer la connaissance et créer l'adhésion des salariés pour, finalement améliorer le climat général et la performance de l'entreprise.

Et d'après les résultats obtenus, on a constaté que la communication interne à un impact positive sur la motivation des salariés, car une communication bien faite est une source de motivation. Sans motivation à l'intérieur de l'entreprise la performance diminue, les employés quittent, le taux d'absentéisme augmente, par contre les employés motivés vont permettre à l'entreprise d'atteindre ses objectifs.

Nous avons constaté que les moyens de la communication interne motivent et encouragent les salariés de l'entreprise NAFTAL, ils sont satisfaits par l'usage de ces moyens, car ils sont nombreux et variés entre l'oral, l'écrit et électronique. L'outil le plus utilisé dans cette entreprise est le moyen « Boîte à outil », car c'est le support le plus fiable, qui englobe l'ensemble des méthodes de travail, qui permettant de définir les activités de l'entreprise.

Le personnel de l'entreprise confirme que le degré de satisfaction de ces moyens est à la hauteur, ce qui permet d'instaurer la confiance et créer un climat favorable et convivial.

On peut souligner qu'une majorité des salariés de l'entreprise NAFTAL sont motivés dans leur travail. Cette entreprise cherche les meilleures solutions et les moyens de communication pour motiver leurs salariés. Donc, la communication et la motivation sont des fonctions fortes et incontournables pour chaque entreprise.

La richesse de chaque entreprise et leur sucée passe, entre autres, par le dialogue avec leurs salariés par le bais de différents outils, c'est pour cela que la communication interne occupe une place importante dans les entreprises algériennes.

Enfin, il est préférable que l'entreprise NAFTAL mette en place un service de communication, afin d'assurer une bonne circulation de l'information.

Liste bibliographique

La liste bibliographique

❖ Liste des dictionnaires

1. Alex Mucchielli, Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales, ARMANO COLIN, paris, 1996.
2. Collection de LE Robert, Dictionnaire de sociologie, Tours, 1999.
3. FRANCOISE RAYNAL et ALAIN RIEUNIER, pédagogique : dictionnaire des concepts clés, ESF, paris, 1997.
4. la direction de Francis Balle Dictionnaire des médias, Larousse, 1998.

❖ Listes des ouvrages méthodologiques

5. GILLES Ouellet et autres, méthodes quantitatives en sciences humaines, 3^e édition, Groupe Modulo, 2010.
6. Loubert del Bayle, Jean Louis, « initiation aux méthodes des sciences sociales », édition l'Harmattan, paris, 2000.
7. Madeleine Grawitz, droits publique science politique, Méthodes des sciences sociales, 11^e édition, Edition Dalloz, France, 2001.
8. Maurice Angers, initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, 6^{ème} édition, CEC, Québec, 2014.
9. SYLVAIN Giroux et GINETTE Tremblay, Méthodologie des sciences humaines, 7^e édition, Editions du Renouveau pédagogique Inc, Canada, 2009.
10. Sylvain Giroux et Ginette Tremblay, méthodologie des sciences humaines, la recherche en action, 3^{ème} édition, Pearson.
11. Eline Nicolas, gestion des ressources humaines, Dunod, paris, 2014.

❖ Liste des ouvrages théoriques

12. Abdelkrim BOUHAFS, **la communication dans l'entreprise, A l'usage des étudiants et des professionnels**, édition Office des Publication Universitaires, 2014.
13. Adary Libaert. Mas.Westphalen, **communicator**, 7^{ème} édition, DUNUD, paris, 2015.
14. Bernadette JÉZÉQUEL et Philippe GÉRARD, **La boîte à outils du responsable communication**, 2^e édition, Édition Dunod, paris, 2012.
15. Bernard Bourigeand et Jacques Boum, **management les idées les plus simples sont souvent les meilleures**, Eyrolles, paris, 2016.
16. Claude Lévy –Le Boyer, **la motivation dans l'entreprise,(modèles et stratèges)**, édition d'organisation, paris,1998/2001.
17. Cobut Eric, Donjean Christine, **la communication interne** ,2^e édition, Edipro, Belgique, 2015.
18. DICHTER, **communication et motivation**, Berti édition, Tipaza, 1991.
19. Ernest DICHTER, **communication et motivation**, Berti éditions, Tipaza, 1991.
20. Eric Bizot Marie-Hélène chimisanas et autres, **communication**, Dunod, paris, 2014.
21. Fabien Fenouillet, **la motivation**, Dunod, paris, 2003.
22. J.-M_ Peretti, **Ressources humaines**, 15^e édition, Edition Magnard-Vuibert, paris, 2016.
23. Jacqueline Delahaye et Liliane Demont, **communication des entreprises (études de cas)**, Edition Anne Ollier, paris, 1998.
24. Jacques Rojot, Patric Roussel et autres, **comportement organisationnel théorie des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel**, 1^{ère} édition, DEBOEOCK, Belgique, 2009.
25. Jean-Marc et autres, **la communication interne (stratégies et techniques)**, 2^e édition, Dunod, paris, 2009.
26. KEBAILI Hayet, **l'importance stratégique de la communication interne dans les organisations**, université de boumerdes, faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion, 2011.
27. L .DEMONT et autres, **communication des entreprises (stratégies et pratiques)**, ARMAND COLIN, France, 2005.
28. Marie-Hélène Westphalen, **communicator**, 4^e édition, Dunod, paris, 2004.
29. Massika Lanane, **communication et problématique de développement du système d'information en ressources humaine**, édition Houma, Alger, 2018.

30. Nicole d'Almeida et Thierry Libaert, **la communication d'entreprise**, 5^e édition, Dunod, France, 2007.
31. Nicole d'Almeida et Thierry Libaert, **la communication interne des entreprises**, 3^e édition, Dunod, France, 2002.
32. Nicole D'ALMEIDA et Thierry LIBAERT, **la communication interne des entreprises**, 7^e édition, Dunod, Paris, 2014.
33. Oriol Deshommes, **la motivation élément fondamental à la réussite financière de l'entreprise**, édition universitaires européennes, Saarbrücken in U.S.A, 2011.
34. PATRICK de sainte lorette, JO Marzè, **La lettre de motivation**, 3^e édition, éditions d'organisation, paris, 2003.
35. Philip Maval et autres, **pentacom communication corporate, interne, financier, marketing-to-cetb-to -b**, 3^e édition, PEARSON, paris, 2010.
36. Pierre MOUANDJO B.LEWIS et Patrice MBIANDA, **théorie et pratique de la communication**, édition l'harmattan, paris, 2010.
37. Robert Frances, **motivation et efficence au travail**, Pierre Mardaga, Rue Saint-Vincent, 1995.
38. Roger Aïm, **l'essentiel de la théorie des organisations**, 9^e édition, Gualino, rue de Gouverneur Général Eboué, 2016-2017.
39. Sophie RIVHARD-LANNEYRIE, **Les clés du marketing**, 4^e édition, édition Génie des Glaciers, France, 2011.
40. Thierry Libaert, Jacques Suart, **le plan de communication (définir et organiser votre stratégie de communication)**, 3^e édition, Dunod, paris, 2008.
41. Valérie Perruchot Garcia, **dynamiser sa communication interne, les meilleurs pratiques pour accompagner les mutations dans l'entreprise**, 2^e édition, Dunod, paris, 2016.

❖ Les sites internet

42. https://www.afci.asso.fr/wpcontent/uploads/2014/09/barometre_CI_2009_0.pdf. **Baromètre de la fonction communication interne** (Consulté le 10 /06/2019).
43. http://semaphore.uqar.ca/703/1/Ping_Wang_juillet2011.pdf. **LA MOTIVATION : UNE SOURCE EFFICACE POUR AMÉLIORER LA PERFORMANCE DES MEMBRES D'ÉQUIPES DE PROJET** (consulté le 04/06/2019).
44. <https://docplayer.fr/58169588-2017-2018-m1-marketing-vente-communication-interne.html>, Pauline FOLCHER, **communication interne**, M1 marketing vente 2017/2018 (consulté le 14/05/2019).

45. www.journaldunet.com/management/dossiers/0705189.communication.interne/motivation.shtml, (consulté le 12/05/2019).

46. <http://vaziaentreprises.e-monsite.com/medias/files/lecon-la-note-de-service-interne.pdf>,(consulté le 05 /06/2019).

47. https://ecommunautes.cnfpt.fr/sites/default/files/documents_refs/boite_a_outils_du_manager.pdf **.BOITE A OUTILS DU MANAGER Pour mieux travailler ensemble** (consulté le 22/06/2019).

48. lewebpedagogique.com/parade/files/2013/09/Motivation-et-apprentissage.doc, **motivation et apprentissage**, (consulté le 5 /05/2019).

Annexes

**Université Abderrahmane Mira de Bejaia
Faculté des Sciences Humaines et Sociales
Département des Sciences Humaines**

Le Questionnaire de recherche sous le thème :
**« L'impact de communication interne sur la motivation des salariés au
sein de l'entreprise NAFTAL »**

Dans le cadre de la réalisation d'un mémoire de Master 2 en Communication et Relations Publiques, nous vous prions de bien vouloir accorder un peu de votre temps à répondre à ce questionnaire et en cochant dans les cases qui correspondent à vos réponses avec une certaine honnêteté possible. Nous tenons à vous préciser que les informations recueillies seront exploitées dans une finalité strictement scientifique dans le cadre d'accomplissement de notre travail ou l'anonymat sera respecté.

Réaliser par :

AKKAL Djazia

MANSEUR Ahlem

Merci de votre participation

Année universitaire : 2018/2019

I. Données personnelles

1. Sexe :

a) Masculin

b) Féminin

2. Age:

a) [24-30[

b) [30-35[

c) [35-40[

d) [40-50[

e) [50-60[

3. Situation familiale :

a) Célibataire

b) Marié(e)

c) Divorcé(e)

d) Veuf(Ve)

4. Niveau d'instruction :

a) Primaire

b) Moyen

c) Secondaire

d) Universitaire

5. Expérience professionnelle :

a) Moins de 1ans

b) [1 à 5ans [

c) [5à 10ans [

d) [10 à 15ans [

e) [15 à 20ans [

f) [Plus de 20ans [

6. Catégorie socio professionnelle :

a) cadre

b) Agent de maîtrise

c) Agent d'exécution

II. Axe 1 : la communication interne

1. Existe-t-il un service de communication au sein de votre entreprise ?

a) Oui

b) Non

-Si la réponse est non, qui est chargé de mener la communication au sein de votre entreprise ?

-Département Administration & Moyens Généraux (Service Ressources Humaines)

-Département Informatique

-Autre chose Précisez

2. Pensez-vous que la communication est un moyen pour :

-Faciliter les flux de parole

-Favoriser le dialogue

-Eviter des problèmes et des conflits

-Adhérer et motiver le personnel

-Autre chose Précisez

3. Est-ce que les messages véhiculés par le chargé de communication sont compréhensive par les travailleurs ?

a) Oui

b) Non

4. Concernant la communication avec les supérieurs, préférez-vous :

-La communication interpersonnelle (Face à face)

-La communication de masse (intermédiaire)

-Dites pourquoi ?

.....

5. Ya t'il des conflits au sein de votre entreprise ?

a) Oui

b) Non

-Si la réponse est oui qu'elle est la source de ces conflits ?

-Manque de communication entre les dirigeants, et subordonnés

-Manque d'information

-Autre chose Précisez

6. Comment qualifier vos rapports ou vos relations avec vos collègues ?

-Personnel

-Professionnel

-Les deux

7. D'après vous, est-il nécessaire de communiquer avec votre responsable hiérarchique ?

a) Oui

b) Non

8. Est-ce que vous trouvez le climat de travail favorable ?

a) Oui

b) Non

-Si la réponse est non Pourquoi ?

.....

9. Est-ce que vous exprimez vos idées librement au sein de l'entreprise ?

-Toujours

Parfois

Rarement

10. Participez-vous à la prise de décision ?

a) Oui

b) Non

-Si la réponse est oui quel est le but recherché ?

-Garantir un climat de travail favorable

-L'autonomie dans la prise de décision de travail

-Occasion d'exprimer vos idées

-Obligation professionnelle

-Participation au développement de l'intelligence collective

11. Est-ce que la communication interne aide à l'instauration d'un esprit d'équipe au sein de l'entreprise ?

a) Oui

b) Non

-Si la réponse est oui comment ?

.....

12. La nature des messages diffusés par les dirigeants au sein de l'entreprise sont :

-Pour donner les instructions concernant les tâches de travail

-Pour motiver les salariés

-Pour imposer règlement interne de l'entreprise

-Pour encourager les salariés

-Autre chose Précisez

Axe 2 : les moyens de communication interne

13. Quelle sont les moyens de communication interne les plus utilisés par vous ?

-Face à face L'affichage Téléphone Fax

Note de service Les réunions Boîte à outil

-Autre chose Précisez

14. Selon vous, l'usage de ces moyens est :

-Efficace

-Non efficace

15. Quel est le mode de communication le plus utilisés au sein de l'entreprise ?

-Ecrits

-Oraux

-Audiovisuel

16. Est-ce que vous avez accès à tous les moyens de communication interne existents au sein de votre entreprise ?

a) Oui

b) Non

-Si la réponse est non, c'est quoi ce moyen ?

.....

17. Rencontrez-vous des difficultés lors de l'utilisation de certains moyens de communication interne ?

a) Oui

b) Non

-Si la réponse est oui cela est dû :

-Non maîtrise de la langue

-L'utilisation de la nouvelle technologie (informatique)

-Autre chose Précisez

18. Que faites-vous quand vous rencontrez des difficultés (comment vous réagissez) ?

-Informers directement votre responsable hiérarchique

-Préparer une lettre interne

-Utiliser les moyens de communication électroniques

19. Ets-ce que vous êtes motivé par les moyens de la communication interne utilisées au sein de l'entreprise ?

a) Oui

b) Non

20. Quel est votre degré de satisfaction par rapport aux moyens de communication interne ?

-Satisfait

Non satisfait

Axe3 : La motivation au travail

21. De manière générale, votre motivation au travail est :

-Bonne

Moins bonne

Faible

Très faible

22. Quel est le facteur que vous motivez le plus ?

-Des bonnes relations avec les collègues

-Des aides sociales

-Une communication fluide avec les supérieurs

-Par le biais de promotions

-Les primes

-Autre chose Précisez

23. Est-ce que vous trouvez que la motivation est nécessaire pour la performance de votre travail ?

a) Oui

b) Non

-Autre chose précisez.....

-Si la réponse est oui comment vous déterminez la motivation ?

.....

24. Quel est l'impact de la communication interne sur la motivation des salariés au sein de votre entreprise ?

-Positive

Négative

25. Quel est l'impact d'un climat social favorable ?

-Fournir des efforts supplément pendant le travail

-ôter des problèmes au sein de l'entreprise

-Aimer votre lieu de travail

26. Comment vous qualifiez vos relations avec vos collègues ?

-Bonnes Moins bonnes Mauvaises Il n'existe pas de relation

27. Lorsque vous élaborez un bon travail, est-ce que vous recevrez des encouragements de la part de vos supérieurs ?

a) Oui

b) Non

- Si la réponse est oui, s'agit-il :

-D'un encouragement verbal

-D'un encouragement matériel

-Les deux

-Autre choses Précisez.....

28. Ets-ce que la motivation est un élément clé pour la performance des tâches effectuées par les travailleurs ?

a) Oui

b) Non

L'impact de la communication interne au sein de l'entreprise NAFTAL Bejaïa

1. Définition de la communication

Flux d'information qui circule entre les différents membres et structures de l'entreprise NAFTAL.

2. Le rôle de la communication interne au sein de l'entreprise NAFTAL

La communication interne joue un rôle important, elle permet la diffusion et la transmission de l'information au bon moment et d'assurer la fiabilité de la nature de cette information, il faut informer le personnel de l'entreprise pour s'informer (chef de centre, chef de département) car une mauvaise circulation des messages produit une mauvaise gestion et de mauvais résultats. Elle aide à développer une bonne prise de décision dans l'entreprise et arriver à agir de manière convenable afin de créer un bon climat de confiance collective.

3. Comment communiquer avec ses collaborateurs

- ∞ formation : communication interpersonnelle.
- ∞ chaque équipe pour transmettre le message, un poste qui a un point de l'activité de l'entreprise, le flou de stockage, le gestionnaire d'un téléphone.

4. La cible

La communication destinée pour tout le monde, tous les salariés de l'entreprise NAFTAL

-la manière d'organisation : supérieur (chef), simple gestionnaire.

-gestion facturation : poste important doté d'un logiciel, d'une téléphonie

5. Comment on communique au sein de NAFTAL

Avec les moyens de communication interne qui sont divisés en :

_ **Classique** : exemple Face à face : (de façon directe), téléphone, faxe, les lettres internes...etc.

_ **Moderne** :

- **l'intranet ; informatique** : service d'information et de gestion qui collecte l'information et dispatché à tous les secteurs ; c'est un système et réseaux dans lequel chaque travailleur permanent reçoit et adresse l'information à connaître émanant du supérieur.
- **Audiovisuelle**

6. Les moyens de communication interne existant au sein de l'entreprise NAFTAL

- **Mail :**

Est un outil de communication interne qui contient plusieurs messages électroniques. Il permet l'envoi et la réception des informations d'une personne à une autre ou bien entre une machine à une autre. Le personnel de l'entreprise peut simplement cliquer et envoyer des documents professionnels d'une manière plus facile, fiable et correct, ainsi il peut savoir si le message est lu ou bien non. L'entreprise NAFTAL permet à chaque salarié d'avoir une boîte Mail pour mieux partager les tâches et les responsabilités, de recevoir les courriers, les différents logiciels. Exemple un logiciel de département GRH.

- **Réunion :**

Est une technique qui permet de discuter des points et de traiter en groupe un ou plusieurs problèmes, qui se réalise à chaque fin de semaine/mois au sein de l'entreprise NAFTAL pour parler sur les activités des mois précédents, les réunions ont généralement lieu le lundi et le mercredi. La réunion rassemble toutes les structures de toutes les wilayas (chefs de centre de départements, chef technique, chef technique et maintenance, chef de maintenance sécurité des informations) se réunissent dans la wilaya de Béjaïa. Il existe d'autres réunions qui concernent l'entreprise NAFTAL Béjaïa où chaque service réunit les personnes concernées. Par exemple pour répartir les tâches des travailleurs.

-La salle de réunion : sécurité industrielle.

- **Lettre intérieure :**

Déposée au niveau du secrétariat, passe au chef de département, après le chef de service. Le contenu de cette lettre : un problème qui concerne le salaire d'un fonctionnaire (à régler sur place).

- **L'affichage :**

Est une technique promotionnelle de la communication, courrier (écrit), est une obligation de travail au sein de l'entreprise NAFTAL que tout employeur doit respecter à partir du premier salarié, son contenu porte sur un sujet bien précis, ce qui concerne les droits et les règles qui s'appliquent à tout le personnel de l'entreprise.

Exemples : l'affichage d'une réunion, les horaires de travail, des activités, loisirs, tirage au sort d'omra, des mutations, des recrutements, des conventions.

-**Autrefois** : le personnel s'informe à travers **le tableau d'affichage** (moyen classique) il se trouve dans chaque étage et structure.

-**Actuellement** : c'est lire sur le moyen technologique de l'**email** (scan et l'envoyer) ; même lire sur **le tableau d'affichage** par les salariés qui n'ont pas des moyens électroniques ou bien ne savent pas comment l'utiliser.

- **Intranet :**

Est le moyen de l'information le plus fiable et le plus utilisé dans l'entreprise NAFTAL. C'est un réseau propre à l'entreprise, espace de stockage de l'entreprise, réseau de sécurité, utilisé comme canal de l'interne. Les salariés peuvent y accéder de l'extérieur mais reste propre à l'entreprise.

-Inconvénients de l'intranet

Mauvaise connexion. N'est pas généralisé (pas n'importe qui manipule). L'ordinateur n'est pas accessible à tout le monde. Prend beaucoup de temps. Un missionnaire peut monopoliser l'ordinateur.

- **Visioconférence :**

Rendez-vous dans un lieu, sans se déplacer ou regrouper dans la salle de réunion, facilite beaucoup de choses et évite beaucoup de problèmes. Par exemple : il permet à quelqu'un de participer à une conférence même s'il est loin du lieu de la réunion.

- **Boîte à idées :**

C'est un moyen qui permet d'ajouter une idée, une remarque, une expérience pour le développement de l'entreprise, par lequel un salarié peut à tout moment formuler par écrit une opinion susceptible d'intéresser sa hiérarchie.

- **Site d'informations :**

C'est un site propre à l'entreprise. Fonctionne de manière anonyme au niveau interne. Il contient plusieurs moyens :

-Portail NAFTAL.

-L'actualité.

-Modus (c'est pour la réclamation sur les applications technique).

- **La boîte à outil :**

Différents logiciels : gestion de stock ; de maintenance

➤ Personnel : permanente...

➤ Fiche de synthèse au niveau DRH qui permet de communiquer entre la direction et les collègues.

- La boîte à outil (Mail de NAFTAL c'est seulement interne, site informatique de l'entreprise), plus rapide. Fonction : partager les tâches et responsabilités. Peut être imprimé et gardé comme une preuve (destinataire).

- **Téléphone interne/ externe, la puce professionnelle**

-Le téléphone interne est utile pour appeler à toutes les structures, les chefs de centre, les collègues c'est pour mobiliser la nature de l'activité surtout au moment des urgences.

Pour appeler à l'extérieur c'est le standard (je fais l'appel à la personne que je veux).

- **La puce personnelle** (pour les chefs de département) : niveau des responsables; considérée comme moyen de communication.
- **2eme poste téléphonique** la direction est au niveau d'Alger, n'importe quel collègue peut appeler au niveau de toutes les wilayas.

-Exemple : le numéro 10 615

On trouve que chaque wilaya a son numéro.

- **Téléphonique IPI (internet protocole)**
- **Note de service** est un document écrit interne destiné à plusieurs salariés de l'entreprise NAFTAL qui devront exécuter ce qui leur demandé. Consiste en une instruction donnée par l'employeur aux salariés.

7. Problèmes rencontrés lors de l'utilisation des moyens

- le moyen d'intranet peut avoir un problème de connexion d'origine externe.

_ partager les taches/ et les responsabilités

8. Parmi les facteurs de la motivation au sein de l'entreprise NAFTAL

- **Des voyages, loisir, tirage au sort d'omra**

-**Sondage** : pour la satisfaction du client (faire un concours), avec une récompense.

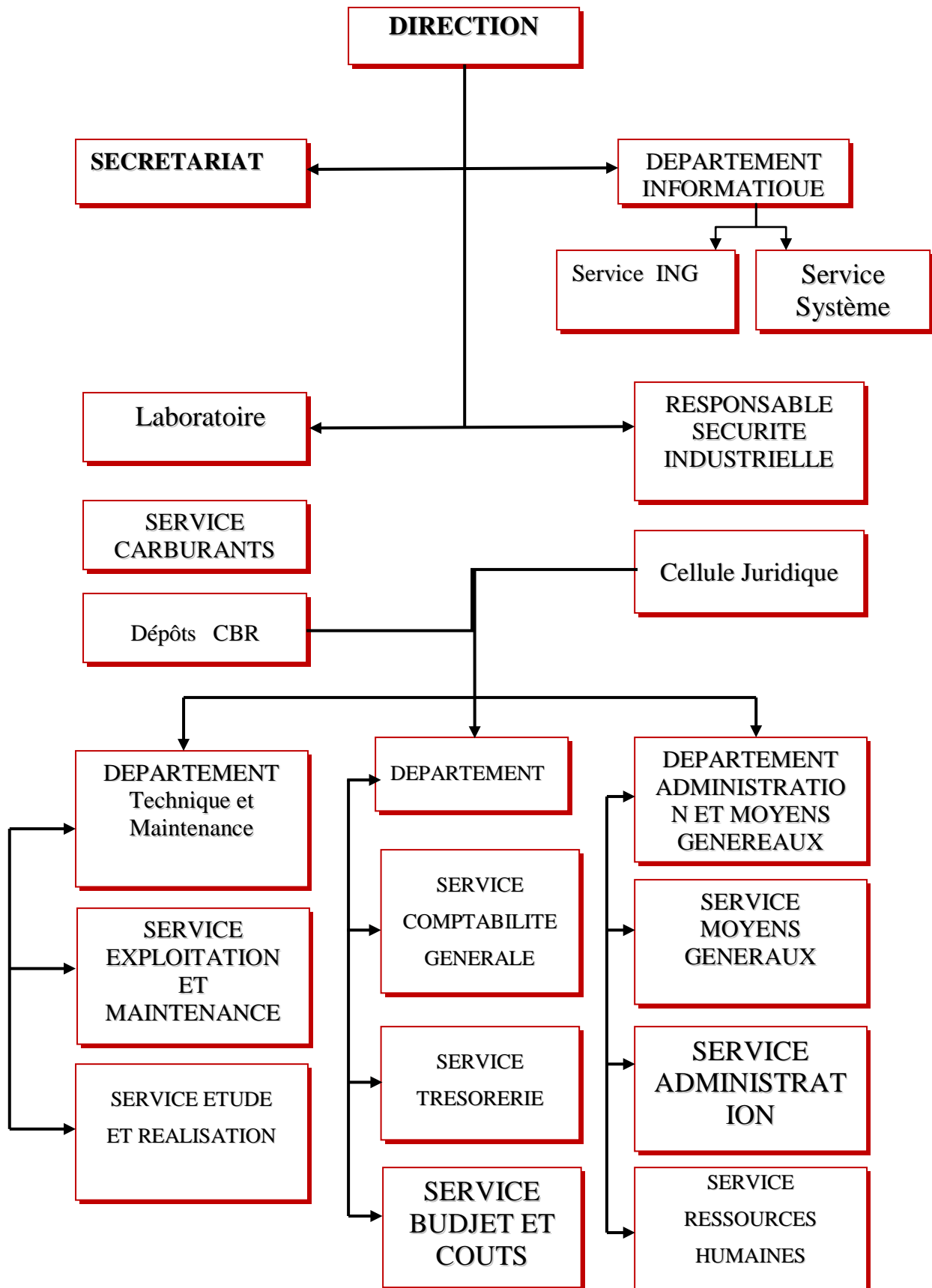
-**Boite à idées** : accorder des primes à ceux qui attirent plus de clients.

- **Des aides sociales**

-**Des promotions, Des primes¹**

¹ Entretien avec : « Mme MOKRANI Samia », Encadreur (de la branche), chef service Ressources humaines) au sein de l'entreprise NAFTAL.

Organisationnel du District Carburants de Bejaia





Téléphone



Téléphone IPI



Téléphone



Fax



Salle de réunion



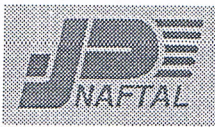
Moyens de communication interne



Livre d'accueil



Tableaux d'affichage



Béjaia, le

NOTE DE SERVICE AUX RESPONSABLES DE STRUCTURES

Nous constatons avec regret que malgré les orientations que nous ne cessons de donner, certains agents continuent à ignorer les règles émanant du Règlement Intérieur de l'Entreprise.

Nous informons par la présente note l'ensemble du personnel, que tout travailleur bénéficiant de ses droits à congé annuel est tenu de se conformer aux dates de départ fixées.

A ce titre, veuillez adresser au Département AMG toutes les demandes de départ en congé ainsi que la désignation des intérimaires si nécessaire, au moins quinze (15) jours à l'avance, pour délivrance des titres de congé réglementaire et les notes de coordination dans les délais.

Aucun travailleur ne peut quitter son poste de travail au moment du congé annuel s'il n'est pas muni de son titre de congé réglementaire.

Le congé annuel doit être pris entre le 1^{er} juillet et le 31 Décembre de l'année en cours, le report d'une année sur l'autre est interdit sauf dans le cas de nécessité absolue de service,

A titre exceptionnel, pour bénéficier des droits à congé découlant de reliquats et/ou de report de congé annuel, le travailleur est tenu d'en faire une demande, revêtue de l'accord de sa hiérarchie, au services concernés quinze (15) jours avant la date de départ prévu sur le planning initial.

Nous insistons sur la stricte application de la présente note.

LE DIRECTEUR DU DISTRICT

Fichier Edition Affichage Favoris Outils ?
 Connexion Sélectionner
 Nohia BEURKOUJOUS ... Messages de réception ...
 Messages de réception ...

amia benchallal - Outlook ...
 Date: 14 - 14:10
 Accueil
 Messagerie Calendrier Réseaux Fichiers

+ nouveau message

retourner des messages et des contacts

BOULELONS

ELEMENTS PAR DATE

« tout renib à moi avec indicatou.

« Favoris

Boite de réception

Éléments envoyés

Éléments supprimés

Comptes configurables

Flux RSS

Notes

Aucun élément à afficher dans cette vue.

Aucun élément à afficher dans cette vue.

100% 21/05/2009
 ?

+

A:

Cc:

Objet:

 Calibri

BOITE DE RÉCÉPTE CONVERSATIONS PAR DATE

 tout non lu à moi avec indicateur

- Favoris
 - Boîte de réception
 - Éléments envoyés
 - Zidane LALAOUI

 revue Cht. & Gas BUSINESS

 Bonjour, La Direction Informations Docu...

 951

 HEB
 - Karim Serhadj; Mohammed

 Cadres de permanences

 Les cadres qui vont assurer la permanence...

 mar. 10:35
 - all bentoumi

 Résidence de Mr. BENELALH Abdel...

 Pour établissement scolaire (F.A. Bourde...

 mar. 5:36
 - MARDI
 - Yacine Belahbib

 Formation CPSS /FACT Rouba

 Bonne réception,

 mar. 12:48
 - Assia Dridi

 Accord de stage pratique

 Bonne réception

 mar. 11:07
 - ABDENNOUR OUAHRANI

 FICHE SYNTHÈSE - HAMMID NADI

 SALUTATIONS,

 mar. 10:51



Portail global [My NAFTAL]

Jeu 16 Mai 2019

Centre d'Info | Textes réglementaires | Documentation | Normes | Logithèque | Recherche

Au quotidien | L'entreprise

Page d'accueil ...

- Publications
- Lettre ou PDG
- Actualités
- Messages du PDG
- BAOSEM
- Regard sur...
- Revue de presse
- Analyse de la revue de presse
- Mag NAFTAL News
- Lettre H.S.E.Q.
- Système Management

Qualité

- Note de synthèse
- L'Observatoire de l'emploi féminin
- Forum Naftal

Bulletin

- Info Com
- RH Infos

Groupe SH

- Info Express
- HSE Info
- Market news

Annuaire

- Annuaire Téléphonique

Fikrati

Messages sur Avancer

Actualités

Publié le 07/05/2019

Journée technique dédiée à la sécurité routière ... Lire plus ...

Message du PDG

N° 04/2019 le 07/05/2019

... Lire plus ...

Système Management Intégré Entreprise

Planification SMI

Flash Info | Inagement » | Le 31 Décembre 2018 : Modification du schéma de la n

3	3	27	36	3
Planification du Projet	Diagnostic	Normalisation & Conception	Mise en Oeuvre du SMI	Evaluation

Politique QHSE et Engagement Sociétal

Consulter la Déclaration de la Politique QHSE version : Pdf (AR,FR,EN); Video (AR,FR)

Plan SMI

Cliquez pour Télécharger Bulletin SMI en version : (AR,FR) New SMI, Place au changement et à l'intégration au Quotidien de NAFTAL



Enquête Centre d'Appel Clientèle

Audit



- Annuaire
- Annuaire Téléphonique
- Bourse d'emploi
- Cadre Supérieure
- Cadre Non Supérieure
- Recrutement par voie de Mutation Interne
- Vacations de Formation Interne

Enquête Centre d'Appel Clientèle

Votre avis nous intéresse! **New**
 Chères/ Chers Collègues exerçant dans toutes les Activités de l'Entreprise,
 Les Directions Centrales Management Qualité, Business Développement & Marketing et Systèmes d'Information sollicitent votre participation à une brève enquête qui ne prendra que quelques minutes de votre temps en tout anonymat.
 Cette enquête relative à la mise en place d'un Centre d'Appel Clientèle modernisé au niveau de l'entreprise, vise à collecter les avis de tous les acteurs de l'entreprise sur l'implémentation de ce projet, dont la réussite repose sur le travail collaboratif et l'implication de toute sa composante humaine.
 L'enquête se déroulera durant la période du **28/04/2019 au 30/05/2019**.
 Pour accéder à l'enquête en Version Arabe: Cliquer ici
 ou en Version Française: Cliquer ici

Audit

Le système de Suivi des Recommandations et Reporting Audit (SRA)
Cliquez pour ouvrir l'application SRA.

Procédure de Passation des Marchés

Cliquez ici pour Télécharger
Procédure L 089 r6

Modus

Cliquez sur l'image pour accéder au portail helpdesk Self-Service

Airs Dossier

Portail Ged (Airs dossier)
Manuel d'utilisation Airs dossier

Vidéo

LA MODERNISATION DES INTERFACES DE COM UN JALON DE BONNE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE Voir

Self Service RH-Pate

Un accès en self service RH-pate vous offre la possibilité de consulter votre dossier personnel ainsi que l'historique des bulletins de paie avec disponibilité en temps réel de la paie du mois en cours.
Pour plus d'informations consulter " rh.naftal.dz "

Naftal sur la presse nationale

Revue de la Presse du Jeudi 16 Mai 2019
Dans sa page « le Radar de Liberté », le quotidien Liberté a rapporté que la première usine de GNL dans le monde, mise en service à Arzew en 1984, est en train d'être démantelée. Une opération confiée, selon le même titre, à l'Entreprise nationale de récupération des déchets. Le

OIL & GAS BUSINESS



NAZIM ZOUIOUCHE
ANCIEN PDG DE SONATRACH,
EXPERT PÉTROLIER

« L'Algérie pourrait
retrouver une situation
enviable dans
Les hydrocarbures »

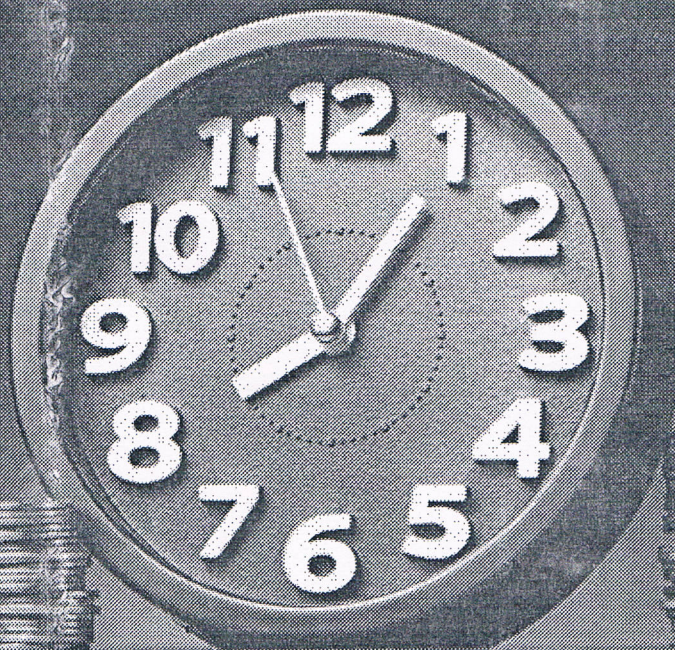
LE MAGAZINE DES ÉNERGIES • MENSUEL / N° 46 / 20 AVRIL - 20 MAI 2019 / PRIX : 250 DA / WWW.MAGAZINEOGB.COM

CONJONCTURE ÉCONOMIQUE

Les impératifs du changement

L'URGENCE D'UNE STABILITÉ POLITIQUE

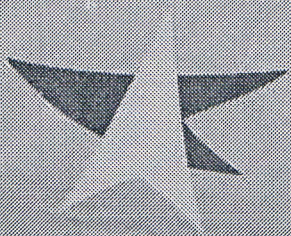
LES SECTEURS PORTEURS DE PROJETS



MARCHÉ PÉTROLIER
**L'OPEP arrive
à redresser**

MIX ÉNERGÉTIQUE
**Plaidoyer pour
un partenariat**

SCHNEIDER ELECTRIC
ALGÉRIE
Les solutions
«EACH»



STAR AVIATION

Une passerelle
pour les pétroliers

Red
GROUP
Med

Résumé

La communication interne se conçoit aujourd'hui comme un instrument d'adhésion interne aux valeurs de l'entreprise et développe le sens du collectif. Si la communication n'a pas finalité humaine, elle ne sert à rien. Pour que les travailleurs puissent mener leurs tâches dans des meilleures conditions, le chef d'entreprise doit favoriser un climat social et agréable. Cela peut se faire uniquement à travers la communication qui représente le meilleur outil dont dispose le dirigeant pour établir un dialogue avec ses employés. Elle permet de favoriser une bonne transmission des informations et d'établir un dialogue et l'esprit entre les membres de groupe .Elle est une source de l'union, facteur de motivation et l'interaction social .L'influence de cette communication interne sur ce groupe se présente de premier degré et cela d'après le rôle qu'elle joue au sein de groupe.

Abstract

Internal communication is conceived today as an instrument of internal adhesion to the values of the company and develops the sense of the collective. If communication is not human, it is useless. In order for workers to be able to carry out their tasks in the best conditions, the entrepreneur must foster a social and pleasant climate. This can only be done through communication which is the best tool available to the manager to establish a dialogue with his employees. It helps to promote a good transmission of information and establish a dialogue and spirit among the group members .It is a source of union, motivational factor and social interaction .The influence of this internal communication on this group is first degree and that according to the role that it plays within group.