

Université Abderrahmane Mira de Bejaïa

FACULTE DES SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES

DEPARTEMENT DES SCIENCES SOCIALES

Mémoire préparé en vue de l'obtention du diplôme de Master
Option : sociologie du travail et des ressources humaines

**L'impact des rumeurs sur la participation active du personnel
d'une entreprise
Cas de la semoulerie Molino Grani(Akbou)**

Sous la direction de :

M. Ahouari Zahir

Préparé par :

M^{lle} BERRANI Hassiba

Session juin 2013

Sommaire

Introduction

partie théorique

chapitre 1 : cadre méthodologique

1- les raisons du choix du thème et les objectifs de la recherche	5
1-1.le choix de thème	5
1-2Les objectifs de la recherche	5
2-La problématique	6
3-Les hypothèses.....	8
4-définition des concepts clés	
4-1La rumeur	9
4-2La motivation.....	9

4-3 le

malentendu.....	
.10	

4-4Le salarie.....	10
4-5L'entreprise.....	10
5-La méthode et la technique utilisée	10
5-1 La méthode utilisée.....	10
5-2 La technique	11
5-3La pré-enquête	12
6-L'échantillonnage et le déroulement de l'enquête	12
6-1Le choix de l'échantillon et la population d'enquête	12
6-2Le déroulement de l'enquête	13
7-Les problèmes rencontrés	13

CHAPITRE 02 : La communication dans l'entreprise

SECTION 01 : présentation de la communication	15
1- Définition de la communication	16
2- L'importance de la communication interne.....	18
3- Le plan de communication de l'entreprise	19
4- Donner de l'âme pour favoriser la cohésion:	20
4-1 la considération, c'est le zéro mépris	20
4-2 IL faut pouvoir aussi informer, échanger, exprimer.....	20
4-3 La responsabilisation	20
4-4 le partage.....	21
5 Les objectifs de la communication interne	21

SECTION 02 : La communication corporate

1 Définition de la communication corporate	22
2 Le rôle de la communication corporate	23
3 Les moyens de la communication interne.....	23
3-1 La fiche	23
3-2 La vidéo	24
3-3 La revue	2Erreur ! Signet non défini.
3-4 Le flash	24
3-5 La boîte à idées	24
3-6 La journée porte ouverte, la présentation interservices ...	2Erreur ! Signet non défini.
4- Les fonctions de la communication interne.....	2Erreur ! Signet non défini.
4-1 La fonction logistique.....	26
4-1-1 Les informations descendantes	26
4-1-2 Les informations ascendantes	26
4-1-3 Les informations latérales	26
4-2 La fonction managériale : l'animation de la hiérarchie.....	27
4-3 La fonction économique	27
4-4 La fonction sociale.....	28
4-4-1 Relation entreprise-personnel.....	28
4-4-2 Une nouvelle prise de conscience	28

Chapitre 03 : les généralités sur la rumeur et les effets de sa propagation

Section 01 : l'historique et l'évolution de la rumeur

1-L'émergence de la rumeur	31
1-1 Evolution du sens du mot	32
1-2-Les sens voisins à la rumeur.....	34
1-2-1 Un bruit informe.....	34
1-2-2 Un phénomène de transmission	34
1-2-3 Le ragot	35
1-2-4Le bouche à oreille	36
1-2-5Le commérage : un autre synonyme de la rumeur	37
2-Les caractéristiques de la rumeur	38
3-Le déclenchement des rumeurs	39
4-Les effets de la rumeur	40
4-1 Les rumeurs ont des connotations négatives (dangereuses)	40
4-2 Les rumeurs à des connotations positives(le marketing viral)	42

Section02

1-Comment réagir face à la rumeur	43
1-1Prêter attention aux bruits de couloir.....	44
1-2Détecter la rumeur en voie de propagation.....	44

1-3Intervenir dès les premières prémices de rumeur	44
2-Mettre fin à une rumeur gênante	46

CHAPITRE 04 : les différentes théories de motivation au travail

1-La théorie des besoins d'Abraham Maslow	52
2-La théorie de Mc Gregor et la dimension humaine de l'entreprise	54
3-La théorie bi factorielle D'HERZBERG	56
4-La théorie de la mise en action	57
5- La théorie ERG	
d'Alderfer.....	59
5-Les facteurs de motivation.....	60
5-1La rémunération:.....	60
5-2Le contenu du travail.....	61
5-3Les conditions de travail.....	61
5-4Le manager joue un rôle très important sur les relations au travail.	61
5-5Enfin, le statut.....	61
6-Le comportement du manager comme source de motivation.....	62
7-Communication et accès aux informations.....	63

Partie pratique

chapitreV: Analyse des caractéristiques de la population et interprétations des resultats

1-l'analyse des caractéristiques personnel de la population d'enquête	68
2-l'analyse des données concernant l'ordre générale sur la motivation du personnel	68
3-L'analyse des données concernant les retombés de la rumeur sur le personnel de l'entreprise	69
L'analyse et l'interprétation des résultats	71
Les résultats de l'enquête :.....	99

Conclusion

Liste bibliographiques

Annexes

N°de tableau	Titre des tableaux	Pages
01	La représentation des enquêtés selon le sexe.	68
02	La représentation des enquêtés selon l'âge.	68
03	La représentation des enquêtés selon l'état matrimonial.	69
04	La représentation des enquêtés selon le niveau d'instruction.	70
05	La représentation des enquêtés selon l'existence des enfants dans la famille.	70
06	La répartition de la population d'enquête selon quels sont les moyens de communication appliqués par l'entreprise.	71
07	La répartition des enquêtés par apport à leurs avis sur la nature de climat de travail existant dans l'entreprise.	73
08	La répartition des enquêtés selon le style de direction ou de leadership.	75
09	La répartition des enquêtés selon la solidarité au travail entre les collègues.	77
10	Répartition des enquêtés selon la motivation des salariés au travail.	79
11	Répartition des membres de la population d'enquête selon leurs avis sur la relation entre les employés et les responsables.	81
12	Représentation du personnel vis-à-vis leur pensées de rester ou quitter l'entreprise.	83
13	Représentation des enquêtes selon leur connaissance du mot rumeur et de leur conception donnée.	85
14	Représentation des enquêtes selon l'existence de la rumeur dans l'entreprise.	87
15	Représentation des enquêtes selon leur connaissance pour les conséquences de la rumeur.	89
16	La répartition des enquêtés selon leurs réponses sur les réactions de l'administration et les présentations de l'entreprise sur le terrain	92

17	Répartition des membres de la population d'enquête selon la manière dont laquelle les gérants procèdent à régler les conflits causés par les malentendus	94
18	Répartition des membres de la population d'enquête selon les réactions du personnel envers les problèmes financiers.	95
19	Répartition des membres de la population d'enquête selon le mode de la paie fixée en fonction de la quantité produite.	97

La liste des figures

Figure n°1	La pyramide des besoins selon Maslow
Figure n°2	Le triangle d'or de la motivation selon Lionel Bellanger

Introduction :

L'entreprise est un lieu où l'individu peut exercer ses capacités, son savoir faire, et ses compétences. C'est une réalisation de soi-même après les longues années d'études, ou bien de recherche de travail qui peut satisfaire ces besoins, l'interaction entre l'individu et l'entreprise doit être similaire. La polyvalence des fonctions de cette dernière est un enrichissement pour elle. Pour faire agrandir une entreprise, il est nécessaire de mettre en place des moyens matériels et humains, aussi de mettre en place et dans chaque poste de travail, la personne qui peut répondre aux exigences de ce poste « *la meilleur personne pour une meilleur place* ». l'objectif principale de cette opération est de construire l'homogénéité et la cohérence entre les service, de donner un poste de responsabilité pour un ouvrier qui mérite d'être là, c'est de lui donner une raison d'être motivé, de renforcer la confiance en soi ; de le laisser pratiquer ce qu'il a comme compétence ; c'est de faire enseigner à un salarié comment gérer et diriger une équipe, un travail, ou un marché du travail, c'est de faire réveiller chez le personnel les sentiments de reconnaissance, de considération et d'appartenance a ce lieu.

Gérer une entreprise pour faire d'elle un tout bien organisé n'est pas suffisant. le salaire n'est pas moins important, il rémunère un travail accompli, l'être humain remplit ses besoins nécessaire par le salaire, ainsi il vend sa force de travail pour avoir de l'argent qui lui permettra la satisfaction de ses besoins et de réaliser ses objectifs. ce n'est pas tout, parce que sans qu'il y'ait un langage entre les salariés et les responsables, le message ne se diffuse pas pour connaitre le comportement où l'état d'intelligence d'une personne qui travaille sur un projet. Discuter les difficultés, les objectifs, les résultats de chaque opération est dans l'objectifs de créer l'adhésion pour améliorer le rendement, de gagner la stabilité de ses salariés et l'entreprise en même temps. La fluidité de la communication entre les employeurs et les employés incite le travailleur à être fidèle, reconnaissant et motivé, le manque d'information permet une anarchie, le désaccord et l'incohérence entre les départements, à l'intragroupe et l'intergroupe. Le manque de transparences vis-à-vis des employés

engendre des conséquences douloureuses, car dans un espace où tout se transmet de plus en plus rapidement, l'échange d'information paraît nécessaire pour garder une image propre. Le salarié véhicule l'image de son organisme à l'extérieur de ces grands murs, donc il est très intéressant de cerner tout les salariés dans un environnement cohérent ou tout le monde partage des avis, des bénéfices et des objectifs communs, parce que la perte de confiance des salariés entraîne fatalement la perte de confiance de la clientèle.

Aujourd'hui et grâce aux canaux non informelle (bouche à oreille, les NTIC) les employés n'attendent pas de l'administration qu'elle délivre les informations qu'ils cherchent, dans le cas où la voie orale existe, d'ailleurs les recherches actuelles indiquent que deux tiers des salariés apprennent les choses les plus importantes sur leur entreprise grâce aux rumeurs.

La communication virale (la rumeur) est omniprésente dans l'entreprise, elle se propage dans les moments de changement et de crise, lorsque l'entreprise ne veut pas ou ne peut pas communiquer, c'est une réaction du mal à l'aise des salariés ou à leur crainte, alors ils cherchent à trouver des informations en dehors de circuit officiel. Aussi sa circulation peut avoir des conséquences sur le comportement organisationnel de l'entreprise.

À cet effet, et vu l'importance de l'objet d'étude de l'impact de la rumeur sur le comportement du personnel de l'entreprise, nous avons choisi qu'il soit notre thème de recherche, afin de connaître ses conséquences sur la motivation des salariés et ses retombés sur l'entreprise.

Donc notre thème de recherche se nommé « *l'impact de la rumeur sur le comportement organisationnel du personnel de l'entreprise Molino Grani* ».

Pour aborder ce sujet, nous proposons de partager notre travail sur deux parties :

- partie théorique qui contient quatre chapitres :

- Dans le premier chapitre nous traiterons le cadre méthodologique de la recherche, nous présenterons notre problématique avec ses hypothèses, tout en disant les intentions de notre travail. Nous donnerons quelques définitions des concepts clés, puis la méthode et la technique utilisée, la population d'enquête, et enfin les obstacles rencontrés lors de réalisation des entretiens.
- Le deuxième chapitre portera sur la place de la communication dans l'entreprise, dans ce chapitre nous essayerons de présenter la communication interne, de démontrer son importance et son rôle dans la motivation des salariés.
- Le troisième chapitre comportera sur les généralités sur la rumeur et les effets de sa propagation, et de donner les suggestions pour la mieux gérer.
- Le quatrième chapitre va concerner les différentes théories de la motivation.
- -partie pratique : qui contient la présentation de l'organisme d'accueil.

L'analyse des caractéristiques de la population, nous avons exposé les résultats relatifs aux rapports de la rumeur sur la motivation des salariés, et les malentendus qu'elle dégenère. Enfin nous allons terminer cette recherche par une conclusion générale, liste bibliographique, et les annexes.

Chapitre I : Le cadre méthodologique**1- les raisons du choix du thème et les objectifs de la recherche****1-1.le choix du thème**

-l'entreprise aujourd'hui pas comme avant se focalise seulement sur la production, mais aussi elle s'oriente vers l'esprit social et humain qui mérite d'être étudié, en tant que un phénomène social, et un vecteur de son image en son sein.

-la curiosité de découvrir les enjeux de la rumeur et ses effets sur l'entreprise.

-vu le manque d'étude à l'université, et l'incapacité des dirigeants des entreprises à réagir face à ses propagations.

-dans le but d'améliorer nos connaissances et d'en savoir plus sur le phénomène de la rumeur et sa réalité dans une organisation et ce qu'il peut avoir comme effet.

1-2Les objectifs de la recherche

-acquérir des connaissances sur la mesure prise par l'entreprise pour gérer ce phénomène.

-approfondir, connaître les racines de notre sujet de recherche, et pour savoir les biens et les inconvénients de la rumeur sur le rendement des travailleurs.

-de présenter ce phénomène à des responsables des entreprises et à leurs salariés, pour connaître et répondre aux problèmes causés par les rumeurs, afin de prendre la décision efficace dans des situations de crise et de recueillir le maximum d'information sur ce thème.

2-La problématique

L'entreprise est un lieu où tout le monde échange des compétences, des expériences, chacun à un rôle à jouer et une part de responsabilité qui y'est associée, la performance et la survie d'une entreprise sont liées au respect des droits et devoirs de chacun, aussi pour que cette entreprise soit organisée, il est nécessaire de mettre en place un système de communication à l'intérieur pour coordonner entre les différents services, et pour répondre aux attentes des salariés sur les conditions de travail, les conditions d'hygiène et de sécurité, l'organisation du travail, les rémunérations, l'évolution de carrières, et les avantages sociaux. *« Il s'agit d'intégrer le personnel, de développer et de préserver un bon climat social, de répondre à ses attentes en matière d'information et d'expression. »¹*

L'importance de la communication interne réside dans les informations délivrées par les dirigeants pour mettre leur personnel en courant, l'objectif est de satisfaire le salarié afin que celui-ci apprécie son travail, et le fédérer, afin de pouvoir compter sur une équipe de salariés soudée et solidaire: *« un plan de communication interne doit s'insérer dans un plan de communication globale ; l'implication majeure concerne la nécessité de cohérence des messages internes avec la communication externe de l'entreprise, qu'il s'agisse d'une communication corporate ou d'une communication de marque. »²*. La cohérence au sein d'une entreprise repose sur les prises de contact, et les échanges d'informations, l'entreprise doit être à l'écoute des préoccupations de ses salariés donc il est primordial d'adapter une communication fiable qui permet d'améliorer les relations du personnel à l'intérieur de l'entreprise. *« Les relations publiques internes contribuent à créer un meilleur climat social. Elles permettent aux personnes de*

¹ -L.DEMONT, A.KAMPF, et autres, **COMMUNICATION DES ENTREPRISES, STRATEGIES ET PRATIQUES**, 2^{ed} Armand colin, paris 2005, P215

² - J.MARC DECAUDIN.J.IGALENS ET AUTRES, **la communication interne**, stratégies et techniques, 2^{EME} édition, dunod, paris, 2009 p83 p199

3-op.cit., p218.

mieux se connaître et de mieux s'apprécier. Elles contribuent à fédérer le personnel, à le responsabiliser et à le motiver. »³

par le levier de la communication, l'entreprise organise et gère les flux d'information qui circulent entre ces collaborateurs : *« La communication engage l'entreprise en tant que système d'information et de décision dans son milieu elle organise et gère les flux d'informations qui circulent à l'intérieur de l'organisation (communication interne) ou entre l'organisation et son environnement (com. externe) elle concerne les échanges d'informations qui lui permettent de fonctionner en tant que système et de se positionner dans son environnement. »⁴*

Au-delà des salariés, l'entreprise a besoin d'une image claire et mieux présentée à son environnement externe (les consommateurs) c'est le salarié qui transmet cette image. *« Un salarié est un vecteur de l'image de son entreprise, il est aussi un consommateur, un citoyen, voire un membre actif d'associations. Les messages développés auprès des différents publics doivent donc être cohérents et non pas contradictoires. »⁵*

Grace à la communication interne le travailleur sera reconnaissant et cette reconnaissance manifeste dans la qualité de travail réalisé et par le renforcement du sentiment de fierté et d'appartenance au groupe. Au contraire lorsque l'entreprise est soudée par un système rigide ou le salarié se sent étranger par rapport à son produit et à son environnement interne (l'entreprise), dans cette situation le personnel va être peureux de l'avenir de sa carrière.

L'absence flagrante de cohésion interne permet la circulation des informations véhiculées par le bruit de couloir pour satisfaire les besoins des salariés à l'information, aussi l'absence de la participation de ces derniers à la prise de décision, engendre des problèmes entre les dirigeants et les agents d'exécution. et ces lacunes sont comblées par le oui dire (les rumeurs). qui sont selon

⁴-L.DIMENT-LUGOL. Et autres, **COMMUNICATION DES ENTREPRISES, STRATEGIES ET PRATIQUES**, 2^{éd}, Armand colin, paris, 2006, P09

⁵-ibid., p 328

DEHAN LUC « *Les rumeurs sont des signes d'une crise des canaux de communication, de leur insuffisance, de leur discordance ou de leur blocage. la communication interne ne serait s'en désintéresser d'autant plus que des rumeurs simplifiant peuvent détériorer un climat sociale et une ambiance de travaille, en insinuant le doute et la méfiance.* »⁶

Différentes études ont montré que les rumeurs se portent particulièrement bien dans un environnement d'incertitude. Au sein des institutions et entreprises, la rumeur naît souvent lorsque le personnel ne reçoit pas une information claire en période de crise ou de changement et/ou lorsque les relations entre le management et le personnel ne sont pas bonnes. Pas seulement dans les situations de crise qu'elle se propage mais aussi elle peut se circule par l'influence de son environnement externe : le cas de mon organisme d'accueille (SARL MOLINO GRANI) ou les rumeurs son pas due seulement en manque de communication a l'intérieur, mais aussi par les concurrents qui veulent être au sommet de la production, ce qui nous à incité à chercher les conséquences de ces rumeurs sur le climat interne de l'entreprise et a posé les questions suivantes :

- Quel est l'impact de la rumeur sur la participation active des salariés au sein de l'entreprise ?
- Que cause la rumeur comme impact sur la motivation du personnel de l'entreprise ?
- Comment peut-elle agir sur les travailleurs que domine l'entreprise dont on parle ?

3-Les hypothèses

- La rumeur qui circule dans l'entreprise sert à fédérer et motiver les salariés.

⁶ -Dehan Luc. Gross Julien. Et autre, **communication interne dans l'entreprise**,

{enligne} http://www1.deltasearch.com/?q=DEHAN+LUC.GROSS+JULIEN.+Et+autre%2C+communication+interne+dans+l%E2%80%99entreprise&s=web&as=0&rlz=0&babsrc=HP_ss consulté le 13/12/2012.

-la rumeur peut être source de malentendus profonds dans l'environnement professionnel

4-définition des concepts clés

4-1La rumeur

La rumeur est une nouvelle qui circule par oui –dire, par le bouche à oreille et bien sur via internet. Chose particulière, on ne cherche pas à valider l'authenticité de l'information et la connaissance de la source n'a pas beaucoup d'importance.

« Elle est rapide et anonyme, elle offre à la personne qui la colporte un support de valorisation »⁷

4-2La motivation

Selon le Robert : « action des forces conscientes ou inconscientes qui déterminent le comportement, sans considération morale. »⁸

« Le concept de motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, l'intensité et la persistance du comportement. »⁹

«Processus physiologiques et psychologiques responsables du déclenchement, de l'entretien et de cessation d'un comportement ainsi que de la valeur appétitive ou aversive conférée aux élément du milieu sur lesquels s'exerce ce comportement. »¹⁰

« L'ensemble des considérations alléguées par le sujet comme motifs de ses actes. »¹¹

⁷ TH .LIBAERT, **la communication de crise**, dunod, paris, 2001, P101.

⁸ -petit Rebert dirigée par A-REY ET J .REY-DEBOVE, LE ROBERT-107, avenue Parmentier, paris-xi.

⁹ -F.FENOUILLET, **la motivation**, dunod, paris, 2003, p19.

¹⁰ -H.BLOCH.E.DEPRET, ET AUTRES ,21RUE DU MONTPARNASSE, paris, cedex, 06.

¹¹ A.AKOUN.P ANSONT, le robert seuil, dictionnaire de sociologie, p 353.

4-3 Le malentendu : « les rumeurs naissent souvent d'une défaillance dans l'interprétation du message, le malentendu fait référence à un témoignage et à une différence qui se joue d'entre ce qui fut émis et ce qui fut décodé ». ¹²

4-3Le salarie : actif occupant un emploi dont le contrat de travail est fondé sur une relation de subordination à un employeur, le salarie loué sa force de travail à l'employeur en échange d'une rémunération appelée salaire. ¹³

4-4L'entreprise : organisation autonome de moyens matériels, financières humains (facteurs capital et travail) ayant vocation à exercer une activité économique (production, transformation ou distribution de biens et de services) dans le but de réaliser un profit. ¹⁴

5-La méthode et la technique utilisée

5-1 La méthode utilisée

Il n'ya pas une recherche scientifique qui n'est pas structurée, elle s'appuie toujours sur les instruments qui oriente le chercheur à atteindre son objectif de recherche, et est lui permettre la vérification des hypothèses et à recueillir des informations recherchées

« C'est la procédure logique d'une science, c'est-à-dire l'ensemble des pratiques particulières qu'elle met en œuvre pour que le cheminement de ses démonstrations et de ses théorisations soit clair, évident et irréfutable ». ¹⁵

Pour notre recherche on à opté pour la méthode qualitative dans l'objectif de collecter plus d'informations, et la sensibilité de ce thème qui peut avoir des conséquences néfaste sur le fonctionnement de l'entreprise et ses salariés.

¹² Jean-Noël KAPFERER, **rumeurs**, {en ligne}, http://www.sectes-infos.net/Rumeurs_3.htm, consulté le : 16/02 :2013.

¹³-dictionnaire d'économies et sciences sociales, sous la direction d'ALAIN BRUNO. Ellipses, éd, marketing .S.A.2006, paris cedex, p415.

¹⁴ -ibid.

¹⁵-O.AKTOUF, méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations, une introduction a la démarche classique et une critique, 1987, P27.

5-2 La technique

Nous avons choisi la technique d'entretien vu le niveau d'instruction de la plus part des salariés de cette entreprise (la plus part sont des illettrés), aussi notre objectif de recherche ce n'est pas de quantifier ou de mesurer l'impacte de la rumeur, mais d'expliquer, de comprendre et de recueillir des données qualitatives sur se phénomène et ses conséquences sur la motivation ou le mal entendus qu'elle peut engendrer comme effet de sa circulation. et l'entretien est la technique la plus adéquate pour collecter les donnes au prés du personnel de l'entreprise, dans ce genre de technique (la communication est face-à-face) d'ailleurs elle nous permet d'observer tout les mimiques, les gestes et les émoticônes de chaque interviewé ce qui nous aide à assurer que cette personne à compris ce que nous a lui posé comme question.

Nous appelons interview (ou entretien ou encore entrevue) « un rapport oral, en tête à tête, entre deux personnes dont l'une transmet a l'autre des informations sur un sujet prédéterminé ». C'est une discussion orientée, un « procédé d'investigation utilisant un processus de communication verbale, pour recueillir des informations en relation avec des objectifs fixés »¹⁶

Notre entretien se compose de 16 questions illustré dans les variables de nos hypothèses réparti sur trois axes : le premier portent sur les données socioprofessionnelle des enquêtés (âge, sexe, situation matrimoniale, niveau d'instruction).

Le deuxième des questions sur la nature de la communication et les relations des travailleurs avec leurs chefs hiérarchiques.

Le troisième sur les rumeurs et leurs impacts sur le personnel de cette entreprise.

¹⁶ -ibid. P27.

5-3 La pré-enquête

La pré-enquête est une phase précoce dans notre recherche, elle permet de découvrir le terrain d'investigation, elle nous a aidé à bien encadrer notre thème et à cerner les variables de nos hypothèses, cette étape présente notre premier pas dans l'entreprise Molino Grani, ce qui a facilité la connaissance des conditions du travail et la nature des relations sociales professionnelles qui règnent dans cette entreprise. Dans la pré-enquête on a essayé de découvrir le terrain de notre enquête donc je me suis rapproché au chef du personnel de cette entreprise tout en essayant de poser quelques questions qu'on a jugé intéressantes pour tester leur point de vue sur notre thème et d'avoir une idée générale sur l'entreprise Molino Grani.

6-L'échantillonnage et le déroulement de l'enquête**6-1 Le déroulement de l'enquête**

L'enquête c'est la période d'investigation sur terrain et s'est déroulée durant un mois du 11/03/2013 jusqu'au 10/04/2013 et la durée de chaque entretien se varie entre 15 minutes à une heure et plus, dans cette période qui est un peu en retard, suite au refus des entreprises à accepter les stagiaires dans leurs organismes et à la sensibilité de ce thème, on n'a pu réaliser notre recherche et d'interroger le personnel de cette entreprise, on n'a fait environ de 16 entretiens. 10 entretiens avec les salariés du tirage (exécution) 06 entretiens avec les cadres. malgré la rigidité des conditions imposées par l'entreprise on n'est pas arrivé à arracher des réponses pour les questions posées.

6-2 Le choix de l'échantillon et la population d'enquête

Notre population-mère est composée de 72 salariés c'est un échantillon réduit ce qui a exigé l'approche qualitative (guide d'entretien) divisée en strates (catégories homogènes selon un ou plusieurs critères, tels que revenu, statut professionnel, niveau de scolarité...), donc l'échantillonnage le plus adéquat c'est l'échantillonnage stratifié ou dans chaque strate on tire un échantillon probabiliste.

Cette population se reparti en *11 Cadres

*10 Maitrises

*51 Exécutions

7-Les problèmes rencontrés

- Le manque d'ouvrages et les thèses qui parlent de la rumeur ;
- le refus des entreprises à accueillir les stagiaires dans leurs organismes et leur attardement pour accorder la réalisation des enquêtes;
- la plupart des salariés de cette entreprise sont des illettrés ce qui a demandé plus d'effort et de temps ;
- la peur des salariés de parler avec nous (sont peureux de perdre leurs travaille s'ils disent la réalité) ;
- nous n'avons pas le droit d'interroger les salariés sans être accompagnés par trois personnes (les entretiens sont faits en la présence d'un agent administrateur) ;
- comme nous avons vécu un harcèlement moral exercé par le comptable de cette entreprise, et la vérification de notre prise de notes avec une audience de jugement.

CHAPITRE II : La communication dans l'entreprise**SECTION 01 : présentation de la communication****Préambule**

La communication est un outil de mobilité des salariés, elle aide la hiérarchie à faire descendre l'information et la faire remonter, elle permet aux salariés de prendre l'initiative et de participer à la prise de décision, elle crée l'adhésion et l'organisation, par le biais de la communication, l'entreprise arrive à combiner entre ses différentes relations (collaborateurs, clientèles, actionnaires, fournisseurs, etc.) grâce à la communication, à ce sens Bernard Dobiecki déclare que le fait de communiquer est un pas à la fixation des objectifs et à la mobilisation de tous les moyens nécessaires. Il dit que « communiquer est une entreprise à long terme pour laquelle il importe de se fixer des objectifs, de mettre en œuvre des moyens matériels, alimentés par des ressources financières, animés par des équipes d'hommes et de femmes, professionnels, pluridisciplinaires, bien informés de leur mission commune, de leur champ d'action personnel et collectif. »¹

Avant de définir la communication et sa place dans l'entreprise nous avons présenté d'abord l'importance qu'accorde le code de travail algérien à l'égard de travail et des travailleurs, les législateurs ont essayé de protéger les salariés par l'élaboration des articles qui conservent la paix, qui donnent droit de participer et d'être informés sur tout ce qui concerne le déroulement de travail de leur organisme, ainsi nous citons :²

¹B. DOBIECKI, **communication des entreprises et des organisations psychosociologie**, ellipses, édition marketing S.A, paris (15^e), 1996, P11.

²Code de travail,(chapitre I : DELEGUES DU PERSONNEL, art :61.8, 61.9, 61.10), {en ligne}, <http://business.abidjan.net/finance/codes/travail.pdf>, consulté : 12/01/2013.

ARTICLE 61.8 :

- de communiquer à l'employeur toutes suggestions tendant à l'amélioration de l'organisation et du rendement de l'entreprise.

Les attributions des délégués du personnel n'ont pas pour effet de priver les travailleurs de la faculté de présenter eux-mêmes leurs réclamations et suggestions à l'employeur

ARTICLE 61.9 :

Chaque année, l'employeur doit informer les délégués du personnel sur la situation de l'entreprise.

ARTICLE 61.10 :

Un décret détermine les moyens mis à la disposition des délégués ; la durée, considérée et rémunérée comme temps de travail, dont ils disposent pour l'exercice de leurs fonctions ; les conditions dans lesquelles ils sont reçus par l'employeur ou son représentant ainsi que les informations que doit leur fournir l'employeur sur la vie de l'entreprise (page : 72 /73)

1- Définition de la communication

La communication interne selon NICOL D'ALMADIA : « est une des déclinaisons de la communication d'entreprise, elle est la composante d'un système global d'organisation des flux d'information et des échanges, sa particularité réside moins dans les techniques de communication utilisées que dans la cible. »³

Et L.DEMONT la définit comme suit « Elle est destinée aux différents personnels de l'entreprise pour les informer sur les entreprises, ses objectifs, son fonctionnement, ses résultats, ses difficultés, etc. au-delà de l'information, il s'agit de mobiliser, d'entraîner l'adhésion des salariés, de créer un sentiment d'appartenance de manière à améliorer le fonctionnement global de l'entreprise et à

³N.D'ALMAIDA, TH.LIBERT, la communication interne de l'entreprise. 3 éd, dunod, paris, 2009, p9

favoriser la construction de l'image. Cette image de l'entreprise dépend aussi de l'image diffusée par ceux qui travaillent en son sein.»⁴

Autrement dit « Les messages sont transmis par des moyens spécifiques : des moyens écrits à diffusion large ou restreinte, des moyens oraux traditionnels ou innovants, des moyens audiovisuels.⁵ »

Aussi M.H. Westphalan. La définit comme suit : « la communication interne est un investissement lourd, qui demande du temps, des compétences et des moyens. Elle s'adresse à un public de plus en plus averti : son niveau d'exigence, ses aspirations ont évolué, il a besoin d'être séduit et convaincu. »⁶

A partir de ces définitions nous pouvons dire que l'installation d'un système de communication seul ne suffit pas pour un bon déroulement des informations, ce qui exige de

mettre en place et de confier cette mission à un agent (managers) de communication qui soit qualifié, charismatique qui maîtrise l'art de parler, qui sait réagir au bon moment, et surtout celui dont les salariés ont confiance. A ce stade, la charte déontologique et professionnelle de l'Union des Journaux et Journaliste d'Entreprise de France a bien défini et clarifié dans ses articles, les devoirs et droits moraux du communicant dans l'entreprise : « *Le communicant dans l'entreprise doit s'engager à produire, vérifier et développer une information vraie, honnête et transparente, claire et crédible. Les outils qu'il met en œuvre doivent respecter l'honneur et la dignité des émetteurs comme ceux des destinataires de l'information. L'information doit donc y être située, c'est-à-dire signée, afin que chacun dans l'entreprise sache toujours à tout moment qui parle.* »

Le communicant dans l'entreprise doit respecter son code d'éthique aussi bien dans le cadre de ses relations avec ses dirigeants que dans le cadre de ses relations avec ses collaborateurs et avec les salariés de l'entreprise.

⁴L. DEMONT, A. KEMPF, ET AUTRES, **communication des entreprises, stratégies et pratiques**, éd. Armand colin, paris 2005, p18.

⁵ -Ibid, P 23.

⁶ M. Helène Westphalan. **Communicator**, 3^eédition, dunod, PARIS 2000, p 70.

Il doit s'efforcer de plonger son entreprise dans un état de communication permanente, c'est-à-dire complète, organisée, interactif, accessible, rapide stable et régulière⁷.

Partant de là, nous distinguons que l'entreprise pour qu'elle agisse comme un tout organisé, elle a besoin de mobiliser des moyens colossaux (que se soit matériels ou humains) afin de permettre aux informations de circuler d'une manière optimale, et d'associer les salariés aux nouveautés qu'il y a à son sein, pour répondre à leurs attentes et rafraîchir les relations qui sont liées à l'entreprise et au personnel, qu'il soit à l'intérieur ou à l'extérieur de son environnement.

2- L'importance de la communication interne

L'importance de la communication interne apparait dans son image, sa culture, ses relations avec son personnel, et avec son environnement externe (collaborateurs, clients, fournisseurs...etc.) mais aussi dans la manière dont les salariés travaillent, toutes les réactions dépendent de ses informations qu'elle délivre et de la stratégie qu'elle suit : savoir communiquer c'est d'offrir aux salariés un moyen de stabilité, de confiance et de créer un lien entre elle et son entourage ; à se sens B.DOBIECKI déclare que le fait de communiquer nous assure la vitalité de notre entreprise :« communiquer représente une pratique vitale, une technique indispensable, une faculté qui s'acquiert peu à peu pour toujours, à la fois sur le plan professionnel et sur le plan personnel .communiquer est un apprentissage qui conduit à mieux se situer en face d'un autre, d'un groupe de personnes avec leurs statuts et leurs rôles (souvent induits par les relations d'autorité à subordonné, dues aux différences de position hiérarchique). Cela permet de mieux comprendre ce qui se passe en réalité, dans la parole comme dans le non-dit.»⁸

⁷ - op.cit. PH. DETRY. C. BROYEZ p82 in « la charte déontologique professionnelle de l'union des journaux et journalistes de l'entreprise de France ».

⁸ -B. Dobiecki, **communication des entreprises et des organisations, psychosociologie**, ellipses, édition marketing S.A, paris (15°), 1996, P108.

3- Le plan de communication de l'entreprise

Il est nécessaire d'élaborer un plan de communication au sein de l'entreprise, pour assurer la circulation fluide des informations et l'harmonisation entre les différents services afin de pouvoir organiser, gérer, de créer son identité, sa culture commune, et la mise en cohérence des objectifs de l'entreprise avec les attentes des salariés ; comme aussi pour mesurer son impact sur la satisfaction des salariés et leur relations avec les managers de l'entreprise. Dans son ouvrage de la communication interne. Philippe Détry a défini le plan de communication interne : *« le plan de communication interne est la traduction opérationnelle de la stratégie. C'est un instrument de management dont l'objet est de traduire la politique de communication interne de l'entreprise en un ensemble d'actions cohérentes et ordonnées entre elle. »*⁹ Le plan de communication est un ensemble d'actions, c'est le tableau de bord de l'entreprise, qui reflète le système et les moyens consacrés à produire un climat favorable au travail, c'est un instrument de management mis en place pour interpréter et expliquer, aux salariés, les politiques suivies par celle-ci.

4- Donner de l'âme pour favoriser la cohésion: c'est la seconde mission interne

Pour inciter les salariés à rester fidèles et pour qu'ils soient un tout cohérent dans leur travail et de créer l'adhésion il faut suivre ces quatre étapes comme le cite Philippe Détry dans son ouvrage intitulé *“communication interne au service management”*, il les considère comme celles de la vie : être, savoir, pouvoir, avoir. Ou la naissance, l'apprentissage, la vie active et la capitalisation qu'ils les comparent aux plantes végétales : on les sème, on les arrose, les fait croître et en les récolte :

4-1 la considération, c'est le zéro mépris. Reconnaître, c'est faire exister.

La considération est un comportement quotidien, qui s'appuie sur trois éléments :

⁹-op. cit. PH. Détry. Et C. Broyez, p 111.

- les dispositions naturelles : courtoisie, prévenance, empathie.
- la volonté personnelle : formation à l'écoute, voire éducation.
- les réunions conviviales : pots, déjeuners, sorties.

4-2 IL faut pouvoir aussi informer, échanger, exprimer.

Incompétence : aucune école pour futurs cadres n'apprend la communication ;

Crainte de perdre un peu de son propre pouvoir ou d'autonomie ;

Manque d'incitation à le faire : « la direction elle-même ne le fait pas ».

Manque de temps : « j'ai des choses plus importantes à faire, d'autres sont là pour ça ».

4-3 La responsabilisation

Il s'agit de mettre en place des structures participatives. Pourquoi ?

- donner l'occasion de progresser, de s'accomplir (rappel : c'est l'un des objectifs prioritaires des cadres) ;
- la meilleure motivation ne vient ni de la carotte ni du bâton, mais de soi ;
- une intelligence inutilisée est une faute professionnelle : la démotivation guette ;
- une décision doit être prise au niveau compétent le plus bas.

4-4 le partage, est la dernière étape:

- L'assisté fait place à l'entrepreneur ;
- les gens veulent pouvoir s'engager totalement ;
- le jeu n'est plus à somme nulle : capital contre travail, mais capital et travail pour le client.¹⁰

¹⁰ -ibid. PH. Detry. C. Broyez, p 174 ,175 .

L'objectif de ces étapes est de favoriser la cohésion, de développer le respect et de donner à la communication informelle chance d'être circuler et de créer un aspect humain à l'intérieur de l'entreprise, ce qui favorise l'adhésion, d'appartenance, et de développer l'efficacité : passer de donnant- donnant au gagnant- gagnant.

5 Les objectifs de la communication interne

L'objectif principale de la communication interne consiste à gérer de manière optimale le couple demande /offre d'informations dans l'organisation. Les caractéristiques de la demande doivent être intégrées : demande évolutive dans le temps(en fonction des événements), variable selon la population(les attentes d'un ouvrier ne sont pas les mêmes que celles d'un cadre). Face à cela, l'offre doit être régulière et adaptée. La communication interne exige fréquence et régularité, elle évite les coupures et les silences.¹¹

SECTION 02 : La communication corporate

Dans cette section nous avons présenté ce qu'est la communication corporate. Quelle est l'origine de ce concept, et quel rôle jouent-elle à l'intérieur de l'entreprise ? Sabine Hurel du Campart dans son livre "la communication corporate" met l'accent sur l'importance de la mise en place d'une direction de communication pour faciliter l'interaction entre l'entreprise et son environnement.

1 Définition de la communication corporate

La communication corporate est un mot d'origine anglaise qui marque l'existence d'une prise de parole spécifiquement liée à la vie propre de l'entreprise en tant que personne, aux côtés de celle qui relève de son activité, donc de ses produits et de ses services (que l'on appelle alors communication produit ou communication commerciale). La communication corporate peut alors être définie

¹¹ L.DEMONT, A. KEMPF, ET AUTRES, communication des entreprises, stratégies et pratiques, éd, Armand colin, paris 2005, p 18.

comme la prise de parole dans l'entreprise en son nom propre auprès de ses différents partenaires afin d'obtenir leur soutien, dans le but de consolider son activité, d'appuyer son développement et d'accélérer sa présence sur de nouveaux marchés.¹²

A ce fait, nous pouvons dire que la communication corporate est une extension de la communication interne, mais avec d'autres préoccupations, elle s'intéresse beaucoup plus à conserver l'image de ses produits, à renforcer ses activités et de s'imposer dans les nouveaux marchés, ainsi, de se situer et de se positionner dans son environnement.

2-Le rôle de la communication corporate

La communication corporate joue un rôle primordial dans la conservation et la consolidation d'une bonne image de l'entreprise et de ses valeurs, elle inculque la culture de l'entreprise dans le cerveau de chaque travailleur. Par l'intermédiaire de la prise de parole, l'entreprise peut utiliser toutes les techniques de communication pour avoir l'écho de la part de ses fonctionnaires. Sabine HURLER indique que celle-ci donnera corps à la stratégie de la communication de l'entreprise, elle voit que « la culture de l'entreprise relève de son histoire, tout comme de ses modes de communication, de ses rites initiatiques, méthodes et processus, mythes, relations de pouvoir... elle englobe tradition et savoir-faire, assure la cohésion interne, et influe souvent profondément sur les valeurs qui vont la guider. C'est à partir d'éléments de culture remarquables que vont se dégager les valeurs donnant, en interne comme en externe, les principes, les références et les lignes directrices de l'entreprise. »¹³

¹² -S.HUREL DU CAMPART, **la communication corporate, Enjeux et acteurs (entreprise/agences) de la communication des entreprises**, dunod, paris, 2003, p3.

¹³ IBID. P 83.

3 Les moyens de la communication interne

Pour que l'entreprise fonctionne d'une manière optimale, il est nécessaire de mobiliser un nombre important de moyens de communication à l'intérieur (pour organiser ses relations avec ses salariés) comme à l'extérieur (avec ses clients, fournisseurs, etc.) Ces moyens doivent faire preuve d'un esprit de professionnalisme, dans le but de les externaliser à l'extérieur. Les moyens de communication sont divers parmi nous citons :

3-1 La fiche

Objectifs : information inédite ou en accompagnement d'autres supports ;

Rapidement ;

Sensibiliser (sécurité, qualité, projet d'entreprise, plan d'épargne ...) ;

Annoncer une visite.

3-2 La vidéo

Objectifs : informer ponctuellement ou régulièrement (journal vidéo) ;

Convaincre, séduire ;

Sensibiliser le personnel sur un thème : sécurité, qualité, environnement...

Conférer un certain prestige à un événement (exemple : vidéo de la réunion annuelle des cadres).

3-3 La revue¹⁴

Objectifs : informer le public interne des articles publiés dans la presse concernant l'entreprise et son environnement ;

¹⁴ J.Baptiste Brès, La communication interne de l'entreprise, {en ligne}, consulté le 05/04/2013

3-4 Le flash

Objectifs : informer rapidement le personnel ;

Compléter ou modifier une information déjà diffusée ;

Annoncer un événement important, une décision ;

Informer tout le personnel au même moment ;

3-5 La boîte à idées

Objectifs : faire circuler l'information remontante= donner la parole aux salariés, de façon anonyme ou non ;

Recueillir les suggestions ;

3-6 La journée porte ouverte, la présentation interservices ¹⁵

Visite de l'entreprise, d'un service, d'un atelier organisée pour le personnel ou pour la famille, ou présentation d'un service aux autres services ou département ;

Objectifs : mieux faire connaître une activité de l'entreprise ;

Valoriser le travail d'une équipe, d'un établissement ;

Faire connaître le milieu de travail du personnel à la famille ;

Approfondir la connaissance de l'entreprise ;

Décloisonner, mieux faire communiquer les services entre eux ;

Apprendre à présenter les activités de l'unité dans la quelle on travaille.

L'objectif des dirigeants n'est pas d'installer un grands nombre de moyens de communication, mais de donner à un employé l'envie et les moyens de bien travailler. De satisfaire le salarié afin que celui-ci apprécie son travail, ne se sentira

¹⁵ L.DEMONT, A. KEMPF, ET AUTRES, communication des entreprises, stratégies et pratiques, éd, Armand colin, paris 2003, p 18.

pas aliéné par apport à son produit. La particularité de la communication interne ne réside pas dans ses techniques, mais dans la cible de celle-ci, qu'est de créer un climat de dialogue et de confiance, d'assurer l'échange d'informations. Ces moyens sont destinés à toucher de large publique interne.

4- Les fonctions de la communication interne

La communication interne est indispensable à chaque entreprise, elle développe des relations à long terme vis-à-vis de ses salariés et ses clients, seulement par le biais de la communication que nous arrivons à échanger les informations, à répondre aux attentes des travailleurs, de leur donner des informations auxquelles ils s'intéressent et qui sont prioritaires, de prévoir un minimum d'organisation. L. DEMONT Et ses collaborateurs ont beaucoup parlé de ces fonctions et ont détaillé de leur étude sur ça, ils ont distingué trois fonctions principales et dans chaque fonction à un rôle à jouer.

4-1 La fonction logistique¹⁶

4-1-1 Les informations descendantes

Pour la direction, leur rôle est d'informer, elles sont directement liées aux relations hiérarchiques. Il s'agit d'ordres, de directives, de consignes, de données opérationnelles, transmises d'un niveau hiérarchique supérieur vers un niveau hiérarchique inférieur. Elles existent dans toutes les entreprises. Elles sont indispensables à son bon fonctionnement, mais elles ne doivent pas être les seules présentes, comme il est, malheureusement, encore trop souvent le cas.

4-1-2 Les informations ascendantes

Leur rôle est d'informer la direction. Elles permettent à la hiérarchie d'écouter le personnel. Ces remontées d'information sont nécessaires pour savoir si

¹⁶L. DEMONT A.KEMPF et autre, communication des entreprises, stratégies et pratiques, éd ARMAND COLIN, France, 2005, P 214.

l'information descendante est bien passée, pour connaître l'état d'esprit du personnel, ses attentes, ses propositions.

Elles doivent être suscitées par outils adéquats.

4-1-3 Les informations latérales

Leur rôle est d'instaurer une véritable communication entre les membres du personnel d'un même service ou de services différents. Elles permettent de confronter des points de vue, d'échanger des idées, de lever des malentendus, de mieux se connaître, de mieux se comprendre et de constituer un véritable groupe cohérent et solidaire. Cela suppose une volonté de la conscience de l'intérêt de cette communication et une volonté de la direction générale pour la développer.

4-2 La fonction managériale : l'animation de la hiérarchie

Les cadres constituent un élément essentiel dans le système d'information. Ils sont les relais de l'information descendante, ou ascendante. Sa bonne circulation dépend beaucoup de leurs compétences et de leur implication. Il faut s'assurer de l'adhésion de la hiérarchie aux objectifs de la communication interne et à l'accompagnement des moyens mis en œuvre. Cela passe par un effort d'explication et direction des ressources humaines(DRH)

4-3 La fonction économique

Il faut veiller à fédérer le personnel, afin de pouvoir compter sur une équipe soudée et solidaire partageant les mêmes valeurs et un sentiment d'appartenance fort à l'entreprise. Il faut aussi le motiver, afin de disposer d'une équipe gagnante, fière d'appartenir à une entreprise qui véhicule une image forte et valorisante. Il faut enfin veiller à la cohérence entre les actes et les paroles, entre le comportement du personnel à l'interne, mais aussi à l'externe dans ses relations avec la clientèle et les engagements exprimés dans la communication institutionnelle. En général, c'est un directeur de la communication qu'est confiée cette responsabilité.

Pour que l'entreprise gagne le soutien de ses salariés, il est demandé à cette entreprise d'offrir ce qui peut les inciter à être fidèle, à répondre à leur besoins et attentes, et de les mettre en courant sur les événements récents, pour maintenir leur confiance.

4-4 La fonction sociale¹⁷

4-4-1 Relation entreprise-personnel

Le personnel manifeste, directement ou indirectement par l'intermédiaire de ses représentants, des opinions et des attentes sur les conditions de travail, les conditions d'hygiène et de sécurité, l'organisation du travail, les rémunérations, l'évolution de carrière, les avantages sociaux ...il faut être à son écoute et répondre à ses préoccupations par une information sociale, souvent laissée à l'initiative des représentants du personnel. Il s'agit d'intégrer le personnel, de développer et de préserver un bon climat social, de répondre à ses attentes en matière d'information et d'expression. Dans ce domaine, les lois Auroux fixent un cadre obligatoire d'information et d'expressions des salariés. Ce type de communication est souvent confié à la direction des ressources humaines.

L'auteur ici a essayé de décrire la relation qui est liée au personnel avec son entreprise, et les espérances des employés vis-à-vis de leur entreprise, il a signalé que ces derniers manifestent d'une manière directe ou à travers leur syndicats leur besoins, qu'il soit social ou informationnel, et c'est à la direction des ressources humaines de répondre et de regarder dans leurs soucis, elle doit être aussi attentives de ses relations avec ces salariés, de leur laisser l'initiative de participer à la prise de décisions, pour atteindre les objectifs partagés.

¹⁷ Ibid. p215

4-4-2 Une nouvelle prise de conscience

Aujourd'hui, on assiste à une nouvelle prise de conscience des problèmes sociaux, liée à la crise économique et aux « délocalisations » qui débouchent sur des suppressions d'emplois. Il est difficile d'avoir un discours motivant quand on se sépare de son personnel, quand on lui impose des sacrifices financiers. La communication interne sera chargée de préparer (en recherchant un certain consensus), d'annoncer (en évitant les conflits sociaux) et d'accompagner les plans sociaux. Compte tenu de la délicatesse de la tâche, la communication interne est souvent rattachée à la direction générale

Quand l'entreprise se trouve face à une situation de crise ou de délocalisation, la tâche de la communication devient délicate, car, elle se trouve dans l'obligation de procéder à la suppression d'emplois ou à la paresse sociale. Dans ce cas il est préférable de mettre en place une personne proche des salariés, qui possède une attitude pour les convaincre, qu'elle soit une personne à laquelle les salariés font confiance, afin d'éviter les conflits sociaux, cette tâche est souvent confiée à la direction générale.

Conclusion du chapitre

A partir de ce que nous avons dit dans ce chapitre, nous pouvons conclure que la communication interne est le vecteur de l'entreprise, elle représente l'idée et la première action vers la réalisation de cette dernière, elle s'inspire de plus en plus de ses techniques utilisées ; sa valeur réside dans les informations qu'elle délivre, de sa capacité d'organiser ces flux d'informations, de conserver et de consolider l'image de l'entreprise à l'extérieur comme à l'intérieur, par son contenu substantiel et porteur de sens, elle crée l'adhésion, la volonté d'appartenir, elle développe les relations sociales, minimise les conflits, et canalise l'information.

Chapitre III : Les généralités sur la rumeur et les effets de sa propagation**Section 01 : l'historique et l'évolution de la rumeur****Préambule**

Il y a plusieurs raisons qui favorisent la naissance des rumeurs au sein des entreprises, la rigidité de système de communication est l'un de ces premiers facteurs, le manque ou l'ambiguïté des informations, l'incertitude, la crise des canaux de communication, laisse la place à d'autres canaux qui sont informels à jouer, ce qui dans la naissance aux rumeurs, qui se propagent d'une manière rapide, d'une personne à une autre, surtout quand il s'agit du salaire, de conditions de travail, ou les horaires de travail, sachant que le travailleur est très soucieux en ce qui concerne l'avenir de sa carrière. Pour que ce dernier soit bien intégré au milieu de son travail, il a besoin d'être informé ; dans les situations de contraire, il va se pencher sur le chuchotement, le bruit du couloir, et le bouche à l'oreille qui est la technique la plus efficace dans la plus part de cas.

1-L'émergence de la rumeur

La rumeur est une proposition d'actualité, destinée à être crue mais sans que le transmetteur y croit obligatoirement. Elle est transmise plutôt de manière orale ou par internet et sans qu'il existe de données permettant de prouver sa véracité. Elle se caractérise par l'ignorance de la source originelle (« on m'a dit que », « il paraît que »). L'ampleur de sa circulation s'accompagne fréquemment de la déformation de son contenu »¹

La création d'une rumeur trouve son origine dans la relation contenue/contexte Il faut que le contenu intéresse le cercle d'individus dans lequel la rumeur va évoluer et qu'il existe un environnement propice à son évolution c'est à dire un climat d'hostilité et d'angoisse.

¹ TH .LIBAERT, la communication de crise, dunod, paris, 2001, P100

La survie d'une rumeur dépend de cette consistance mais également des propagateurs qui vont pouvoir s'emparer de cette rumeur et ainsi l'amplifier. Pour des rumeurs nationales, ce sont le plus souvent les médias avec des scoops journalistiques qui sont à l'origine des rumeurs.

C'est par ce processus de mobilisation d'un groupe social qui répand l'information, constitue la rumeur. »²

1-1 Evolution du sens du mot

L'origine du mot rumeur : "Rumor" signifie en latin "bruit" qui court, rumeur publique. A l'origine, la rumeur désigne donc le bruit confus de voix qui emmène d'une foule.

Au XIII^e siècle, le mot rumeur a encore une autre connotation, celle de bruit, tapage, querelle, révolte. On trouve en effet les premières traces écrites du mot dans un document du parlement de Paris datant de 1274.

Il désigne alors le "haro", le cri qu'était obligé de pousser tout citoyen s'il assistait à un crime de manière à attirer l'attention de la maréchaussée.

Au XVI^e siècle le sens latin revient et c'est les nouvelles qui se répandent dans le public et dans l'opinion. La rumeur implique donc la notion de nouvelle d'information.

C'est en remontant vers le XVIII^e siècle et vers la notion du bruit qu'apparaissent les notions de vrai bruit et de faux bruit avec la notion un peu plus moderne de propagation et de démenti ou au contraire d'authentification de la rumeur.

Le mot continue à évoluer jusqu'à la deuxième guerre mondiale où il acquiert la signification que nous lui connaissons. »³

² F. PETIT, **Théorie de la communication, la rumeur**, p 5, {en ligne}, <http://www.fichier-pdf.fr/2011/04/20/larumeur/larumeur.pdf> consulté le 02/04/2013.

La rumeur est un terme que l'on trouve quasi quotidiennement dans les médias et ce, pour désigner des phénomènes très différents. Signifiant au sens premier du terme "bruit confus" ou "clameur", elle a existé de tout temps et dans toutes les sociétés, associée à la notion de réputation. Pourtant, ce n'est qu'à la fin du XIX^{ème} siècle, que le terme « rumeur » fut utilisé pour désigner une nouvelle non vérifiée, provenant d'une source anonyme et se propageant de bouche-à-oreille.

Aujourd'hui, il n'existe pas de consensus sur sa définition car la réalité qu'il recouvre est complexe, voire insaisissable. Souvent connoté négativement, le terme « rumeur » désigne à la fois des processus de propagation de messages, circulant massivement sans être contrôlés, et leur contenu. Jean-Noël Kapferer envisage la rumeur comme « l'émergence et la circulation dans le corps social d'informations soit non encore confirmées publiquement par les sources officielles, soit démenties par celles-ci. Ce qui caractérise son contenu n'est pas son caractère vérifié ou non, mais sa source non officielle »⁴.

1-1-1 Définition de la rumeur

Il n'existe pas une seule définition pour la rumeur mais une multitude, et chacun peut définir la rumeur à sa façon. Nous pourrions cependant retenir la définition d'Alport et Postman : « *La rumeur est une affirmation présentée comme vraie sans qu'il existe de données concrètes permettant de vérifier son exactitude.* »⁵ C'est-à-dire que la rumeur peut être une information vraie, mais il paraît difficile de vérifier la véracité de son contenu ou d'où elle provient.

« *La rumeur est omniprésente dans l'entreprise. première source interne d'informations au travers des bruits de couloirs,* ».⁶ Pour LIBAERT la rumeur est

³ M. Adeline et autres, **les rumeurs en tant que phénomène d'influence sociale**, psychologie sociale, Lyon, mai 2004, p 04, {en ligne}, <http://pascalfroissart.online.fr/1-extern/mich-04.pdf>, consulté le 07/04/2013.

⁴ j-noël kapferer, **rumeurs. Le vieux média du monde**, édition seuil, paris, 1990, P, 25.

⁵ Alport. Et Postman in Fabien. Petit **Théorie de la communication.**, **rumeurs**, p05, {en ligne}, <http://www.fichier-pdf.fr/2011/04/20/larumeur/larumeur.pdf>, consulté le 02/04/2013.

⁶ TH. LIBAERT, **la communication de crise**, dunod, paris, 2001, P100.

constamment présentée dans les entreprises, même si c'est un bruit qui circule d'une manière informelle, d'une personne à une autre, mais elle occupe la première place dans la rapidité de la diffusion de l'information.

« La rumeur est un outil particulièrement efficace de par sa fluidité de transmission »,

*« Elle est rapide et anonyme, elle offre à la personne qui la colporte un support de valorisation »*⁷ elle a une accessibilité et la rapidité d'être retransmise, ces caractéristiques aide sa propagation, sa particularité réside dans la manière dont elle est diffusée.

*« Information non vérifiée qui circule généralement de bouche à oreille (bruits qui courent), la rumeur circule suivant des processus que l'on cherche à déterminer (vitesse, expansion, déformation progressive... »*⁸

1-2-Les sens voisins à la rumeur

Il y a plusieurs connotations pour le mot rumeur, des concepts historiques et même moderne. En tant qu' « un vieux média du monde » il comporte des sens suivant

1-2-1 Un bruit informe, persistant et sans source déterminée

1-2-2 Un phénomène de transmission large d'une histoire à prétention de révélation par tout moyen de communication formel ou informel

• Exemples :

- les fausses informations, erreurs journalistiques et manœuvres de désinformation, controverse ;
- les préjugés, quand ils sont racontés et non seulement assésés — c'est pourquoi on a pu parler en particulier des Protocoles des Sages de Sion comme d'une « rumeur » antisémite ;

⁷ Ibid. p 101.

⁸ cambazardcom2icoges, **Rumeurs d'entreprise La communication informelle**, Dimanche 2 janvier {En ligne} <http://over-blog.net/article-rumeurs-d-entreprise-la-communication-informelle-64148014.html> consulté le 20/12/2012.

- la propagande, quand elle prend appui sur des histoires de vie, des cas exemplaires, des théories globales ;
- le canular, quand il n'est pas encore révélé - ainsi certains auteurs parlent-ils de l'émission radiodiffusée en 1938 d'Orson Welles sur la « Guerre des mondes » comme d'une rumeur ;
- certaines formes de théorie du complot, quand la narration importe davantage que la révélation ;
- la communication virale, quand le produit promu disparaît sous la (trop) « bonne histoire ».
- Les rumeurs peuvent faire partie de techniques d'influence dans le cadre de stratégies de diversion »⁹
- La légende urbaine est un récit court qui relate des événements souvent connotés négativement et provoquant le dégoût, la peur ou la surprise arrivés à un individu au sein de notre société contemporaine. Imputé à un individu alors qu'il est anonyme, ce genre de récits traverse les continents et les ans et s'adaptent aux préoccupations caractéristique ou spécificités de ceux qui les racontent »¹⁰

1-2-3 Le ragot : Qu'il se propage dans le cercle familial, social ou professionnel.

Le ragot est très souvent dénigré et considéré comme futile. Or, il peut avoir des conséquences néfastes sur la vie des individus incriminés, sur leur courrière, leur sociabilité, leur motivation, leur efficacité et leur santé. Circulant sous des noms divers (potin, médisance, Can Can, commérage...), le ragot est un bavardage évaluatif sur des individus (amis, membres de la famille, collègues, célébrités). Ce terme regroupe toutes les informations non vérifiées prenant pour objet les comportements privés d'un individu connu de ceux qui le diffusent et en discutent. Il apparait lorsque se forme, se modifie ou évolue un réseau social, d'où son

⁹ -ibid. p 05.

¹⁰ - A. Van DE Winkel, **communication, gérer les rumeurs, ragots et autres bruits**, édition. Idi pro, esplanade de l'Europe, Belgique, p 27.

¹¹ - ibid. p 23.

importance croissante dans les nouveaux réseaux sociaux virtuels dans lesquels se joue de plus en plus la réputation professionnelle, le ragot sert à divertir, préserver la cohésion d'un groupe (qui peut être un groupe de travail, un service, une organisation, un réseau...), établir, modifier et conserver des normes ainsi que la structure du pouvoir entre les membres de ce groupe. »¹¹

1-2-4 Le bouche à oreille

Comme nous avons déjà vu, la rumeur il a plusieurs sens, et le bouche à l'oreille est l'une de ces techniques la plus efficace et la plus directe, pour cela nous voulons en parler et en donner plus de détaille. J.MARC DECAUDIN.J.IGALENS et autres, dans leur ouvrage « **la communication interne, stratégies et techniques** » ils ont bien détaillé dans cette définition. Ils disent :

*« Le bouche à oreille est une technique de communication directe particulière qui peut être provoquée par l'entreprise pour inciter un employé à s'informer auprès d'autres employés »*¹². Elle est utilisée par le responsable, pour informer le personnel de l'entreprise d'une façon désintéressée afin d'assure la transmission du message, il concerne souvent les expériences vécus, aussi elle provient d'une source plausible pour le récepteur. Elle représente une menace par la déviation du sens : l'ajout ou la suppression d'un détail peut être fatal pour l'entreprise. En même temps elle est très efficace dans certaines conditions. Donc l'entreprise n'a qu'à solliciter un bon leader d'opinion ou une personne crédible s'en charger *« L'entreprise doit alors identifier les leaders d'opinion parmi le personnel (syndicalistes, chefs de service, représentants du personnel, Et définir la forme et le font du message afin de les convaincre de jouer le rôle de relais d'information vis-à-vis des autres employés »*¹³.

La rumeur, qu'elle soit spontanée ou volontaire, est 'un résultat de manque de communication, de la complexité de la hiérarchie large qui ne peut pas surveiller ou canaliser les informations, pour quelle irrigue le besoin des employés à

¹² J. Marc Décaudin. J. Igalens et autres, **la communication interne, stratégies et techniques**, 2^eédition, dunod, paris, 2009 p83.

¹³ Ibid., p83.

l'information. Pascal Hébel dans son article accuse le public, scientifique ou enseignant, de la non vérification de l'origine des messages, il voit que : « *L'un des moteurs de la diffusion de la rumeur viendrait de l'absence de vérification de l'origine des messages par le publics soient scientifique ou enseignants, l'augmentation de la diffusion des rumeurs s'explique par l'anxiété latente issue des avancées permanentes en sciences et technologies, spécifiquement dans le secteur de l'alimentation* »¹⁴

1-2-5 Le commérage : un autre synonyme de la rumeur

Le commérage est l'un des sens voisin de la rumeur, il fonctionne de la même manière que d'autres synonymes de la rumeur, et Mc Andrew souligne que le commérage est une partie de notre identité, « *une partie essentielle qui permet aux groupes de fonctionner comme ils le font* »¹⁵.

« *Le succès du commérage* », suggère Mc Andrew, « *c'est de partager des informations avec d'autres, de façon à ne pas être perçu négativement mais de donner des clés utiles pour le dialogue entre les collaborateurs.* »¹⁶

Il considère que la rumeur est une expression fondamentale de la dynamique de l'organisation. Pour Mc Andrew la rumeur est une source d'échange d'information, de conversation entre collaborateurs. Il a identifié un certain nombre d'aspects positifs de commérages.

En particulier:

- La confiance implicite dans le partage d'information avec une autre personne.

¹⁴Pascale hébel, et autres Revue : « **communication langages** », article, « **la médiatisation du culinaire** », n°164- juin 2010.France, P42.

¹⁵ MC. Andrew, **La rumeur en entreprise, les salariés français, champions**. {en ligne} <http://letroisiemeoeuvre.com/la-rumeur-en-entreprise-les-salaries-francais-champions/> consulté le 01/04/2013.

¹⁶ Ibid.

- La création et le renforcement de lien par «l'effet de collage» lié au partage de secrets.
- Un moyen d'apprendre les règles non écrites d'un groupe social en aidant à résoudre les ambiguïtés au sujet des normes culturelles non-dits.
- Un moyen efficace de rappeler aux membres du groupe l'importance des normes du groupe et ses valeurs.
- Un moyen de dissuader les comportements déviants et de punir toute personne qui enfreint les normes établies et les valeurs.
- Un moyen de donner des «tuyaux» pour permettre à d'autres membres d'aller plus vite ou plus efficacement avec une personne ou un processus.
- Un moyen de porter la culture de l'entreprise.¹⁷

Le commérage selon Mc Andrew, ce n'est pas un bavardage ou un bruit, mais un moyen pour sauvegarder la culture de l'entreprise, de redresser toute personne déviante les normes et les valeurs de la société, un moyen de transmission de la culture entre les groupes et les sociétés, d'apprendre les règles non écrites, et surtout un moyen de partage de secret.

2-Les caractéristiques de la rumeur

De plus qu'elle soit rapide de sa propagation et son influence, la rumeur a d'autres caractéristiques qui sont très importantes, ce qu'aide sa circulation et sa diffusion, c'est la manière dont elle circule et sa possibilité d'être vrais. Parmi ces caractéristiques :

Donnant souvent une impression de déjà-vu et de déjà-entendu, la rumeur apporte une information officieuse concernant une personnalité morale, un objet ou un événement précis, célèbre ou connu dans le milieu au sein duquel elle se propage.

La rumeur n'est donc pas toujours fausse, et sa vérification est possible.

¹⁷Maria. Aldina. Marques, **Circulation et fonction de la médiasance en campagne électorale**, Cédille, Anne 2010, {en ligne}, <http://cedille.webs.ull.es/M1/marques.pdf>, consulté le 07/04/2013.

Certaines naissent spontanément, d'autres sont construites volontairement, de manière concertée, et visent un objectif précis comme la manipulation, la propagande, la déstabilisation d'un concurrent, etc.

Du point de vue de sa forme, la rumeur est généralement brève et simple, son contenu peut facilement être résumé en une seule unité d'information. « Telle entreprise va se délocaliser »¹⁸

Si nous analysons bien ces caractéristique nous découvrons que la rumeur a un effet pragmatique, l'objectif derrière sa diffusion dans la plus part du temps est d'atteindre certains objectifs tracés au préalable par la personne qui l'a diffusé. Prenons un exemple d'un salarié qui reçoit des informations ambiguës ou cherche une information sur son entreprise ou bien un concurrent, ces derniers vont lancer une rumeur et ils 'attendent comment la réaction des responsables va être.

3-Le déclenchement des rumeurs

On peut analyser le déclenchement des rumeurs en 3 étapes :

- l'apparition spontanée d'experts qui interprètent, accusent et révèlent la vérité sur la situation qui est l'objet de rumeurs.

Selon Kapferer « *La rumeur est propagée par des experts spécialisés, détenteur de clés de lecture de signes indéchiffrables, l'expert est une source classique de rumeur habilitée à porter des jugements, des pronostics, des prédictions, il dispose d'une chambre de résonance* »

- L'apparition d'un fait troublant et ambigu à l'origine du déclenchement de rumeurs.

Nous notons ici que la rumeur a un impact plus ou moins fort, selon la crédibilité de la source et son prestige, elle augmente la persuasion du message tant pour créer une rumeur que pour la démentir.

¹⁸- op.cit. AURORE p 18.

- Les manipulations et les confidences : dans le domaine commercial, comme dans celui visant des personnes, les rumeurs apparaissent souvent à la suite de bruits lancés par des groupes ou des personnes hostiles (marketing virale)¹⁹

4-Les effets de la rumeur

4-1La rumeur à des connotations négatives (sont dangereuses)

Pour certains les rumeurs qui circulent sont souvent négatives, elles perturbent les salariés et dysfonctionnent le système globale des entreprises, par sa nature douteuse et sa rapidité à se propager, la rumeur se transmet d'une personne à une autre sans que cette dernière soit sûr de sa source. Lors de sa transmission, la rumeur perd sa crédibilité, et l'ambiguïté d'information guide les salariés à chercher par tout moyen l'information manquante, ce qui engendre le mal à l'aise chez les employés : *« elles déclinent un catalogue d'angoisse. Les phénomènes de rumeurs sont souvent dirigés contre la montée en puissance des industries agroalimentaires et ils prennent une tournure politique en dénonçant l'indifférence des administrations. »*²⁰ Les plus négatives sont celles qui touchent les produits alimentaires, et leurs conséquences peuvent être décisives, sans imaginer la réaction des consommateurs et leurs reflexe. Parce que les rumeurs sont un vrai fléau.

Et pour certains d'autres les rumeurs modifient le contenu de l'information, elles nuisent à l'image de l'entreprise et compliquent d'avantage les situations conflictuelles entre personnes, c'est la source du malentendu dans le domaine professionnel. Pour WESTPHALAN« Les rumeurs déforment la vérité, transforment " quelques blessés " en " nombreux morts ", " un produit technique " en " matière radioactivité ", " une crise de trésorerie " en " cessation de paiement ", les rumeurs grossissent vite et de manière incontrôlable. »,« elles amplifient la crise, compliquent la résolution des conflits, s'avèrent préjudiciable pour l'image d'une

¹⁹-Op.cit. FABIEN. Petit, P. 04, 05.

²⁰M. Helène Westphalan. **Communication**, 3édition, dunod, Paris, 2000, p40,

entreprise, d'où la nécessité de les canaliser par une stratégie de communication efficace. »²¹

Pour lui les rumeurs sont dangereuses, elles sont comme des matières explosives, qui ne servent qu'à aggraver les choses, elles font agrandir les moindres problèmes aux conflits, rendent quelques blessés en nombreux morts, sa propagation d'une manière non vérifiable nécessite une installation d'une politique de communication très efficace pour les canaliser.

- **Exemple sur les entreprises qui sont influencée négativement par la rumeur**

Toute entreprise, peut être une cible aux rumeurs, la diffusion en quotidien pour l'informations douteuse sur ces entreprises peut perturber leur travail, de désavantager leur image et de choquer les consommateurs de leurs produits, prenons l'exemple de l'entreprise la plus connu sur les marchés mondiaux "coca cola" la rumeur qui court sur cette entreprise, c'est que en Egypte, lire le logo Coca Cola à l'envers donnerait en arabe : « la Mohamed, la maka » c'est-à-dire « non à Mohamet, non à la Mecque » et les responsables de cette boisson en Egypte l'ont rapporté au grand Mufti pour faire enfermer la rumeur. Ce dernier a jugé que Coca Cola ne critique pas l'Islam et en moins il manque une lettre pour l'affirmation de la rumeur. Cette rumeur aurait pu être un obstacle à la vente de Coca Cola dans tout le monde arabe.

Même histoire qui circule sur l'entreprise Pepsi en Angleterre « paye Evry penny to Save Israël » qui veut dire en Français « donner jusqu'au dernier sou pour sauver Israël ». Et aussi le se Restaurant qui à perdu 30°/° sur les ventes, Mc Donald's est soupçonné d'utiliser les vers de terre pour augmenté le taux des protéines dans ses hamburgers.

Partant de ces exemples nous pouvons dire que ces rumeurs ont une nature : soit idéologique (guerre religieuse) ou de contamination : caractéristique du produit peut-être préjudiciable pour le consommateur.

²¹ Ibid. P41.

4-2 Les rumeurs à des connotations positives (le marketing viral)

Nous ne pouvons pas dire qu'il n'existe pas des rumeurs au contenu positif. Si non comment nous justifions la continuité de sa diffusion, et sa circulation rapide, et si nous regardons les salariés qui courent derrière ses rumeurs, nous constatons que ces derniers ont des objectifs personnels à atteindre. Par l'utilisation des rumeurs le personnel de l'entreprise accède à l'information recherchée. Ce que J-Noël Kapferer appelle « rumeurs roses »²².

La rumeur est un vieux média, elle se différencie des autres médias dans les difficultés de la contrôler, et de ses histoires non vérifiables, ainsi elle peut être un moyen de communication pour certaines entreprises « Cependant, au Etat Unis, dans les années 40, la rumeur était un facteur déterminant pour la conquête de nouveaux marchés », « elles consistaient à faire propager des rumeurs favorables à un produit ou à un service grâce à des personnes se mêlant au public dans un salon ou une exposition »²³. L'objectif de ses rumeurs est d'atteindre des fins commerciales, pour posséder des profits, ou un outil pour promouvoir un produit.

Dans le domaine du marketing viral, l'entreprise Sony, pour qu'elle assure un lancement excellent de son nouveau produit Playstation 2. L'entreprise japonaise a choisi une stratégie de communication pour le moins atypique. Elle a diffusé une rumeur que : le produit de l'entreprise ne répondait pas à la demande mondiale. Dans l'objectif de créer une rareté pour justifier le prix élevé et de convaincre les consommateurs que ce produit qu'il est de la haute technologie nécessitant un appareil productif exceptionnel. Dès les premiers jours de son apparition, les clients étaient nombreux, ils se sont jetés sur le produit dès les premiers jours de son lancement, quand ils ne l'avaient pas commandé plusieurs mois à l'avance. Cette stratégie s'est avérée payante pour Sony même si d'autres rumeurs (non contrôlé par l'entreprise) dénonçaient cette « fausse pénurie » ce qui aurait pu compromettre les ventes.

²² J-noel. Kapferer, rumeurs. Le vieux media du monde, édition, seuil, paris, 1990, P18.

²³ Op.cit. F. PETIT, p 05.

Le cas de l'entreprise Nokia

L'entreprise Nokia s'est également illustrée à travers de nombreux exemples. Tout d'abord, Nokia compte parmi les adeptes de la pratique appelée « buzz ». Selon les spécialistes, pour qu'un produit soit « tendance », mieux vaut éviter de communiquer dans les médias classiques au moment de son lancement. La meilleure stratégie consiste à créer la rumeur, ce qu'on appelle le « buzz ». Pour cela, rien de tel que d'offrir le produit à quelques leaders d'opinion, ou encore de le réserver à quelques lieux particulièrement branchés. Il s'agit donc de faire la publicité du produit par ses utilisateurs. La bonne parole se répand alors selon un système pyramidal, des prescripteurs de tendance vers les diffuseurs d'information jusqu'aux consommateurs commun.

Section02**1-Comment réagir face à la rumeur²⁴**

Malgré une bonne communication on ne peut pas empêcher totalement la naissance de la rumeur, mais néanmoins on peut l'exploiter à être motivante ou bien de la gérer pour qu'elle ne soit pas gênante, elle se propage très vite et pour la tuer il faut détecter d'abord sa source, ce qui est difficile dans la plus part des cas. Sa particularité vient de l'impossibilité de découvrir d'où elle provient ou la personne qui colporte cette rumeur. Certains spécialistes conseillent de s'abstenir ; selon eux toute réaction peut produire une situation de crise au sein de l'entreprise, certains d'autres voient que la non réaction c'est de confirmer la rumeur et de lui donner une chance de vivre assez longtemps, et de laisser le champ libre à sa propagation. La diversité d'opinion indique que plusieurs études ont été faites sur son impact. Et MC ANDREW est l'un de ses auteurs, de sa part il voit que toute réaction est une nécessité pour ralentir sa propagation, il nous donne des conseils à suivre pour réagir en amont et en aval face à la rumeur et parmi nous citons :

²⁴ Op.cit, Mc Andrew.

1-1Prêter attention aux bruits de couloir : lorsque l'entreprise traverse une période transitionnelle et qu'un changement se profile à l'horizon, les dirigeants ont tendance à agir discrètement, en tenant leurs collaborateurs à l'écart. Or, ce manque d'information – volontaire ou non – crée un sentiment d'insécurité chez les employés, inquiets pour leur avenir. La rumeur se propage alors - voire plusieurs à la fois, parfois contradictoires – au sein de l'entreprise faut tout à fait indiquer d'agir en amont et en aval, c'est-à-dire, de prendre des mesures préventives pour limiter le nombre et la fréquence de la rumeur, d'une part, et d'adopter l'attitude adéquate pour en minimiser les effets, d'autre part. Afin de réaliser cet objectif, certaines méthodes sont à privilégier pour optimiser la lutte contre la rumeur. Le rôle de l'équipe dirigeante, à ce niveau, est primordial dans la mesure où il a un impact direct sur l'issue de l'opération.

1-2Détecter la rumeur en voie de propagation

Etre attentif aux discussions de la cafétéria ou dans l'espace fumeurs n'est pas suffisant pour se tenir au courant de toutes les rumeurs qui circulent dans l'entreprise. L'idéal est d'installer un système de veille qui permet de glaner l'information à tous les niveaux, des ouvriers aux cadres dirigeants. D'autant plus que les salariés mal ou non-informés se tournent, souvent, vers d'autres sources pour trouver l'information manquante. En l'absence d'une communication officielle, les partenaires sociaux de l'entreprise représente une source officieuse plutôt fiable, grâce à leurs canaux de communication plus souples et plus accessibles.

1-3Intervenir dès les premières prémices de rumeur

Une fois qu'elle est installée, il est beaucoup plus difficile d'éradiquer la rumeur. De façon générale, les employés sont enclins à croire aux rumeurs, partant du principe qu'« il n'y a pas de fumée sans feu ». Le silence de la hiérarchie est, en lui-même, perçu comme une réponse, c'est-à-dire, une validation de la rumeur qui court. Il est, donc, crucial pour l'entreprise de réagir au travers de l'équipe dirigeante pour mettre fin à la rumeur, dès sa naissance.

Toutefois, la réaction doit être proportionnelle à la rumeur, afin de ne pas l'ébruiter au lieu de l'étouffer. Agir au niveau de l'équipe, du département ou de l'entreprise, selon la teneur de la rumeur et les personnes qui y sont impliquées. De ce fait, une gestion au cas par cas constitue le meilleur moyen de lutter contre la propagation de la rumeur, en lieu et place d'une stratégie générale de gestion de la rumeur qui peut avoir beaucoup de faiblesses, selon les cas.

En effet, il est important de noter que la rumeur peut aussi concerner un membre de l'équipe dirigeant ou le chef d'entreprise lui-même. Traiter la rumeur avec rigueur et promptitude devient alors une nécessité vitale pour l'entreprise.

L'absence de communication constitue un terrain propice à la prolifération de la rumeur. La mal-communication n'est pas un moindre mal, au contraire, puisqu'elle favorise les situations troubles et les interprétations douteuses. D'où l'importance d'établir une communication saine et transparente au sein de l'entreprise :

Prévenir l'apparition de la rumeur par la communication : il est utopique de croire que l'on peut empêcher totalement la rumeur. Néanmoins, une bonne communication peut diminuer considérablement le nombre des rumeurs qui circulent au sein de l'entreprise, ainsi que leur fréquence. Cela passe, avant tout, par une bonne communication managériale. Les dirigeants, étant détenteurs de l'information, doivent la trier et la transmettre dans un langage adapté, afin de réduire au minimum les interprétations et les interrogations qu'elle peut susciter. Le tout en évitant la langue de bois, qui laisse les employés sur leur faim et nuit, de manière directe et irréversible, au climat de confiance qui doit régner entre l'équipe dirigeante et ses collaborateurs.

En somme, plusieurs facteurs entrent en ligne de compte pour lutter contre l'apparition et la propagation de la rumeur. Il s'agit de trouver un équilibre juste

entre ce qui peut être révélé, sans dommages pour l'entreprise, et ce qui doit rester de l'ordre du confidentiel. Un art difficile à maîtriser...²⁵

2-Mettre fin à une rumeur gênante

Le proverbe dit "Prévenir mieux que guérir", l'idéal est de d'élaborer une stratégie de communication efficace, qu'elle soit transparente, responsable, crédible, et de ne pas laisser le champ libre devant les rumeurs, pour se propager, parce qu'une fois la rumeur est là, diffuser et circuler entre les personnes, la situation devienne délicate, ainsi il est nécessaire, pour l'équipe dirigeantes d'intervenir immédiatement et d'une manière efficace, pour arrêter sa circulation, et surtout pas démentir une rumeur qu'est issue d'un fait réel. Ce qui les chercheurs identifient :

C'est donc aux managers et à la direction de prévenir la naissance des rumeurs en amont. Pour y parvenir, il est indispensable d'agir sur le long terme. Il faut bâtir sa stratégie de communication sur le parler vrai en toutes circonstances. Il faut avoir su créer la crédibilité nécessaire à arrêter une rumeur. Cette crédibilité, elle se façonne tous les jours et à tous les niveaux.

Une fois que la rumeur est là, ce n'est pas facile de s'en débarrasser. Le rôle du manager et de la direction est crucial pour dénouer cette situation délicate. La règle numéro un est de communiquer rapidement sur le sujet, en restant factuel et indiquer si la rumeur est effectivement fondée. Dans le cas d'une fausse rumeur, la direction doit démentir l'information et donner la parole aux salariés pour comprendre pourquoi ils sont inquiets. Il ne faut jamais démentir une rumeur basée sur une réalité.

Au lieu de s'inquiéter des rumeurs, il est plus opportun de clarifier la communication interne et de créer une atmosphère de confiance dans l'entreprise. La rumeur est un phénomène humain, un phénomène qui permet aux groupes de se

²⁵Béatrice. Bocquet, et autres, **quand on "prêche" le faux par la rumeur, quelles en sont les finalités.** {en ligne}, <http://pascalfroissart.online.fr/1-extern/bocq-02.pdf> , consulté le 13/12/2012.

construire et d'évoluer. Il est navrant qu'à l'heure de twitter, et des médias sociaux certaines sociétés pensent pouvoir arrêter les rumeurs en entreprise en utilisant des moyens coercitifs.

Nous conseillons les entreprises pour qu'elles mettent en œuvre des moyens de communication adaptés à la réalité de leur entreprise. Nos espaces de travail et notre réflexion sur la communication et les politiques de changement nous permettent de trouver des solutions qui favorisent des conversations de travail positives envers l'entreprise.²⁶

Conclusion du chapitre

D'après ce que nous avons vu dans ce chapitre, nous pouvons dire que la rumeur est un phénomène social qui circule d'une manière vite et efficace, par la voix orale (bouche à oreille, bruits de couloir, etc.) ou électronique (e-rumeur marketing virale) elle a des caractéristiques différentes, ce qui aide sa propagation rapide, elle influe par sa nature douteuse sur les salariés et les clients en même temps, parfois dangereuse si elle touche l'image d'un produit sensible ou de l'entreprise, mais bénéfique si elle crée pour faire une publicité pour un nouveaux produit ce qu'on appelle (marketing virale) le cas de l'entreprise Sony.

Aussi sa naissance est liée au type d'organisation de l'entreprise, à ses moyens de communication, au style de leadership qui commande l'entreprise. Ce qui est confirmé par Vincent Morgane : « On peut également dire que le type d'organisation de l'entreprise joue aussi un rôle important dans le développement des rumeurs. En effet, dans une structure très hiérarchique, il est habituel de recevoir des informations et de les retransmettre. A l'inverse, dans une organisation transversale, l'information est plus difficile à saisir, elle suit des chemins plus hasardeux, ce qui crée un climat plus propice aux rumeurs »²⁷.

²⁶ .ibid.

²⁷ V. Morgane, **la rumeur au sein de l'entreprise, la rumeur est un microbe qui se transmet par la voix,** édition, id pro, 2008-2009, P09.

Chapitre IV : les différentes théories de motivation au travail

Préambule

Pour quoi parlons-nous de la motivation ?

C'est dans l'objectif d'avoir un cadre théorique adéquat et de construire une idée, pour analyser l'impacte des rumeurs sur la motivation du personnel de l'entreprise.

La motivation est le secret de toute réussite, pour réaliser une entreprise, on est motivé par plusieurs raisons : avoué ou latentes, ces objectifs qu'on vise à atteindre peuvent être social (s'identifier ou adhérer à un groupe social, ou à une classe sociale) ou financier, et l'objectif des salariés, c'est de répondre à leurs besoins de vie, soit nécessaire ou complémentaire, se qui motive le propriétaire peut aussi être le même de celui des salariés, d'avoir les mêmes objectifs c'est de donner à l'entreprise ce qui lui permettra de promouvoir, et d'occuper une place dans le marché. Il faudra donc arriver à mettre en mouvement les acteurs par un changement profond de leurs comportements et attitudes, en conformité avec les objectifs de l'entreprise. Mais il faudra aussi essayer de jumeler les objectifs de celle-ci avec ceux des salariés.

Plusieurs psychologues qui 'ont fait des recherches sur la motivation et leur objectif c'est d'aider les dirigeants des ressources humaines à connaître et comprendre comment satisfaire, fédérer et surtout à motiver leur personnel, sans oublier que le processus de motivation n'est pas constant il est changeable, il est dépendant de la situation de l'entreprise, et ses stratégies se différencient d'une entreprise à une autre et par la progression du travail (les gens travaillent pour vivre puis pour vivre bien) .Parmi les premiers chercheurs qui ont cherché sur la motivation on trouve, **Lewin** et **Taylor**¹ qui est interrogé sur la cause qui « laissent les travailleurs sans envie de produire toujours plus », il distinguera trois raisons qui sont : -les ouvriers pensent qu'une augmentation de la production induira le chômage

¹C. Lévy. Leboyer, motivation dans l'entreprise, {en ligne}, <http://www.cadedesante.com/spip/IMG/pdf/doc-85.pdf.p.02>. Consulté le 19/01/2013.

Pour certains d'entre eux

-la majoration des salaires n'est pas proportionnelle à la production

-les méthodes de travail empiriques provoquent le gaspillage de l'énergie des ouvriers

Taylor innova dans une conception unidimensionnelle de l'homme et renonça à l'idée de motiver par la contrainte. En échange de son travail et de sa force physique, l'ouvrier reçoit un salaire proportionnel au rendement. Le salaire à cette époque est un moteur déterminant. L'« homo economicus » est guidé par l'Organisation Scientifique du Travail (O.S.T.). C'est l'utilisation maximale de l'outillage, la spécialisation stricte et la suppression des gestes inutiles. L'école classique conçoit donc le travail découpé en unités élémentaires au sein de postes de travail, c'est le travail à la chaîne. Il s'agit de trouver le bon poste pour la bonne personne. Les fonctions de conception, de planification, d'exécution et de contrôle sont séparées et réparties au sein d'une hiérarchie verticale avec une tête qui pense et un corps qui exécute. Une centralisation des responsabilités entraîne un contrôle strict assuré par les responsables hiérarchiques. Cette organisation et cette conception de l'homme au travail permirent un bond en avant considérable pour l'économie des pays concernés.

Les idées de Taylor s'opposent aux travaux d'Abraham Maslow, Taylor ne s'intéresse qu'aux deux premiers niveaux de besoins. Il a cherché les conditions de compatibilité d'intérêt entre l'entreprise et les salariés pour une grande prospérité et une paix sociale durable, aussi critiqué de l'un de ses postulats qui repose sur la séparation stricte entre le cerveau et les mains humaines.

1-La théorie des besoins d'Abraham Maslow ²

Maslow a mis l'accent sur l'analyse des besoins de l'homme au travail à partir d'observations cliniques (1943). *Une théorie qu'est à l'origine une motivation*

² -j. MICHEL PLANE, théorie des organisations, éd, dunod, paris, 2000, p 38

*humaine*³, Il invente une fameuse pyramide pour hiérarchiser les besoins, il commence de les plus élémentaires aux plus nécessaires, il voit donc que pour satisfaire les plus complexes il faut d'abord satisfaire les plus rudimentaires, il distingue 5 besoins qui sont dans l'ordre suivant :

- **Les besoins physiologiques:** sont des besoins primaires, l'être humain dépend de ces besoins liés à la survie, qui ce sont la faim, la soif, la sexualité, la fatigue, la maladie, l'absence d'abri viable. La satisfaction de ces besoins amène à la négligence de l'activité, le plaisir des sens, une sensation de confort.
- **Les besoins de sécurité :** lorsque les besoins physiologiques sont satisfaits, l'individu cherche à satisfaire le besoin de sécurité, ce besoin se révèle dans la volonté de vivre sans souci, ni peur, d'être protégé contre les dangers.
- **Le besoin d'amour :** liés aux besoins de l'homme à établir de rapports sociaux, d'insertion, d'affectivité. De sentir seul, rejeté, abandonné, éliminé par le groupe, va créer un sentiment de besoin d'appartenance, d'avoir des amis, d'être favorisé, et accepté dans un groupe.
- **Les besoins d'estime et de prestige:** c'est un besoin psychologique, l'individu cherche à être reconnu, valorisé, admiré, de se juger capable, et qu'on croit à ses capacités, de le faire sentir qu'il est important, parce que le sentiment d'infériorité ou l'inutilité, vont créer chez lui le manque de confiance, donc il est demandé d'être estimé pour combler ce besoin.
- **Les besoins de réalisation ou d'accomplissement:** il s'agit d'un besoin complexe, c'est la satisfaction plénitude, liés aux désirs d'être heureux, développer et améliorer créatif, innovant. C'est un besoin jamais satisfait, il est infini.

³ -P. ROUSSEL, rémunération, satisfaction et satisfaction au travail, éd, economica, paris, 1996, p 34.

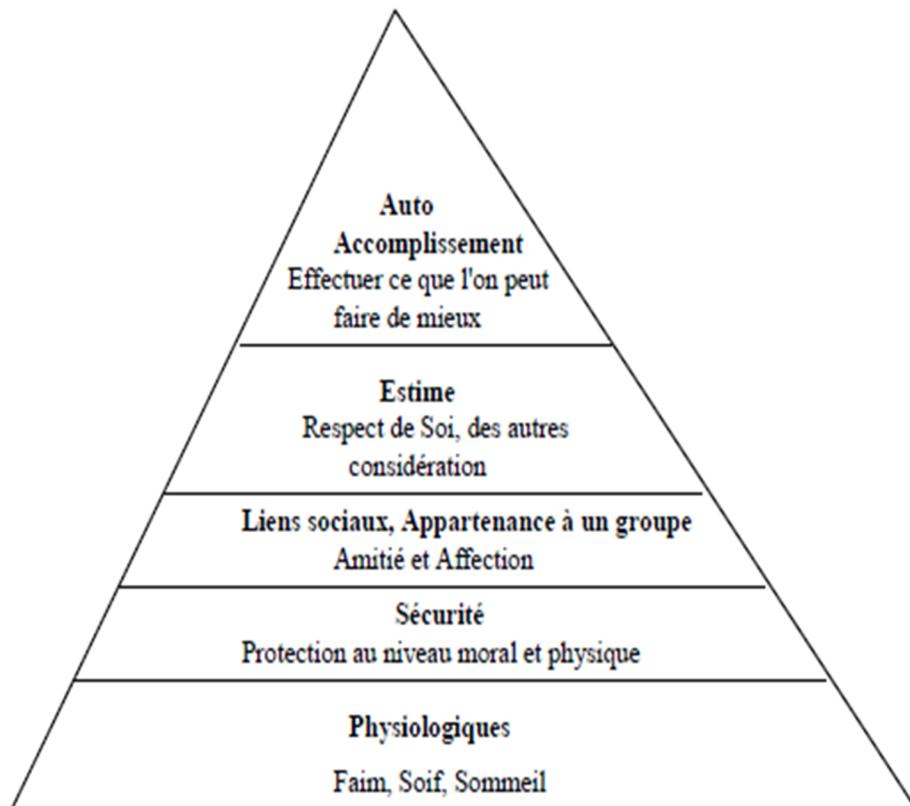


FIGURE1 : La pyramide des besoins chez Maslow⁴

Pour Maslow la satisfaction de ces besoins, n'est jamais absolue puisque dès que l'un d'eux est satisfait, il cesse d'être important. Finalement, un besoin satisfait ne constitue pas une motivation en soi. Aussi de ce point, plusieurs auteurs qu'ont critiqué Maslow parce qu'il se focalise sur ces 5 besoins, et il a négligé les différences interindividuelles, alors que la motivation au travail demande plus d'effort et d'attention, c'est de savoir comment on réduit les conflits, la participation aux différentes activités de l'entreprise, de donner une certaine autonomie aux salariés facilite l'adaptation de l'individu au travail, sur tout le monde est toujours en évolution, donc les besoins d'aujourd'hui ne sont pas forcément ceux d'hier. Autrement dit, au début l'ouvrier cherche à combler les nécessités, (la nourriture, un toit) après avoir satisfait ses besoins primaires il

⁴Diemer. Arnaud, **économie d'entreprise**, [en ligne] http://www.Dmos.fr/fr/chaines-thematiques/management-équipe-leadership/Doc_Ressources/management-équipe-leadership-pyramide-Maslow.pdf. Consulté le 03/05/2013.

réclame les plus complexes, (le confort les bonnes conditions au travail, ascension, l'évolution)

2-La théorie de Mc Gregor et la dimension humaine de l'entreprise ⁵

Pour Mc Gregor y a pas d'existence pour une théorie satisfaisante de la fonction de management parce que personne ne rend compte a quoi l'individu est capable de faire, et de ce qu'il puisse faire à l'entreprise, il à comparais entre les programmes de formations des dirigeants de grandes entreprises Américaines, il déduit que ces dirigeants ne changent pas leur comportement par apport aux exigences de la formation, mais pour leur fonction en tant que manager des ressources humaines.

Dans sa théorie appeler X et Y Mc Gregor oppose deux conceptions de l'homme au travail.

Pour la théorie X la plus dominante aux Etats unis, cette théorie démontre que l'individu moyen manifeste des comportements déviants vis-à-vis le travail, l'être humain à une nature vicieuse, le travail pour lui il est fatigant et ennuyant, c'est pour cela qu'ils doivent être sous contrôle des dirigeant, forcés et dirigés, si on veut la réalisation des objectifs organisationnels.et pour changé ces postulats qui constituent une idéologie dominante. La théorie de X repose sur trois hypothèses implicites :

-l'individu moyen éprouve une aversion innée pour le travail qu'il fera tout pour éviter ;

-à cause de cette aversion à l'égard du travail, les individus doivent être contrains, contrôlés, menacés de sanction, si l'on veut qu'ils fournissent les efforts nécessaires à la réalisation des objectifs organisationnels ;

-l'individu moyen préfère être dirigé, désire éviter les responsabilités, a peu d'ambition et recherche la sécurité avant tout.

⁵ -j. MICHEL PLANE, théorie des organisations, éd, dunod, paris, 2000, p 38

A partir de ce diagnostic, il propose de nouvelles hypothèses opposées à celle de la théorie X, il les effectue dans la théorie appelée Y.

Dans cette théorie Mc Gregor a essayé de démontrer que l'être humaine est un être responsable, il apprend rapidement comment s'organiser, il a une forte tendance créative et imaginative, que les dirigeants pensent, pour l'auteur, le fait que l'individu propose sa force physique et ses aptitudes mentales pour travailler, donc il peut s'autodiriger et s'autocontrôler.

Il s'appuie sur quatre principes pour démontrer sa perception :

-la dépense physique est aussi naturelle que le jeu ou le repos pour l'homme. Il peut s'autodiriger et s'autocontrôler ;

-l'engagement personnel est en fait le résultat d'une recherche de satisfaction de besoins sociaux. L'homme apprend à rechercher les responsabilités ;

-la capacité d'exercer son imagination, sa créativité au service d'une organisation est largement répandue parmi les hommes ;

-dans beaucoup de conditions de travail, les possibilités intellectuelles des hommes sont largement inutilisées.

Pour Mc Gregor cette théorie est la plus adaptée à la nature humaine, elle donne la possibilité d'innover, d'organiser et de développer les moyens d'aménagements, en tant que l'homme présente un facteur potentiel au sein des organisations.

3-La théorie bi factorielle D'HERZBERG⁶

La théorie bi factorielle est une théorie motivationnelle née dans le milieu de travail, elle a été pratiquée pour faire une distinction entre les facteurs de satisfaction et les facteurs de l'insatisfaction au travail. HERZBERG et ses collègues ont mené une recherche auprès des salariés d'une entreprise : ils ont utilisé la méthode d'incident critique, leur entretien consiste à décrire les

⁶ F. Fenouillet, **la motivation**, Dunod, Paris, 2003, p 88,90

conditions qui aident la production de la satisfaction et l'insatisfaction, puis ils analysent ces entretiens pour classer les réponses des salariés à partir des éléments qui reviennent plusieurs fois pour déterminer lequel de ses éléments qui représente la satisfaction et lequel qui présente l'insatisfaction, le plus répétitif est le facteur de la satisfaction. Ce travail de classification lui a permis de dégager deux catégories de facteurs.

Dans la première catégorie, se trouvent les facteurs qui ont la capacité d'apporter de la satisfaction aux employés. Ce sont les facteurs de motivation car ce sont des besoins que l'individu va chercher à combler. Cette recherche va le conduire à produire davantage d'efforts. Ces facteurs sont :

- l'accomplissement ou la sensation d'avoir bien réalisé son travail ;
- la reconnaissance notamment du travail bien fait ;
- le travail en tant que tel ;
- la responsabilité ;
- le plan de carrière notamment au travers de promotion, d'avancement ou de réalisation de soi.

La deuxième catégorie regroupe les facteurs qui ne peuvent produire que de l'insatisfaction s'ils ne sont pas maîtrisés. Ce sont les facteurs d'hygiène, au sens psychiatrique de l'hygiène mentale, car ils font partie des conditions nécessaires mais non suffisantes à l'équilibre de l'individu. Ces facteurs environnementaux ne sont pas à même de créer la motivation, par contre, ils ont un impact négatif sur l'individu s'ils ne sont pas contrôlés. Ces facteurs ce sont les suivants :

- les qualités et défauts du supérieur hiérarchique ;
- la rémunération ;
- la politique et administration de l'entreprise ;
- les relations de travail (supérieurs, collègues, subordonnés) ;

-les conditions de travail telles que la sécurité de l'emploi, la valorisation au travail de l'emploi, les conditions de vie dans l'entreprise.⁷

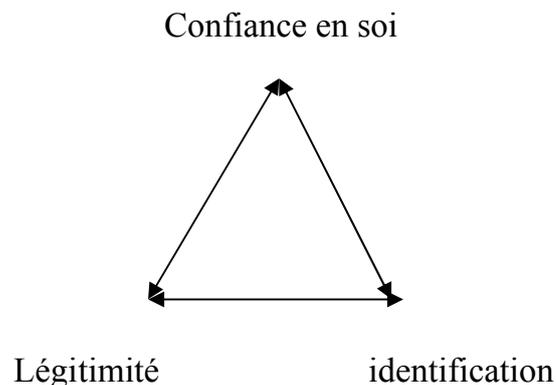
Cette théorie nous a permis de distinguer les facteurs de la satisfaction de ceux de l'insatisfaction dans le monde de travail, aussi elle détermine que la rémunération ne fait pas partie des facteurs de motivation mais c'est un facteur d'hygiène qui a un impact négatif sur l'individu, ainsi HERSBERG et ses collaborateurs n'ont pas cherché s'il y a un lien entre les différents facteurs de motivation et la performance de l'individu.

4-La théorie de la mise en action

Le triangle d'or de la motivation⁸

Le triangle d'or de la motivation- conceptualisé par LIONEL BELLANGER- constitue un bon moyen de pilotage qui permet au manager de suivre ses collaborateurs et de repérer et comprendre les différentes fluctuations que peut revêtir leur motivation.

Le triangle d'or de la motivation de Lionel Bellanger



Le triangle d'or repose sur l'idée que la motivation résulte d'un équilibre entre les trois pôles d'un triangle imaginaire,

⁷ M.DENJEAN, Denjean, « La motivation au travail », travail n° 42 janvier 2003, {en ligne}, <http://www.cedip.equipement.gouv.fr>, in PDF. Page 17, consulté le 09/03/2013.

⁸ N. Aubert, diriger et motiver, art et pratique de management, 2 éd, d'organisation, 1996, 2000, p 65-66.

Le pôle « confiance de soi », c'est l'image que l'on a de soi-même, et que les autres l'on a jugé, les signes de la reconnaissance, les encouragements, et les primes que l'on reçoit à l'intérieure de l'organisation.

Le pôle « légitimité », c'est d'établir une équation pour équilibrer entre ce que je suis et ce que l'on me donne comme mérite (grade), la compétence contre un poste de responsabilité, avec un salaire que l'on m'octroi, de ce que je ressens et l'estime que l'on m'accord.

Le pôle « identification », c'est le renforcement positif, c'est la possibilité de se reconnaître dans une valeur en résonance avec notre imaginaire. (Un travail, une cause, un objectif)

Tant que l'énergie circule bien entre les trois pôles, il ne devrait pas y avoir de problème de motivation. Les problèmes se posent quand, pour une raison ou pour une autre, l'un des pôles se bloque et ne fonctionne plus.

Ce qu'est l'essentiel Pour Lionel Bellanger ce qu'il y'aura pas un décalage entre ces pôles, c'est comme le corps humain, l'interrompe d'un organe introduit le dysfonctionnement des autres organes, aussi l'insatisfaction de l'un de ces pôles engendre la démotivation chez l'individu.

5-La théorie ERG d'Alderfer⁹ :

ERG ou ERD en français est l'abréviation de «existence, rapport sociaux, développement personnel ».

L'instrument de motivation selon Alderfer ne fonctionne pas de la même manière que Maslow propose, pour lui il n'existe pas la hiérarchisation pour les besoins, il démontre que chaque besoin peut agir en parallèle avec d'autres besoins, c'est-t-dire que la satisfaction de chaque besoin peut se faire en même temps, aussi si l'individu a un besoin non satisfait, il peut s'engager à en satisfaire d'autres, ici la motivation dépend de l'intensité d'un besoin. Et Alderfer illustre trois types de besoins,

⁹ P. ROUSSEL, rémunération, satisfaction et satisfaction au travail, éd, economica, paris, 1996, p 34.

Les besoins d'existences (E):

Les besoins d'existences peuvent être chez le travailleur : le salaire, les besoins physiologiques ou matériel au travail, la soif, la faim...etc.

Les besoins de rapports sociaux (R) :

Ces besoins de rapports sociaux est un facteur de motivation qui pousse l'individu à avoir des échanges avec autrui. Ils se traduire par la volonté de s'intégrer dans une équipe de travail, de construire des relations sociales avec les autres, et l'envie de partager des émotions, des idées, des confidences, peut être aussi des échanges conflictuels entre l'individu et les personnes qu'il côtoie.

Les besoins de développement personnel (D):

C'est le besoin de se sentir utile, de participer à des tâches à des activités enrichissantes, l'individu se sent motivé lorsque il exerce ses aspiration sur le terrain, ces besoins correspondent aux désirs d'interagir avec succès avec son environnement.

Aussi Alderfer a ajouté une seconde contribution pour la théorie ERD, et il formule des hypothèses sur le phénomène **frustration-régression**, se principe repose sur : si l'individu n'arrive pas à satisfaire son besoin de développement personnel, il peut reculer pour satisfaire le besoin des rapports sociaux dont le degré d'être motiver est augmenté. Et la déférence entre la théorie de Maslow et Alderfer réside ici, dans la capacité de se reculer si l'un des besoins n'est pas satisfait et d'orienter pour satisfaire un autre besoin qu'on peut combler, la classification de ces besoins peut être d'aller de plus concret au plus abstrait, pas comme Maslow par hiérarchie.

6-Les facteurs de motivation¹⁰

6-1 La rémunération:¹¹

Le salaire qui rémunère le travail accompli, est à la fois un élément du coût de revient, pour l'organisation, et un élément de motivation, pour les travailleurs.

La rémunération se trouve être davantage un facteur de démotivation que de motivation. En effet, la rémunération est un carburant qui ne motive pas chacun de la même manière. Par exemple, c'est un facteur de motivation sans nul doute plus pertinent pour un commercial que pour un chercheur. Leurs attentes à l'égard du travail ne sont a priori pas les mêmes.

- **Quatre autres facteurs de motivation actionnables par le manager**

La rémunération est complétée de quatre autres facteurs de motivation, susceptibles de fournir des satisfactions au travail. Mais ceux-ci sont en même temps des facteurs de démotivation (ils provoquent aussi des insatisfactions).

6-2 Le contenu du travail est un facteur de motivation ou de démotivation. Le travail peut être intéressant, varié, épanouissant, une occasion de faire marcher ses méninges et de continuer à apprendre. Mais il peut aussi être sans intérêt, routinier et rébarbatif. Dans toute fonction, il y a nécessairement des tâches rébarbatives, mais c'est le dosage, l'équilibre qui importe.

6-3 Les conditions de travail sont un autre facteur de motivation ou de démotivation. Les collaborateurs du manager peuvent jouir de beaucoup d'autonomie pour organiser leur travail comme bon leur semble, avoir des horaires raisonnables et réguliers leur permettant de préserver un équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie privée, travailler dans des locaux agréables et spacieux. Ou alors tout le contraire !

¹⁰ **Les cinq facteurs de motivation d'une situation de travail**, {en ligne}, <http://www.managerinprogress.com/fiches-pratiques-management/comportement-manager-source-motivation>. consulté le 07/03/2013 16h32.

¹¹ Opcit. Patrice. R. p, 47.

6-4Le manager joue un rôle très important sur les relations au travail. Les relations qu'il entretient avec ses collaborateurs d'abord : feedback, reconnaissance, respect, valorisation. Mais aussi sur les relations qu'ils entretiennent entre eux : solidarité au sein de l'équipe, saine émulation ou bien tout le contraire (relations de compétition, peaux de bananes,...).

6-5Enfin, le statut est le dernier facteur de motivation pour partie au moins dans les mains du manager, notamment à travers son influence sur la nomination de ses collaborateurs et l'attribution de titres.

Nous saisissons ici, que les facteurs qui motivent les salariés, peut être en mêmes temps les facteurs de démotivation, et pour motiver un employé, il faut en moins l'attribué une considération de salaire, comme une récompense sur ces efforts, surtout s'il s'agit d'une tâche monotone ou le travail est ennuyeux, et les bonnes relations, les encouragements, les promotions et même les compétitions, sont les éléments les plus importants pour inciter ce dernier à donner une réponse affective, émotionnelle face à son travail.

7-Le comportement du manager comme source de motivation¹²

La première source de départ d'un service ou d'une entreprise est la nature de la relation à son manager. Or, tout collaborateur n'attend pas la même chose de son manager. Les motivations des uns ne sont pas les motivations des autres.

Même si elles varient d'un individu à l'autre, les premières sources de motivation sont bien souvent :

- Le sentiment d'être reconnu et accepté comme un individu unique avec ses caractéristiques particulières (ce qui exige du manager une marque d'intérêt pour ses collaborateurs) ;
- La reconnaissance de son identité professionnelle fondée sur une compétence reconnue et non contestée au sein d'une équipe ;

¹² Op.cit. les cinq facteurs de motivation.

- La possibilité d'exprimer pleinement son point de vue et de participer à des débats professionnels argumentés ;
- L'existence de solidarités et d'estimes mutuelles au sein de collectifs de travail qui apportent la satisfaction de se retrouver.

Le comportement du manager a d'autant plus de chance de répondre aux attentes de ses collaborateurs qu'il :

- Donne du sens, met en perspective et aide à prendre du recul ;
- Met en lien les contributions de chacun avec les ambitions et les objectifs de l'entreprise ;
- Crée des situations de travail porteuses de développement et d'épanouissement personnel ;
- Porte de l'attention et montre de l'intérêt pour ses collaborateurs, ce qu'ils font et ce qu'ils sont ;
- Donne du feed-back et des signes de reconnaissance.

Donc le manager aussi à un rôle à jouer pour motiver ces collaborateurs,

Pour résumer, nous disons : pour que la communication, au sein de l'entreprise, soit un élément de bonnes motivations pour le bien de celle-ci, deux types d'agents doivent afficher une collaboration : le premier agent est le manager qui doit porter du respect pour l'individu collaborateur tel qu'il est, et avoir de la reconnaissance à l'égard de ses compétences, mais surtout ; lui donner des occasions à s'exprimer pour enfin la solidarité est très importante pour la satisfaction de se retrouver.

De son côté, l'autre type qui est le collaborateur doit essentiellement participer au progrès de l'entreprise et combiner ses ambitions avec les objectifs de l'entreprise.

8-Communication et accès aux informations¹³

En organisation de manière systématique une communication d'information sur les objectifs attendus, les performances effectuées et leurs évolutions, voire sur les positions de ses résultats par rapport à ceux atteints par d'autres, on donne à chaque individu des moyens de situer les résultats de ses efforts, d'évaluer ses chances de les améliorer.

. Ceci met l'individu en position d'acteur et lui donne une marge d'initiative même si celle-ci est limitée par les contraintes organisationnelles.

9-Conclusion du chapitre

Avec la montée de l'école des relations humaines qui donne beaucoup d'importance aux aspects psychosociologiques, plusieurs théories qui sont élaborées sur le processus de la motivation, dans l'objectif d'améliorer le climat du travail et le rendement des salariés. La reconnaissance, l'autonomie, le bon climat social et l'implication au travail sont presque des éléments fondamentaux qui font de l'entreprise une unité qui vise à pratiquer judicieusement les droits de ses salariés, plus qu'au fonctionnement de leur établissement.

¹³ - **Claude Levy-Leboyer, la motivation dans l'entreprise modèles et stratégies, {en ligne},** http://www.cnam.fr/servlet/com.univ.collaboratif.utils.LectureFichier?ID_FICHER=1295877018085, consulté le : 07/03/2013.

Présentation de l'organisme d'accueil :

1. historique et situation géographique

Molino Grani est une société à responsabilité limitée (SARL), dotée d'un capital de 145000 000 ,00DA dont la spécialité est l'agro-alimentaire. Elle est sise à la zone industrielle Taharacht aux abords de la route nationale N°26 à environ 4 Km au nord de la localité d'AKBOU et à 63Km au sud de la wilaya de BEJAIA.

Sa situation géographique facilite son approvisionnement en matière première (tel le blé) et lui permet d'intervenir sur tout le territoire national pour la distribution de ses produits.

Le démarrage de son activité a eu lieu le premier janvier 2000 avec une capacité de production de 200t /j de farine (minoterie) et 150t/j de semoule, son effectif est de 80individus à ce jour.

2. Activité de l'entreprise

L'entreprise intervient dans le territoire national pour ses produits alimentaire de qualité exclusif et dans la Daïra d'AKBOU.

Ses principaux produits :

- Produits agro alimentaires » Produits céréaliers et leurs dérivés » Produits de la meunerie et de la semoulerie

-Le blé tendre.

-le blé dur.

- la farine.

- Produits agro alimentaires » Aliments pour animaux

-le sene.

Parfois même les pâtes de marque Lara.

Chapitre V : analyse des caractéristiques de la population et interprétation des résultats

1- l'analyse des données personnelles de notre échantillon d'enquête :

Tableau n°1 : la répartition de l'échantillon d'enquête selon le sexe :

Sexe	Fréquence	%
Masculin	14	87,5
Féminin	02	12,5
Total	16	100%

D'après ce tableau nous constatons que le sexe masculin est dominant dans la constitution de notre échantillon d'enquête en représentant ainsi 14/16 de l'effectif total, tandis que le sexe féminin ne représente que 02/16 du membre total des ouvriers enquêtés.

Tableau n°2 : la répartition de l'échantillon d'enquête selon l'âge :

Âge	Fréquence	%
[20-30]	03	18,75
[31-40]	06	37,5
[41-50]	03	18,75
[51-60]	02	12,5
[60 et +	02	12,5
Total	16	100%

Nous constatons 'après ce tableau que la plus part de l'effectif de notre échantillon d'enquête se trouve dans la catégorie qui se monnaie entre 31-40ans, soit 06/16 de fréquence, cela s'explique par le fait que l'entreprise n'avait pas possédé à intégrer les jeunes ouvriers , puis vient la catégorie d'âge entre 20-30ans en égalité avec celle de 41-50ans avec fréquence de 03/16 , et en fin la catégorie 51-

60ans qu'est en égalité avec celle de 60ans et plus avec une fréquence de 02/16 , donc nous remarquons que le taux d'ancienneté des ouvriers dans cette entreprise est plutôt très élevé qui se monnaie entre 30-60 et plus ans

Tableau n°3 : La répartition de l'échantillon d'enquête selon la situation matrimoniale.

Situation familiale	Fréquence	%
Marié	12	75
célibataire	04	25
total	16	100%

Ce tableau montre que la majorité de notre échantillon d'enquête sont mariés avec une fréquence de 12/16 par contre la catégorie des célibataire est de fréquence de 04/16, ce qui nous fait dire, que ces ouvriers mariés ont plus de responsabilités sociales, c'est d'assurer les besoins de leurs familles, surtout dans un contexte socioéconomique contraignant et se caractérise par la cherté de la vie, et un faible pouvoir d'achat.

Le tableau n°4 : la répartition de l'échantillon d'enquête selon le niveau d'instruction.

Niveau d'instruction	Fréquence	%
Primaire	01	6,25%
Moyen	04	25%
Secondaire	03	18,75%
universitaire	04	25%
Illettré	04	25%
total	16	100%

Nous constatons dans ce tableau que les niveaux (moyen, universitaire, illettré) sont en égalité avec une fréquence de 04/16, puis le secondaire avec 03/16, et enfin la fréquence de 01/16 pour le niveau primaire, donc nous pouvons dire que les ouvriers de cette entreprise se monnayent entre les illettrés qui travaillent dans le tirage (agent d'exécution), et les universitaires qui s'occupent des postes de travail administrateurs (agents d'exécutions, agents administrateurs).

Le tableau n°5 : la répartition de l'échantillon d'enquête selon l'existence des enfants

L'existence d'enfants	Fréquences	%
QUI	11	68,75%
NON	05	31,25%
TOTAL	16	100%

A travers ce tableau, nous déduisons que la majorité des salariés sont mariés ont des enfants 11/16, seulement 05/16 qui n'ont pas des enfants.

2-L'analyse des données concernant l'ordre générale sur la motivation et de la communication

Tableau n°6 : les moyens de communication appliqués par l'entreprise.

Les moyens de communication	effectifs
Par voie orale	09
Par affichage	02
Par voie informelle (bouche-a-oreille)	05
total	16

D'après ce tableau nous remarquons que la plus part des informations circulent d'une manière orale, le tableau indique, sur l'effectif de 09/16, sont des informations délivrer par le chef de l'entreprise ou bien par l'un de ses porte parole. Pour annoncer une nouvelle, quelle qu'elle soit sa nature aux salariés sur d'éventuels changements, *« C'est le gérant lui même qui se charge d'annoncer la nouvelle surtout quand il s'agit se de changement d'horaires de travail »*

Nous déduisons, que c'est ce dernier qui veille personnellement à transmettre les informations importantes a ses salariés pour éviter toutes confusions ou déformations de contenu, mais rien n'empêche la circulation informelle des informations. le tableau ci-dessus montre que 05/16 d'effectif qui ont répondu oui aux bouche-à- oreille, ce qui veut dire que malgré l'éveil des chefs mais les rumeurs occupent toujours leurs places.: un monsieur X confirme : *« j'entends les gens parlent sur le mode de travail, le salaire, et même sur le changement au niveau de l'administration »*, il ajoute : *« ici les gens ne cessent de parler sur des nouveaux changements qui s'opèrent , d'ailleurs j'ai entendu que cette année le salaire sera fixé en fonction de la quantité produite »*. C'est une intox ! , et un jeune homme de 32ans ingénieur de maintenance témoigne: *« y a pas de source fiable, est les vrais informations circulent par chuchotement »* ;

Il est à noter également que cette entreprise semble ignoré totalement l'importance des affiches, seulement 02/16 de l'effectif qui ont répondu par à l'affirmative que les informations circulent par l'affichage, surtout en ce qui concerne les instructions, comme l'indique cette jeune femme fraîchement recrutée : *«ils nous informent par les notes de service, en ce qui concerne les heures supplémentaire, et par note d'instruction pour donner les directives »*. Nous constatons aussi qu'elle utilise l'affichage seulement pour attirer l'attention de ces ouvriers, sur de nouvelles inhibitions au travail. On trouve aussi des pictogrammes pour guider les visiteurs de l'entreprise.

Nous pouvons dire donc que le champ de communication de cette entreprise est exclusivement basée sur la communication orale, cela est dû peut- être à la faiblesse de niveaux d'instruction de la plus part des salariés, ou parce que c'est

une moyenne entreprise qui ne nécessite pas des moyens colossaux pour informer son personnel avec d'autres moyens les plus appropriés, c'est pour cela qu'elle procède à la communication orale pour donner à tous les ouvriers la chance d'être informés, cette méthode peut permettre une meilleure remontée de l'information et un meilleur échange, mais elle comporte de grands risques d'erreurs, la transmission orale de l'information d'une personne à une autre peut induire une désinformation ou une déformation, un changement dans le sens et des mauvaises interprétations.

Tableau n° 07 : la nature de climat de travail:

Le climat de travail	Effectifs
le climat favorable	04
Le climat défavorable (conflictuel)	11
total	16

D'après ce tableau, la majorité des réponses sur le climat de travail sont défavorables, il indique que 11/16 de l'effectif sont insatisfaits. Et pour comprendre pourquoi la majorité des réponses sont négatives nous allons demander plus d'explications auprès des enquêtés, et les réponses sont unanimes que la situation, n'est pas aussi bonne qu'elle paraît. Selon les dires de certains salariés, les travailleurs se sentent trahis et déçus par l'attitude de leurs dirigeants qui continuent d'ignorer ou de faire semblant d'ignorer leurs droits les plus légitimes et les plus élémentaires. S'agissant justement de droits, les travailleurs estiment que l'entreprise dénie leurs droits. D'après eux, Ils sont très mal payés aux efforts qu'ils fournissent et en comparaison aux autres travailleurs d'autres entreprises. Certains d'entre eux croient même que l'entreprise est en infraction au code de travail Algérien et la grille nationale des salaires. Leur argument, c'est qu'un ouvrier touche un salaire de 12000 DA alors que le SNMG fixe les salaires minimums à 15000 DA., les travailleurs n'ont droit à aucune primes et aucune

indemnité. Quand aux promotions, quelques uns, même de ceux qui occupent des postes importants disent qu'ils sont déçus de la politique salariale de cette entreprise qui réalise des bénéfices énormes grâce aux efforts de ses ouvriers et à l'intégrité et aux compétences de ses cadres qui ont durant des années résistait aux tentations malgré les salaires décourageants qui ne tiennent compte ni de leurs efforts ou de leurs anciennetés. Ses derniers parlent de l'inexistence totale de promotion. D'autre aussi qui parlent de discrimination et des inégalités des sexes en ce qui concerne les salaires. Par contre, les responsables pensent le contraire, ils estiment que l'entreprise est respectueuse des droits, ils avancent l'argument que ces salariés sont des agents horaires et par conséquent, ils sont payés pour 6 heures et demi de travail, donc aux temps partiel pas comme ceux qui travaillent à la journée de 8 heures. Mais les travailleurs ne partagent cet avis, ils déclarent que même à temps partiel comme ils prétendent les responsables, mais nous produisons autant, voire même plus qu'ils ceux travaillent à plein-temps. Ils nous la quantité à produire, comme le travail à la tâche et en fin de journée la quantité sera produite. Mais les contraintes sociales obligent les gens à travailler bon gré malgré pour vivre, mais sans ambition ni motivation. Dans ce sens, je dois noter les témoignages de quelques travailleurs qui viennent se confier à moi juste selon eux pour s'extérioriser afin de soulager leurs douleurs, dont je reproduis fidèlement les déclarations suivantes :

Un jeune homme de 32ans ingénieur de maintenance témoigne : *« je suis obligé de travailler même si les conditions de travail dans cette entreprise me satisfait pas et le salaire décourageant. Je suis ici pendant 5ans pour un contrat à durée déterminée qui m'angoisse quotidiennement. »* M^r H ouvrier, a une expérience de 5ans à répondu clairement *« je suis obligé de travaillé si non rien dans cette entreprise est satisfaisant, on travail avec un bas salaire »* Et homme de 35ans d'ancienneté de 09ANS déclare confirme *« on travaille les heures supplémentaire, mais en contre partie on perçoit que le salaire habituel sans aucune augmentation dans le bulletin de paie, les heures supplémentaires ne sont pas comptabilisées. »* Aussi le M^r R âgé de 40ans, exécutant déclare *« on reçoit en contre partie de notre travail un salaire minable, on vende notre force de travail*

pour quelque sentîmes, ce qui ma poussé à chercher un autre travail supplémentaire ». Et un homme de 38ans exécutant « je n'ai pas eu chance aux logements sociaux, parce que je ne suis pas titulaire, et mon salaire me qualifie pas a répondre aux besoins de mes trois enfants. »

En contraire à ceux qu'ont répondu que le climat est favorable ils ne présentent que 04/16 d'effectifs total, et si nous regardons bien nous trouverons que c'est les cadres seulement et pas tout les cadres qu'ont répondu que les conditions de travail sont favorable, et un de ces cadre témoigne : *« notre entreprise et un milieu très calme, favorable et tout les travailleurs travaillent sans stresse, on veille à répondre a leur besoins, et de les mettent a l'aise pour leur et notre biens. »* Un ingénieur âgé de 45ans cogérant témoigne *« on travaille par objectif et pour atteindre ces objectifs on a fait tout ce qui est possible pour que cette entreprise répondre aux besoins du marché a l'extérieure et a ceux des ouvriers a l'intérieur »*

D'après ce que nous avons vu, on peut dire que la plupart des salariés ne sont pas satisfait, à cause de bas salaire qu'ils reçoivent, et a cause des contrats ils sont toujours soucieux de leur avenir.

Tableau n°08 : Le style de direction

Le style de direction	effectifs
autoritaire	03
démocrate	03
Laisser faire	10
total	16

Nous pouvons dire aussi, que le style de commandement **laisser-faire** et la pire des méthodes appliquer pour diriger une entreprise, et KURT Lewin, docteur en philosophie, chercheur dans la psychologie, affirme que le leadership démocrate est le plus favorable il dit *« le laisser-faire semble constituer la pire des méthodes,*

Le groupe n'obtient pas de résultats satisfaisants, reste paradoxalement très dépendant d'un leader peu impliqué et demeure constamment en quête d'informations et de consigne ».

Et pour les réponses de style de direction démocrate aussi déclare le gérant, au seuil de la retraite : *« c'est un système claire, transparent et démocrate, el chafafia Wa el wedhoh. »*. Un ouvrier jeune avec 9 ans d'ancienneté témoigne *« se qui est bon dans cette entreprise c'est bien que notre chef est démocrate, il prête l'écoute même si, peut être il ne prend pas en considération notre avis mais il nous écoute. »* et une femme cadre responsable du personnel, embauché depuis l'ouverture de l'entreprise, sachons qu'elle est ouverte en ans (99, 2000) aussi témoigne, *« notre système se base sur la liberté de communiquer, de s'exprimer et de travailler en calme, essentiel pour nous c'est la quantité produite par jour, a par ça, on surveille jamais les travailleurs, chacun est responsable de ces actes, sauf qu'on permet pas les dépassement qu'arrive d'une période a une autres, je suis strict pour maintenir le travail. »* le style de leadership le plus favorisé, il crée l'adhésion chez les salariés, dans ce mode l'employé n'essaye pas d'être vicieux, il s'échappe pas au travail, au contraire il va essayer d'être attentif et reconnaissant, responsable, c'est le style le plus difficile a réaliser sur le terrain, sa mise en place ne se faite que progressivement. LEWIN observe *« que les membres du groupe avec un leader démocratique manifestaient des relations plus chaleureuses et amicales, participaient beaucoup plus aux activités du groupe et, une fois le leader parti, continuaient le travail et faisaient preuve d'autonomie dans le travail. »*¹

Pour le style de commandement autoritaire qui a un effectif de 03/16 de réponses, c'est un mode qui donne des résultats satisfaisant a la présence de leader qui donner des ordres usé, mais dès qu'il part, le rythme de travail change il ne reste pas le même, la cause est l'absence de confiance entre les salariés et le leader, c'est un style de commandement qui s'appuyé sur la domination, même si parfois il est demandé d'être autoritaire, mais aussi la nature humaine à ces exigences, donc le

¹ j. MICHEL PLANE, théorie des organisations, éd, dunod, paris, 2000, p 34.

style de bâton ou la carotte sa ne fonctionne pas dans tout les cas. « *Je n'ai pas des larges épaules, on travail et on tait* »,

Le type autoritaire a bien éclairé par WEBER dans sa théorie de la bureaucratie, il a distingué trois type d'autorité (charismatique, traditionnelle, et rationnelle qui qualifie la plus efficace « *ce système impersonnel correspond à la bureaucratie qui est pour lui la forme d'administration des choses la plus efficace car elle ne tient pas compte des qualités personnelles des individus.* »²

Tableau n°09 : la solidarité au travail entre les collègues

Solidaire	entre	effectifs
vous		
Solidaire		00
Non solidaire		16
total		16

Le tableau ci-dessus montre que personne n'est solidaire avec une autre, c'est tout le nombre de notre échantillon qu'ont répondu a la non solidarité et durant l'entretien les enquêtés ressassent le mot non solidaire plusieurs fois.

Voila, quelques témoignages des enquêtes : un jeune salariés, avec l'ancienneté de 13ans témoigne « *notre premier problème c'est que nous ne somme pas solidaire, alors seul je ne peux rien faire* » et un jeune ingénieur et responsable de production « *ici le système est un système de deviser pour régner* » et un homme de 65 ans gérant, aussi indique : « *les kabyles sont jaloux, même si on veut être solidaire, notre nature ne permet pas* » ils renvoient l'absence de solidarité entre eux, a la monté de l'égoïsme, parce qu'ils sont différents donc ils sont pas solidaire, parce que ils croient pas la même chose, ils éprouvent pas les mêmes sentiments, et ils partagent pas les mêmes objectifs, chacun pense et agit a sa manière, et aussi parce qu' ils sont pas similaires. Iben kheldoune a ce sujet

² ibid. p 25.

dit « *La réunion des hommes en société est une chose nécessaire, parce qu'ils ne peuvent subsister à moins de s'entr'aider. Nécessité d'un modérateur qui puisse maintenir les hommes dans l'ordre, et les empêcher de s'attaquer les uns les autres* ». ³

Et pour nous l'absence de solidarité entre les salariés de cette entreprise, est déterminé par la stratégie utilisée par cette dernière, c'est une stratégie bâtie sur le conformisme cognitif, la plus part des salariés sont des illettrés, ils n'ont pas la confiance en soi, ils sont dans l'obligation de suivre les règles tracés par les dirigeants qui possèdent le savoir, c'est aussi la conversion pour gagner la confiance des responsables, ou bien d'être favorisé. Ou aussi ça revient à la divergence des objectifs recherchés par chacun de ces salariés. Tant qu'ils exécutent des tâches différentes, ils ressentent qu'ils ne sont pas similaires, (l'individualisme).

Tableau n°10 : la motivation des salariés au travail :

Etes vous motivez	effectifs
motivé	06
Non motivé	10
total	16

Le résultat est configuré dans ce tableau ci-dessus, il explique que la grande moitié des enquêtés, un effectif de 10/16 leur réponses est négatives (non motivé), d'après leur réponses nous a constaté que la cause de la démotivation de personnel de cette entreprise renvoie à un bas salaire qu'ils leur attribuent, pour démontrer ce résultat nous appuyons sur leur témoignages : une femme âgée de 40, chef de personnel dit : « *Je suis là depuis l'ouverture de cette entreprise, j'ai consacré tout mon temps à son service, en contre partie je reçois un salaire inférieur que tout les autres responsables, même fraîchement recrutés, en raison d'être une*

³ **Ibn Khaldoun, les prolégomènes, {en ligne},**

http://classiques.uqac.ca/classiques/Ibn_Khaldoun/Prolegomenes_t1/ibn_pro_I.pdf, consulté le 25/04/2013.

femme. », « Rien ne bouge, on effectue un travail rotinier pas d'évolution, ni formation, ni promotion, on est en stagnation sur tout les niveaux »

Aussi un ingénieur responsable de production, âgé de 44ans témoigne : *« au début j'étais motivé parce qu'ils m'ont promis la promotion, et de faire des formations, mais je reçois que la déception », « l'être humain a soif de l'évolution. »*

Un jeune ouvrier de maintenance dit *« y'a un sous effectif, pour qu'ils n'embouchent pas plus, ils m'ont chargé tout le travail, avec aucune augmentation de salaire. »*

Un jeune de 23ans fraîchement recruté dit, *« je suis jeune je vais construire mon avenir, mais avec ce bas salaire rien ne s'achève »*

Par contre l'effectif de ceux qui sont motivés est de 06/16 de nombre totale des enquêtés et ils témoignent comme suit : *« je suis motivé, parce que j'aime mon travail, »* homme âgé de 45ans ingénieur et co-gérant.

Un homme de 55ans à la fin de carrière, emballeur dit : *« je suis motivé, parce que je porte une grande reconnaissance à l'égard de tout le personnel de l'entreprise »*

Un ouvrier de 49ans agent d'exécution dit : *« j'ai travaillé dans un nombre pas mal d'entreprise, mais cette fois ci j'ai trouvé ce que je cherche, la tranquillité »*

Un homme de 65 ans comptable : *« cette entreprise est mon deuxième foyer »*

Un homme de 64ans gérant : *« je suis motivé parce que je suis objectifs » « chaque individu doit apprendre comment il travaille par objectifs. »*

Un jeune de 24 ans fraîchement recruté : *« je suis fraîchement recruté, je suis motivé », « ici le calme, et le fait que je ne suis pas surveillé, je suis motivé ».*

Si nous observons bien dans les initiales de ces enquêtés nous constatons que la majorité sont à la fin de leur carrière ou bien au début, et c'est connu pour les psychologues sociaux que les employés de cette catégorie sont souvent motivés parce qu'ils sont au seuil de la retraite, et même chose pour les débutants, par apport à la nouveauté dans le domaine, ou pour avoir de l'expérience, ou parce qu'ils estiment d'avoir un poste de responsabilité plus élevé, et pour quoi pas une récompense, ainsi de marquer leur existence.

D'après ces témoignages nous déduisons que la cause de la démotivation de ces employés, ne renvoie pas seulement au salaire, mais aussi à la discrimination entre les sexes, ainsi à l'absence de la reconnaissance et de formation, d'une manière générale, et à part les conditions d'hygiène et de sécurité, les autres conditions du travail sont mauvaises, surtout la rémunération qui est une source indispensable de revenu, et qui joue un rôle primordial dans la motivation des salariés, à cet effet Taylor conclut que l'élément le plus motivant est l'argent « *si une incitation financière suffisante est associée à la productivité, l'individu choisit la productivité comme moyen lui permettant d'obtenir cette récompense financière* »⁴

Tableau n° 11 : la relation entre les employés et les responsables

Le partage des bonnes relations	Effectif
Notre relation est amicale (collègues)	11
Relation distanciée (employé, responsable)	04
total	16

A partir de ces fréquences cités ci-dessus, nous disons que les relations qui liées entre les responsables et les employés sont bonnes, et l'effectif de 11/16 démontre que la majorité des enquêtés partagent un sentiment de confiance, avec une chance d'expliquer volontiers leurs besoins, sans recours au prétexte destructif, dès moment que la relation entre eux, est une relation collègue, un homme, âgé de 45ans co-gérant confirme : « *la relation entre moi et les salariés et une relation amicale, pour qu'ils ne sentent pas la gêne, et aussi pour les incités à travailler plus.* »

⁴ P. ROUSSEL, rémunération, motivation et satisfaction au travail, éd, economica, paris, 1996, p 34.

Un ouvrier âgé de 55 ans à la fin de carrière déclare : « *grâce au conseil des administrateurs que j'ai pu résister au travail tout ce temps, ils m'ont suivi pendant mon parcours professionnelle.* »

Un exécutant de l'âge de 33ans aussi confirme : « *je la qualifie comme bonne, d'ailleurs je n'hésite pas de déclarer mais besoins a mes responsables.*»

Un homme de 49ans dit : « *j'ai des difficultés avec mes collègues, mais avec mes responsables je partage quand même quelque sentiment.*»

Une femme ouvrière fraîchement recruté affirme : « *notre relation est bonne, ils accordent l'importance au langage familière, pour réduire le taux de stress au travail.* » La ressassé de mots « collègue » avec chaque interviewé juge que les relations sont bonnes.

Nous remarquons que les éléments qu'ont répondu qu'ils sont motivés, sont presque les mêmes qu'ont répondu que les relations sont bonnes. Donc nous pouvons dire que le secret de la motivation de ces salariés et psychologique puisque'ils partagent des sentiments vifs avec leurs chefs, ils ressentent la considération, l'existence d'un salut commun entre eux et les leaders hiérarchiques est un encouragement, c'est une récompense, ils sont sûrs d'eux-mêmes parce qu'ils ne sont pas sous-estimés par les responsables. Tout ça aide la personne à être satisfaite et motivante. Aussi les bonnes relations servent à réduire les conflits au travail.

Pour les réponses de relation chef, salarié, on peut dire que c'est un avis partagé par une minorité des enquêtés, ils représentent un effectif de 04/16, c'est indiqué dans les témoignages suivants :

Un homme de 65 ans comptable : « *Je s'entends pas avec les lettrés, notamment avec les illettrés* »

Un jeune récemment recruté signale : « *notre relation ne dépasse pas le cadre de travail* »

Une femme de 40 ans chef de personnel dit : *« je n'aime pas mélanger entre le travail et la vie personnel des autres, je respect tout les employés, mais pas plus que ça, et d'être stricte si trop demandé pour les dirigés. »*

Un ouvrier de l'âge de 32 ans exécutant : *« essentiel pour moi c'est ma tranquillité, je travail avec plaine conscience, et je s'intéresse a rien d'autres. »*

Si nous analysons chaque cas de ces quatre enquêtés d'une manière particulière nous disons que : la non entente entre eux et les autres, que ce soit chefs ou employés, revient a la nature innée ou sociale des enquêtes, exemple de premier cas qu'est fâché contre tout les ouvriers, soit parce qu'il est exigeant, ou bien c'est la responsabilité de poste qu'il occupe (comptable) qui est lourde, même cas pour le chef du personnel, peut être que pour les redresser il est demandé qu'elle soit dure, ou bien la peur d'être jugé par la société qui ne cesse pas de mit les obstacle devant l'avancement de la femme algérienne plus précisément (femme kabyle). Sa renvoie aussi aux critères personnels de chaque individu ou a leurs expériences vécues.

Tableau n°12 : rester ou quitter l'entreprise

conception	Effectif
J'ai pensé de quitter	11
Jamais je n'ai pensé	05
Total	16

Le nombre des interrogés qui pensent à quitter l'entreprise, est le plus élevé que les interrogés qu'ont répondu jamais pensé, et les causes qu'ils les ont poussé de quitter sont : la cause principale sans aucun concurrent est le salaire, aussi le travail de contractuelle, la période d'essai qui s'avère assez longue, pour 5ans et

autres conditions que nous avons cités déjà dans les témoignages dans l'analyse présidente. Et les témoignages des salariés indiquent ceci.

Un ouvrier âgé de 35ans exécutant : « *Je suis ici depuis cinq ans, je ne suis pas encore titulaire, et je ne sais pas si je le serais, se qui ma poussé à chercher un autre boulot pour répondre aux besoins de ma famille.* »

Aussi un autre ouvrier de même catégorie témoigne « *si les responsables, vont fournir un effort pour l'augmentation de salaire, de ma part je suis prêt de fournir plus d'effort mêmes de travail pour un temps tard.* »

Un homme de 45 ans ingénieur de production « *la routine m'épuisé, je quitte pour travailler a mon compte* »

Un ingénieur de 35 : « *je suis la dans l'espoir de l'amélioration de cette entreprise* »

Donc la charge de la famille, la cherté de la vie, la routine, et un faible pouvoir d'achat sont les éléments de la détresse de ces employés.

Sur les seize salariés interrogés, cinq d'entre eux qui demeurent fidèles a cette entreprise un homme de 44 ans responsable de service administratif : « *je n'ai jamais y pensé* » « *malgré que moi aussi je n'ai pas un salaire élevé, mais je ne l'ai pas pensé même pour un instant* »

Un homme de 65ans comptable : « *je ne pense pour aucune raison de quitter cette entreprise* »

Un ouvrier de 49 ans agent d'exécution : « *dans la vie, y a pas que l'argent, et pour moi la stabilité et la tranquillité sont des éléments indispensables à la vie des individus* »

Si nous voyons bien dans les initiales de ces enquêtes qui ne pensent pas de quitter, nous constatons que, ce sont des salariés de troisième catégorie d'âge, qui sont au seuil de la retraite occupants un poste de responsabilité, parce qu'ils partagent les mêmes objectifs, ou bien ils attendent leur départ légitime à la retraite pour ne pas perdre leur droit, comme ils peuvent aussi être des partenaires de cette entreprise.

Des réponses introductives sur la rumeur

Tableau n°13 : La rumeur et la perception données par les salariés

Conception de la rumeur	effectif
Une information significative	14
Une information non significative	02
Total	16

Pour donner une idée générale sur la rumeur, nous avons posé cette question au près du personnel de l'entreprise, pour savoir au quel point la rumeur est connu dans le milieu professionnel, et nous avons obtenu des réponses qui se présente dans ces témoignages :

Une jeune femme âgée de 30 : « *La rumeur pour moi est un bruit qui se transmet par voie orale* »

Un ouvrier d'exécution : « *n'importe qui peut dire une rumeur* »

Deux sur seize juge que la rumeur est un bruit qui ne porte pas un sens, il se propage d'une manière informelle dans le but de la distraction.

Et quatorze sur seize, qui veut dire, la plus part des salariés la qualifier une information significative que les employés utilisent pour atteindre l'information souhaité.

Un ouvrier de 32ans agent d'exécution : *« la rumeur c'est les gens qu'ils font les circuler, c'est de parler a l'absence de quelqu'un, ou d'essayer d'avoir des informations d'une manière indirecte.»*

Un homme de 65 gérant *« la rumeur c'est une voie informelle utilisée pour atteindre certaines informations cherchés. » « C'est tout ce qui se transmet par le bouche à oreille »*

Un homme de 40 ans agent d'exécution : *« c'est tout ce que transmet par la voie orale sans identifier la source de cette information »*

Vu la répétition des mêmes réponses nous ne citons pas les autres témoignages pour ne pas répéter la même chose.

A partir de ces réponses nous constatons que la plus part du personnel la qualifiée comme une source d'information non connu. Ce qui différencier la rumeur de l'information, c'est qu'on ne peut pas identifier sa source, ou de dire d'où elle provienne, elle est transmise généralement par la voie orale ou par internet, mais pour vérifier sa véracité ou sa fausseté parait difficile. Sa circulation large procréé souvent un risque de déformation de son contenu.

Au contraire a l'information qu'est une recherche menée pour comprendre, ou mesurer les conséquences ou les faits qu'ont des interactions avec d'autres faits comme la définit D. Gacoin : *« L'information une action collecter, diffuser. Elle comporte la recherche, l'enregistrement ou le recueil de contenu. Elle se poursuit par le choix de contenu, du canal, des destinataires. Elle concerne la méthode de mesure et la compréhension/appropriation par le destinataire. Elle peut également comporter le classement et la construction de mémoire des informations. L'action*

va être construite en fonction des besoins de rapidité de la transmission, de son utilisation, de la complexité des niveaux concernés.»⁵

Tableau n°14 : L'existence de la rumeur dans l'entreprise

La cause	Effectif
Le manque d'information délivré par les responsables	08
Les déformations de contenu	08
La rumeur n'existe pas	04
Total	20*

*le totale dépasse 16 suit aux réponses multiple données par les salariés

Pour les réponses données par le personnel de l'entreprise, et qui se traduit par l'effectif 06/16 qui voient que l'existence de la rumeur renvoie à l'absence de l'information, et un effectif équivalent qui renvoie l'existence de la rumeur à la déformation de contenu, et 04 d'entre eux déni son existence, ce qui nous conduisons à dire que l'existence de la rumeur, n'est pas due seulement à un résultat de manque d'information, mais aussi à la déformation des contenus, lorsque l'information se transfère d'une personne à une autre, sa risque que la personne va oublier un détail, ou qu'elle n'a pas compris le contenu, donc elle va l'interprété comme elle la comprise, aussi de répétition en répétition, les détails se perdent, ce qu'implique la désinformation de l'information. Ainsi elle peut être une arme utilisée pour inciter la direction à réagir pour obtenir ce qu'ils veulent les salariés à avoir comme information. Et pour affirmer ce résultat nous citons quelques témoignages des salariés : un homme de 48ans exécutant : « *les rumeurs circulent, ce n'est pas parce que l'entreprise ne délivre pas les informations, mais parce que les travailleurs qui sont malhonnête, c'est eux qui déforment le contenu des informations, pour un intérêt personnelle.* »

⁵D. Gacoin, communiquer dans les organisations sociales et médico-sociales, enjeux, stratégies, méthodes, 2^{ed}, dunod, paris, 2004, p 194.

Un homme de l'âge de 65 ans comptable : *« les informations qu'on juge essentielles, c'est nous même qui s'occupent pour les délivrés » « et je n'ai pas constaté son existence ici »*

Un ingénieur de 45ans co-gérant : *« les employés on tout leur temps de penser à ces futilités »* il déclare aussi *« on à pas un plan de communication spécifique, mais on prend en charge, et on s'occupe de tout ce qu'on doit faire, pour informer les ouvriers »*

Une femme âgée de 40ans chef du personnel : *« on informe les salariés sur tout ce qui est essentielle, et l'existence de la rumeur peut être due a l'ambiguïté de l'information »*

Un homme de 65 ans gérant *« personnellement, je ne vois pas une nécessité de parler d'elle, en tant que y'a pas des rumeurs a l'intérieur de mon entreprise, et autres c'est des vanités faits circuler par les travailleurs »*

Et y 'on a aussi ceux qui renvoi la rumeur aux manque d'informations délivrer par les responsables et qui témoignent comme suit : un ouvrier de 33ans, 5ans d'ancienneté : *« lorsque tu demande une information, personne ne va te donné ce que tu veux. »*

Un autre ouvrier de 32 agent d'exécution : *« y'a pas une source d'information faible »*

Aussi ne citons pas tout les témoignages pour éviter la ressassé.

La négligence de l'existence de la rumeur par les responsables est un mauvais signe, désormais ses effets qui peuvent être néfaste sur l'image et le fonctionnement de cette entreprise.

On peut partir de la pour dire que la rumeur a des finalités sociales, elle crée des interactions entre les individus, comme elle peut avoir des finalités désastreuses si elle touche à l'image d'une entreprise ou l'honnêteté d'un salarié. de faire négliger l'existence de la rumeur au sein de l'entreprise, c'est de faire élargir sa

propagation, parce qu'une fois elle est là, il est difficile de l'éradiquer, et les salariés sont prédisposés à croire aux rumeurs, parce qu'ils attendent une moindre information pour satisfaire leur besoin en information, et MC Andrew est l'un des auteurs qui ont essayé de donner une idée pour arriver à gérer la rumeur « *au sein de l'entreprise faut tout à fait indiquer d'agir en amont et en aval, c'est-à-dire, de prendre des mesures préventives pour limiter le nombre et la fréquence de la rumeur, d'une part, et d'adopter l'attitude adéquate pour en minimiser les effets, d'autre part* »⁶

Tableau n° 15 : les conséquences de la rumeur

Effet de a rumeur	Effectif
Je ne crois pas	03
Source de motivation	07
Perturbatrice	10
Source de malentendus	03
total	23*

*le totale dépasse le nombre des enquêtés, suit aux multiples données par les interrogés.

Les multiples réponses sur les conséquences de la rumeur indiquent que la rumeur peut engendrer plusieurs effets sur l'entreprise et sur son personnel, et le tableau ci-dessus conclure à ces résultats qui sont de 03 effectif pour ceux qui ne croient pas à la rumeur, 07 effectif pour ceux qui sont influencés positivement, de 10 pour ceux qui sont perturbés par la rumeur, et enfin 03 d'effectif pour ceux qui ont dit être une source de malentendu.

Nous prenons quelques témoignages de ceux qui ne croient pas à la rumeur : un ouvrier de 49 ans agent d'exécution : « *je n'aime pas entendre les gens parler, et je s'intéresse pas à ce qu'ils disent, parce que je ne crois pas aux rumeurs* »

⁶ MC. Andrew, **La rumeur en entreprise, les salariés français, champions.** {en ligne} <http://letroisiemeoeuvre.com/la-rumeur-en-entreprise-les-salaries-francais-champions/> consulté le 01/04/2013

Un homme de 35 ans exécutant : « *je ne prends pas en considération ces rumeurs, et je tien beaucoup aux informations qui proviennent de l'administration.* »

Un homme de 45ans ingénieur de production : « *on a assez de problèmes, pour écouter les ragots ce n'est pas de mon boulot* », aussi il affirme « *la mémoire la plus forte, n'a rien devant la langue la plus faible* » il veut dire qu'il ne croit qu'aux choses écrites, parce que les paroles avec le temps se disparut, mes ce qu'est gravé sur un papier reste une prouve légitime contre les mensonges.

Si nous essayons de lire entre les lignes, et décortiquer les mots des témoignages, nous trouvons que ces gens ne croient pas à la rumeur, parce qu'ils étaient déjà les victimes de la rumeur. Un ingénieur a fait un signe à travers le proverbe cité en haut, qui sous-entend que l'entreprise a trahit ses salariés pas mal de fois, c'est pourquoi ils n'accordent pas de l'importance aux rumeurs, même si elles véhiculent des choses impotentes à leur profits.

Pour les enquêtés qui ont témoigné que la rumeur est motivante déclarent par plusieurs manières :

Un homme âgés de 45 ans, responsable de la production : « *elle est motivante si elle porte de bonnes nouvelles, citons par exemple, 'l'entreprise va faire des formations aux éléments qui sont actifs', me donne de l'espoir et du courage* »

Un homme de 32ans, exécutant : « *elle est motivante surtout si elle parle de l'augmentation de salaire.* »

Un homme de 40 ans, exécutant a dit : « *c'est grâce aux rumeurs que je resté ici, d'ailleurs j'ai entendus que cette années le système de travail sera améliorer, et j'attends ce changement* » il veut dire par ces paroles, qu'avec les rumeurs, il reçoit des informations qui le motive, qui lui donne de l'espoir que ce qui circule comme rumeur sur, l'amélioration des conditions de travail, va ce réaliser. Sinon, elle crée un mouvement à se manifester si les responsables négligent ces informations, car pour lui les rumeurs ce sont comme des révéléteurs.

Un homme de 40 ans aussi déclare : *« ça dépend d'où elle provient, quand elle est venu des agents administratifs elle est motivante. »*

Elles sont motivantes parce qu'elles leur donnent des informations qu'ils aiment écouter, de travailler dans l'espoir que ces rumeurs ne restent pas des rumeurs, mais elles peuvent se transformer en une réalité, pour eux la rumeur est une information circulée d'une manière informelle pour les incités à être motivés et actifs. Dans les moments d'incertitude, les employés pensent des moments que ces rumeurs peuvent contenir une part de vérité si elles ne sont pas niées par la direction.

Ceux qui sont perturbés représentent la plus part des enquêtés :

Un homme de 48 ans exécutant : *« parce qu'elle est perturbatrice, et si je crois ces rumeurs sûrement vers la fin je reçois une déception comme toute fois »*

Un employé de 55 ans *« j'attends toujours l'officiel, parce que les rumeurs me déçoivent. »*

Une jeune femme âgée de 30 ans, cadre : *« pour moi les rumeurs sont toutes négatives, il n'y a pas une question dessus. »*

Une femme de 40 ans chef du personnel : *« oui, pour un certain moment, mais elle finie toujours par une déception. »*

Un homme de 45 ans déclare : *« elle me trompe toujours »*

Un homme de 45ans ingénieur d'ancienneté de 13ans : *« la rumeur touche à l'image de l'entreprise, c'est une forme d'harcèlement morale, et la personne qui la colporte peut être malhonnête. »*

Un ingénieur de 45ans aussi affirme : *« la rumeur produit un malentendu profond entre les salariés et l'administration, elle amène les salariés à perdre la confiance entre eux et leur responsables. »*

Et pour certain, la rumeur est une source de malentendu profond dans le milieu de travail, parce qu'elle cause des problèmes pour les travailleurs et

l'administration, aussi par ces effets désastres, la rumeur nuit à l'image de l'entreprise et perturbe les salariés, elle gonfle un petit conflit à une situation de mécontentement, de désespoir, et de déception.

Tableau n°16 : Les réactions de l'administration

La Présentation de l'entreprise sur le terrain	Effectif
Accueillantes	07
Elle accord pas beaucoup d'importance	09
Total	16

Les réponses des salariés sont partagés, entre ceux qui voient que l'entreprise est attentive pour répondre aux questions de ces salariés avec un effectif de 08 personnes, et ceux qui voient que l'entreprise est négligente pour leur besoins en informations avec un effectif de 08, la réponse pour notre question est extraite dans leur témoignages, qui se détermine comme suit :

Un ouvrier de 45ans d'ancienneté : *«pour les réclamations, ils n'hésitent pas de nous accueillir dans leur bureaux.»*

Un homme de 40ans : *« ils nous accordent l'attention pour protéger leurs intérêts, et de répondre aux besoins des salariés. »*

Un ingénieur et cogérant : *« être attentif avec les salariés, c'est de réduire le taux de mobilité et de malentendu entre les travailleurs, et de régler les situations de conflits »*

Une femme d'ancienneté de 13ans chef du personnel : *« On essaye d'être proche des salariés, pour connaître leurs besoins, afin d'éviter les fautes flagrantes et touchante à la réputation de l'entreprise »*

Un ouvrier de 32 ans ingénieur opérateur : « *ils surveillent et accueillent les salariés pour ne pas mettre leurs intérêts en danger, aussi éviter la discrédité de l'image de l'entreprise.* »

Pour les témoignages qui démontre que l'entreprise n'accorde que peu d'importance à répondre aux renseignements des employés ce sont : un ouvrier âgé de 33ans « *ils ne répondent qu'aux renseignements qu'ils les arrangent, ou celles qu'ils veulent transmettre d'une manière indirecte.*»

Un autre ouvrier d'âge de 40 ans : « *y a pas une source faible pour nous donner des renseignements sur les choses désirées, et qu'on juge importantes.* »

Un homme exécutant, a un âge de 40 ans : « *ils ne réagissent pas, ils sont sourds aux cris de leurs travailleurs.* »

Un homme de 32ans 5ans d'expérience : « *ils nous accueillent dans leurs bureaux, mais cela reste une formalité.*»

Nous déduisons de l'analysé de ces témoignages, que l'entreprise n'accorde pas de l'importance aux besoins des salariés, mais elle en fait semblance pour protéger son image et ces intérêts. Ici nous nous demandons : que peut-il arriver si l'entreprise n'accorde pas d'importance aux besoins de ces salariés ? Dans ce cas l'entreprise risque de perdre ces employés, de freiner la production, un climat social dégradé et une forte augmentation d'absentéismes et de Torne over, considérablement que l'entreprise est un lieu de production et de sociabilités. L'interaction réciproque est demandé pour en fin arriver à l'organiser, assurer une bonne articulation entre les groupes et l'organisation afin d'éviter la sclérose au travail, parce que le collaborateur à également besoin d'être écouté, et de participer à la prise de décision, c'est de donner un sentiment d'appartenance à l'entreprise.

Tableau n° 17 : les gérants procèdent à régler les conflits causés par les malentendus

Procédures de la régulation des conflits	effectif
Par les audiences	13
Les visites pour les lieux de conflits	03
Total	16

Pour les procédures et les normes prises par l'entreprise aussi, le personnel ne partage pas le même avis, ils ont des opinions différents, et l'effectif de 13 témoins sur 16 répondent que l'entreprise procède à régler les conflits par les audiences, et leur déclaration est posant de notre analyse, d'ailleurs un homme de 45ans, chef de service de production déclarent : *« je ne laisse pas ce genre de malentendu influencer négativement sur l'entreprise, mais si le malentendu a eu lieu on procède à régler cela dans une audience pour expliquer et entendre ceux qui sont en conflits »*

Un homme de 40ans, exécutant : *« toute situation conflictuelle qu'elle soit causée par la rumeur ou non, l'entreprise une audience pour nier cette situation, ou en moins de savoir quelle est la source de ce conflit. »*

Une jeune femme de 30 ans : *« à travers l'audience, l'entreprise procède à régler tout les problèmes qui peuvent se mêler à l'entreprise. »* donc le mot audience se répète environ de 13 fois, pour éviter la ressassé nous ne citons pas tous les témoignages.

L'effectif de ceux qui témoignent que les responsables font des visites sur les lieux de travail ne dépasse pas 03 sur 16 interviewés et leur réponses sont :

Un homme de 32ans, exécutant : *« c'est les responsables eux même qui se déplacent pour régler les conflits dans les ateliers. »*

Un homme de 55ans, en fin de carrière : « *le responsable nous rend visite pour éliminer les problèmes qui peuvent gêner l'entreprise.* »

De rassembler tout les employés pour régler les malentendus, c'est de donner chance à tout employé de connaitre son erreur, et de la rectifier, aussi de faire transmettre les normes et les valeurs de l'entreprise, et que personne ne les dépasse. Mais aussi les visites au milieu de travail reste la plus favorisée, parce qu'elle permet aux responsables de prévenir les conflits qui peuvent engendrer l'entreprise et de contrôler de près les relations qui lient les salariés afin d'éviter tout genre de malentendu, qu'il soit causé par la rumeur ou par d'autres effets.

Le tableau n°18/ : les réactions du personnel envers les problèmes financiers

La réaction du personnel envers les problèmes financiers	effectif
quitter	11
soutenir	05
total	16

D'après ce tableau nous comprenons que la plus part des salariés sont pas fidèle a l'entreprise, et que la plus part d'entre eux affirment que leur réactions sera négatives pour l'entreprise, parce que et d'après leur témoignages l'entreprise n'a rien fait pour les incités à être fidèles, motivés et reconnaissant, l'effectif de 11/16 démontre réellement ce qu'ils pensent, puis leur avis de quitter ce n'est pas prêt au hasard, mais ça revient a la cherté de la vie , et les exigences socio-économiques pour certains, et les conditions de travail qui sont défavorables pour certains d'autres. Leur témoignages sont les meilleurs preuves

« *On travaille pour gagner d'argent, si l'entreprise a des déficit financières, donc il est préférable de quitter et de chercher ailleurs.* »

Un autre ouvrier « *les problèmes financiers sont pas la seule raison pour quitter, alors qu'ils existent des raisons plus importantes que la payes, qui nous force à quitter.* »

Un homme de 33ans exécutant : « *je quitte par l'obligation, puisque je n'ai pas un autre revenu, je n'ai qu'a chercher un autre travail.* »

Un homme de 45ans, ingénieur : « *on la soutenu déjà, « dans la crise de 2005 », mais après la crise, que ce qu'on a comme récompense, rien* »

Un ingénieur de maintenance âgé de 32 ans : « *les problèmes financiers sera la goutte qui fera débordé le vase.* »

Il est recommandé et nécessaire pour l'entreprise d'établir une stratégie efficace pour bâtir un plan d'action qui aide à diagnostiquer tout les problèmes, qui sont en besoin aux résolution, aussi de mettre en place des outils qui permettent de faire une analyse soit qualitative, et quantitatives à l'intérieur, pour connaitre les attentes des salariés et de déterminer les objectifs de l'entreprise, puis d'essayer de jumeler entre les deux pour gagner la stabilité, la confiance, et la reconnaissance de ces salariés.

Pour la minorité qu'ont choisis de rester, ce sont des responsables (des agents administratifs) ils décident de ne pas quitté s'il y a lieu une crise financiers, c'est bien qu'ils accusent les gens qui vont quitter qu'ils ne sont pas dignes, irresponsables, un prétexte, une raison in valable.

Le tableau n°19 : la paie à la fonction de la quantité produite

Conception	effectif
Bénéfique	10
Non bénéfique	00
Total	10*

*le total est inférieur par apport au nombre des enquêtés

Nous avons posé cette question uniquement pour les salariés exécutants, en tant que les salariés cadres et maitrises sont exclus de ce système de rémunération, cependant le résultat est aussi spécifique, car tout les interrogés jugent cela comme un système bénéfique qui peut apporte un changement, une nouveauté, pour quoi

pas aussi une compétition, d'après ce qu'il dit cet homme âgé de 40 ans : *« j'ai un grand espoir que cette méthode sera bénéfique, ou en moins, elle va apporté quelque chose de nouveau pour le travail qui est devenu routinier. »* aussi ya ceux qui voient que ce mode de rémunération peut être un encouragement pour améliorer la production, ainsi le rendement de chacun, c'est une méthode qui fait espérer les salariés qu'elle apporte un changement à leur faveur, et un ouvrier de 32ans opérateur inclut : *« je trouve ça bénéfique, comme cela chacun de nous va faire son travail sans compté sur l'autrui, la rémunération sera mérites. »* ils espèrent que cette nouvelle technique engage les employés a faire leur travail sans la triche(chacun doit faire sa tâche confié), avec l'honnêteté sans qu'il y'aura une exploitation de l'un l'autre.

De ce fait, la rumeur peut jouer un rôle sur la motivation des salariés, aussi d'apporté un espoir même momentanément, puisque elle engendre des résultats satisfaisants et bénéfiques, cela veut dire qu'elle a des influences positives sur le comportement du personnel, elle change leurs aptitudes en mieux parce qu'ils attendent un changement, ils espèrent quelle soit vraie, surtout si elle est venue de la part d'une personne honnête, intéressante, favorable et crédible, ainsi la rumeur insinue dans leur cerveau sans qu'il rendent compte, surtout dans les moment d'incertitude, ou les salariés a besoin d'une assurance, si l'information n'est pas délivré ils vont chercher une autre source même si c'est une rumeur, mais pour eux surement elle a une part de vérité, d'ailleurs ils partent toujours de maxime : *« ya pas de fumée sans feu »*.

Les résultats de l'enquête :

Après avoir analysé et interprété les résultats de notre enquête nous avons pu répondre aux questions posées. Dans les entretiens que nous avons réalisés, nous constatons que : pour la communication, ils utilisent beaucoup plus la voie orale, c'est la plus adéquate dans l'entreprise ou la plus part de ces salariés sont des illettrés, aussi revient a l'absence d'un service DRH, et d'un plan de communication, ils chargent eux même de la diffusion de l'information, toutefois la transmission des informations d'une manière informelle, véhicule les informations

officieuse qui échappent aux administrateurs, entant qu' elle n' est pas contrôlable, ni maitrisable, la rumeur s'amplifie d'avantage pour toucher la majorités des ouvriers. De fait que l'information circule d'une personne a une autre les détails se perdre, le sens est risqué d'être mal interprété ou déformé.

Aussi ce qui est remarquable de ces résultats c'est que la plus part des salariés sont démotivés, ils jugent le climat défavorable, la plus part d'entre eux pensent à quitter, parce que les responsables ne portent pas le mérite et la considération a leur égard, mais leur réponses sur les relations entre eux et leur responsables révèle contradictoire avec leur réponses concernant le climat de travail et la motivation, ils estiment la relation bonne, aucun signe de désaccord et de conflit. Même chose pour les responsables c'est l'ambiance de bonne entente et de sérénité qui règne, rien ne laisse apparaitre des signes d'agitation et de quelconque manifestation d'hostilité. Il est vrai aussi que les responsables traitent les travailleurs avec sagesse et délicatesse. Mais au fur et à mesure que j'avance de l'analyse des témoignages déclarés lors des entretiens, cette bonne ambiance de sérénité cache derrière elle un conflit latent qui risque à tout instant à se dégénérer au grand-dam de l'entreprise, d'après les témoignages la réalité est inverse, les responsables n'accordent pas beaucoup d'importance aux problèmes des salariés, c'est motionné dans le tableau n°16 concernant la question : comment réagit les responsables dans votre entreprise si vous demandes les renseignements, la réponse de la majorité est négative, d'une manière générale nous pouvons dire que les questions de l'ordre générale sur la motivation sont infirmés négatives et que la relation des salariés avec leur entreprise stressante, déloyale, la direction ne répondent pas aux besoins les plus rudimentaire des ouvriers, si les gestionnaires ne reprennent pas conscience des soucis et des problèmes de son personnel d'une manière active et dynamique, dans l'intérêt général de l'entreprise et de tous ceux qui y vivent en son enceinte, le climat sera étouffant, et la relation entre eux (les salariés et les directeurs) sera invivable, sachons que les éléments de la motivation et de fidélisation du personnel posant sur un bon climat de travail et une bonne rémunération avec une bonne entente. Parce que et pour les informations manquantes, les raisons informelles remplacent et comblent la soif des salariés aux

informations, la communication formelle et la communication informelle sont complémentaire, par le biais de la rumeur certains objectifs peuvent se réaliser, comme elles motivent si les nouvelles qu'elle apportent sont bénéfiques même si c'est une motivation à court terme, ce qui est affirmé dans notre enquête c'est que la rumeur dépend d'où elle provient, de la personne qui la colporte, et la nouvelle qu'elle apporte, elle est bénéfique si elle est motivante, et elle est désastreuse si elle est démotivante, on conclure par dire que le rapport de la rumeur sur la motivation des salariés dépend de sens qu'elle véhicule, aussi de la manière que l'entreprise procède pour la gérer, le malentendu profond c'est l'entreprise nier une rumeur vraie ou si elle n'essaye pas de répondre à une fausse rumeur, et motivante si elle comble l'information manquante ou son contenu est avantageux,

Les résultats de notre analyse confirment nos hypothèses, ils démontrent réellement que la rumeur est une arme à double tranchant.

Conclusion générale

Conclusion générale

Dans chaque entreprise où se rassemblent plusieurs facteurs que sa soit humains ou matériels, la communication est un vecteur de son bon fonctionnement, la circulation des informations entre les salariés et les responsables assure la cohérence, la bonne entente et l'élimination de toute incertitude ou crise qui peut touché a l'image de l'entreprise et/ou a la stabilité des salariés, chose qui peut détruire la confiance de salarié a son environnement et l'entreprise perde la confiance de sa force salariale. Cas de plusieurs entreprises Algériennes qui n'accordent pas beaucoup d'importance à la communication, aussi l'ignorance des dirigeants que la négligence, ou la non réponse aux bruits de couloir, ou d'essayer en moins d'infirmer ou de discuter ces rumeur, peut engendrer des conséquences fatale à l'entreprise.

Nous retenons de l'analyse des témoignages que nous avons recueilles dans notre enquête que la rumeur est un résultat en manque de la matière informationnelle que l'administration délivre a ses salariés, aussi la volonté des dirigeant d'avoir affaire avec des travailleurs moins avertis et facilement manipulable pour ne pas donner des explications à chaque acte effrayant.

Notre étude démontre aussi, que le salaire est le bon climat social sont des éléments les plus important dans la motivation des salariés, d'ailleurs la plus part des employés de cette entreprise ou nous avons effectué notre enquête de recherche sont pas motivé a cause de bas salaire et la stagnation au niveau des promotions et des formations, en point qu'ils ne croient pas même aux rumeurs qui circulent à l'intérieur parce que ils ont vues pas mal de promesse sans avoir les tenir.

Ce travail de recherche nous a permis la vérification et la confirmation que la rumeur est une arme à double tranchant, aussi la rumeur peut être un facteur motivationnel dans certains cas, ou elle joue un rôle d'informateur pour les travailleurs qui cherchent d'être certains sur les informations nécessaires dont ont besoin de

Conclusion générale

connaître (rumeurs roses) les appels kapferer. Nous pouvons dire également qu'elle est perturbatrice pour certains d'autres parce qu'elle cause des malentendus entre eux et l'administration, elle nuit au travail.

La liste bibliographique :

I-Ouvrages :

- 1-Aktouf Omar, méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations, une introduction à la démarche classique et une critique, 1987.
- 2-Angers. Maurice, initiation pratique a la méthode des sciences humaines, édition, casbah, Alger, 1997.
- 3- Aubert N, diriger et motiver, art et pratique de management, 2^{ème} édition d'organisation, 1996, 2000.
- 4- Aurore van de Winkel, communication, gérer les rumeurs, ragots et autres bruits, édition. Idi pro, esplanade de l'Europe, Belgique.
- 5- Beaud Michel, l'art de la thèse, édition casbah, Alger, 1999, 2005.
- 6- D'almaida Nicol, TH, Libert, la communication interne de l'entreprise, 3^{ème} édition dunod, paris, 2009.
- 7-D'almaida Nicol, TH, Libert, la communication interne de l'entreprise, 3^{ème} édition dunod, paris, 2002.
- 8- Décaudin Jean-Marc, J.IGALENS et autres, la communication interne, stratégies, techniques, 2^{ème} édition, Dunod, paris, 2009.
- 9-Demont. L, et autres, communication des entreprises, stratégies et pratiques, Edition Armand Colin, 2005.
- 10- Detry Philippe, Catherine Broyez, la communication interne au service, management, 2^{ème} édition liaisons, paris, 2001.
- 11-Diment. L. Lugol. Alain Kamp et autres, communication des entreprises, stratégies et pratiques, 2^{ème} édition, Armand Colin, paris, 2006.
- 12-Dobiecki Bernard, communication des entreprises et des organisations, psychosociologie, ellipses, édition marketing S.A, paris (15°), 1996.
- 13-Fenouillet Fabien, la motivation, dunod, paris, 2003.
- 14- Gacoin. D, communiquer dans les organisations sociale et médico-sociales, enjeux, stratégies, méthodes, 2^{ème} édition Dunod, paris, 2004.
- 15-Hurel Du Campart Sabine, la communication corporate, Enjeux et acteurs (entreprise/agences) de la communication des entreprises, dunod, paris, 2003.

16- Jean-Noël Kapferer, **rumours. Le vieux media du monde**, édition Seuil, Paris, 1990.

17-Libaer TH. La communication de crise, Dunod, Paris, 2001.

18-Plane Jean Michel, théorie des organisations, édition Dunod, Paris, 2000.

19-Roussel Patrice, rémunération, motivation, et satisfaction au travail, édition Economica, Paris, 1996.

20-Vince. Morgane, la rumeur au sein de l'entreprise, la rumeur est un microbe qui se transmet par la voix, édition, id pro, 2008-2009

21-Westphalan. M. Helène, communication, 3^{ème} édition Dunod, Paris, 2000.

II-Dictionnaires :

1-Dictionnaire Petit Robert dirigée par A-REY ET J .REY-DEBOVE, LE ROBERT-107, avenue Parmentier, Paris-06

2- Dictionnaire H.BLOCH.E.DEPRET, ET AUTRES ,21RUE DU MONT-PARNASSE, Paris, Cedex, 06

3- dictionnaire de sociologie A.AKOUN.P ANSONT, le Robert Seuil.

4-dictionnaire d'économies et sciences sociales, sous la direction d'ALAIN BRUNO. Ellipses, éd, marketing .S.A. Paris Cedex. 2006.

5-dictionnaire des sciences économiques, Alain Beitone, et autres, 2^{ème} édition, Armon Colin, Paris, 2007.

III- revue :

1- Revue de Pascale Hébel, et autres : « **communication langages** », article, « **la médiatisation du culinaire** », n°164- juin 2010.France, P42.

VI- sites Web :

<http://letroisiemeoeuvre.com/la-rumeur-en-entreprise-les-salaries-francais-champions/>

<http://www.cadredesante.com/spip/IMG/pdf/doc-85.pdf>.

<http://www.demos.fr/fr/chaines-thematiques/management-equipe-leadership/DocResources/management-equipe-leadership-Pyramide-Maslow.pdf>

[http://pascalfroissart.online.fr/1-extern/mich-04.pdf\(rumeur\)](http://pascalfroissart.online.fr/1-extern/mich-04.pdf(rumeur))

<http://www.fichier-pdf.fr/2011/04/20/larumeur/larumeur.pdf>

http://classiques.uqac.ca/classiques/Ibn_Khaldoun/Prolegomenes_t1/ibn_pro_I.pdf

http://www.cnam.fr/servlet/com.univ.collaboratif.utils.LectureFichiergw?ID_FICHIER=1295877018085

http://www.sectes-infos.net/Rumeurs_3.htm

http://www1.deltasearch.com/?q=DEHAN+LUC.GROSS+JULIEN.+Et+autre%2C+communication+interne+dans+l%E2%80%99entreprise&s=web&as=0&rlz=0&babsrc=HP_ss

République Algérienne Démocratique et populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Université A-Mira de Bejaia
Faculté des Sciences Humaines et Sociales
Département de Sociologie

Entretien sous le thème :

L'impact de la rumeur sur la participation active du personnel de l'entreprise

Cas pratique : Molino Grani

Dans le cadre de l'obtention d'un diplôme de MASTER 2 en sociologie de travail et des ressources humaines, je tiens à vous remercier d'avance pour votre contribution à ma recherche dont je vous garantis l'anonymat, et vos réponses ne seront exploitées que pour des fins scientifiques.

Réalisée par : Berrani Hassiba

Encadré par : Ahouari. Z

Année universitaire : 2012/2013

Guide d'entretien

I-Données personnelles :

-le sexe?

..... ?

-Qu'elle âge avez-vous ?

.....

-Qu'elle est votre situation matrimoniale ?

.....

-Avez-vous des enfants ? Combien ?

.....

-Qu'el est votre niveau d'étude?

.....

II- Les questions d'ordre général sur la motivation

1-quelle sont les moyens de communication qu'utilise votre entreprise pour la diffusion des informations ? Et quel est le moyen de communication préférez-vous plus (affichage-orale- ou autres) ?

2-quel est le climat de travail en sein de l'entreprise ?

3-quel est leur style de direction (autoritaire-démocrate-laisser faire) ?

4- êtes-vous solidaire entre vous ?

5- êtes vous motivez dans votre travail ?

6-comment vous qualifiez les relations entre l'administration et les employés dans votre entreprise ?

7-est ce que vous est arrivé de penser à quitter l'entreprise, en raison des mauvaises conditions de travail? Et pour quoi ?

III/ Les retombés de la rumeur sur le personnel

8-que ce que vous dites de la rumeur ? Ou bien que ce qu'elle présente pour vous ?

9- comment vous expliquez l'existence des rumeurs au sein de votre organisme ?

10-comment réagit l'administration de votre entreprise si vous demandez des renseignements qui vous concerne où qui concerne l'entreprise ?

11-d'après vous la rumeur est une source de malentendus ou un moyen de motivation ?

Autrement dit les conséquences de la rumeur sur l'entreprise sont-elle positives ou perturbatrices ?

12-Comment vous réagissez si vous entendez que votre entreprise a des problèmes financiers ?

13-Comment procèdent les gérants de l'entreprise pour régler les situations de conflits causées par les malentendus ?

14-Ils disent que vous serez paie à la fonction de la quantité produite .est ce que c'est bénéfique pour vous ?

15- si non, vous pouvez m'expliquez plus pourquoi elles vous influencent négativement ?

Guide d'entretien :

I. I-Données personnelles :

-le sexe?

..... ?

-Qu'el âge avez-vous ?

.....

-Qu'el est votre situation matrimoniale ?

.....

-Avez-vous des enfants ? Combien ?

.....

-Qu'el est votre niveau d'étude?

.....

II- Les questions d'ordre général sur la motivation

1-quelle sont les moyens de communication qu'utilise votre entreprise pour la diffusion des informations ? Et quel est le moyen de communication préférez-vous plus (affichage-orale- ou autres) ?

2-quel est le climat de travail en sein de l'entreprise ?

3-quel est leur style de direction (autoritaire-démocrate-laisser faire) ?

4- êtes-vous solidaire entre vous ?

5- êtes vous motivez dans votre travail ?

6-comment vous qualifiez les relations entre l'administration et les employés dans votre entreprise ?

7-est ce que vous est arrivé de penser à quitter l'entreprise, en raison des mauvaises conditions de travail? Et pour quoi ?

III/ Les retombés de la rumeur sur le personnel

8-que ce que vous dites de la rumeur ? Ou bien que ce qu'elle présente pour vous ?

9- comment vous expliquez l'existence des rumeurs au sein de votre organisme ?

10-comment réagit l'administration de votre entreprise si vous demandez des renseignements qui vous concerne où qui concerne l'entreprise ?

11-d'après vous la rumeur est une source de malentendus ou un moyen de motivation ?

Autrement dit les conséquences de la rumeur sur l'entreprise sont-elle positives ou perturbatrices ?

12-Comment vous réagissez si vous entendez que votre entreprise a des problèmes financiers ?

13-Comment procèdent les gérants de l'entreprise pour régler les situations de conflits causées par les malentendus ?

14-Ils disent que vous serez paie à la fonction de la quantité produite .est ce que c'est bénéfique pour vous ?

15- si non, vous pouvez m'expliquez plus pourquoi elles vous influencent négativement ?