

Master Professionnel

Management des organisations et des ressources humaines

Thème : L'impact de la communication interne sur la motivation des salariés

Cas : SNTF-Atelier AMF MOHAMMADIA

Préparer par :

MEDJAHEDINE Fares

Encadré par :

M. KEDDAM

Mme DIF

Les membres de jury :

Rapporteur : M KADEM Sofiane

Co-rapporteur : Mme DIF Aicha

Président : Mme SERRADJ Siham

Examineur : Mme BOUZAGHOU Asmaa

Année universitaire

2023/2024

Remerciement

Je saisis cette occasion pour remercier vivement toutes les personnes qui m'ont aidé de près ou de loin à élaborer ce document et à m'avoir permis de compléter ma formation pratique et théorique.

Aussi je tiens à remercier toutes les personnes qui ont contribué au succès de mon stage et qui m'ont aidé lors de la rédaction de mémoire.

Je tiens tout d'abord à remercier mon cousin, Monsieur « A. Bahi » qui m'a beaucoup aidé dans ma recherche de stage et m'a permis d'évoluer dans cette entreprise.

Je tiens également à remercier mon encadreur Mme « A. Dif », qui m'a beaucoup aidée à réaliser ce mémoire, grâce à l'écoute de ses conseils, Je vous remercie sincèrement pour votre confiance et votre encouragements constants. Ce fut un privilège et un honneur de travailler sous votre direction.

Enfin, je tiens à remercier toutes les personnes qui m'ont conseillé et relu lors de la rédaction de ce mémoire : ma famille, mes amies, mes camarades de promotion.

DÉDICACE

Merci à dieu tout puissant qui m'a donnée, le courage et la patience pour réaliser cemémoire.

Je dédie ce modeste travail à :

La lumière de mes jours, la source de mes efforts, la flamme de mon cœur, ma vie et mon
Bonheur « Maman que j'aime » Dieu tu procure une bonne santé et longue vie

*A tous ceux qui m'ont été une source d'inspiration et de volonté, pour
leurs sacrifices et encouragements durant toute la période de mes études.*

A mon père

Mes frères

A mon Encadreur

A mes cousins

A mes amis.

Table de Matières

Introduction	6
Générale	6
Introduction	7
1. Problématique	8
Chapitre 01.....	9
Généralité sur la communication interne	9
INTRODUCTION :	10
Section 01 : Les notions de base de la communication interne	10
1. L'évolution de la communication interne :	10
2. La communication quelques définitions :	12
2.1. Définition de la communication :	12
2.2. Définition de la communication interne :	12
2.3. Définition de la communication externe :	13
2.4. La différence entre la communication interne et externe :	13
3. Les éléments du processus de la communication interne :	14
Section 02 : La communication interne dans l'entreprise	16
1. Les objectifs et les enjeux de la communication interne.....	16
1.1. Les objectifs de la communication interne.....	16
1.2. Les enjeux de la communication interne	17
2. Typologie de la communication interne	19
3. Les moyens de la communication interne	19
3.2. Les obstacles liés à la communication interne :	25
Conclusion	29
1. Définition de la motivation	31
2. Typologie des motivations	32
3. Les sources de motivation.....	33
3. Caractéristiques et rôle de la motivation	34
3.1. Le rôle de la motivation dans l'entreprise	35
Section 02 : Motivation ; fondements théoriques	37
1. Le cadre théorique de motivation	37
Section 03 : le lien entre la communication interne et la motivation	46
Conclusion :	52
Chapitre III.....	53
Méthodologie de la recherche	53
Et interprétation des résultats	53

Section 01 : présentation de l'étude et de l'organisme d'accueil.....	54
Section 02 : interprétation des résultats, discussion des hypothèses et recommandations.....	61
1. Interprétation des résultats de questionnaire et de l'entretien :	61
2. Discussion des hypothèses et recommandations :.....	83
Conclusion de chapitre :	84
Conclusion générale	85
Bibliographie	87
Site internet :	88
Annexes :.....	89
Questionnaire.....	89

Introduction Générale

Introduction

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

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

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

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

La Communication au sein d'une Organisation est structurée avec des objectifs précisés, Avec une structure organisée, s'est développée pour couvrir plusieurs aspects de la vie de l'homme, La communication est un facteur très important pour le succès et la pérennité des entreprises. Et se divise en deux types majeurs. D'une part la Communication externe qui s'adresse, aux partenaires économiques et sociaux, large public etc. d'autre part la communication interne qui s'adresse au personnel au sein d'une entreprise. Quel que soit le domaine d'activité, la motivation doit être la préoccupation majeure des entreprises grandes ou petites.

Aujourd'hui, avec la mondialisation et la domination de la technologie. Les entreprises industrielles algériennes considèrent la communication au sein de l'entreprise un élément essentiel du développement de la production et la motivation. On peut dire que la motivation des salariés est devenue l'une des préoccupations majeures des responsables en ressources

humaines. Sur le plan individuel, la motivation serait de la cohésion des personnes et la performance au travail compte tenu des capacités de l'individu et de l'organisation mise en place dans l'entreprise. La motivation peut agir directement sur les performances individuelles des membres de l'entreprise. Cette motivation considérée avant tout comme une hiérarchie de besoins (psychologique, sécurité, d'appartenance...) encouragent les travailleurs qui présentent l'ensemble des individus avec leurs compétences et qualité afin d'aboutir à un bon fonctionnement de l'entreprise. Sachant que la communication interne, si elle est bien utilisée, permettent de créer un esprit de groupe de l'entreprise, de motiver les salariés. Actuellement, toutes les grandes entreprises algériennes commencent à mettre en place des stratégies de communication interne pour le bon fonctionnement externe et l'atteinte des objectifs fixés car l'un complète l'autre, et leurs managers savent que leurs richesses et leurs succès pose entre autres par le dialogue avec leurs salariés.

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

C'est dans ce cadre que notre recherche se propose d'étudier la communication interne comme un outil de motivation au sein de l'entreprise SNTF (AMF) à MASACARA (Mohammadia)

1. Problématique

Aujourd'hui, la communication interne devient une source de motivation et de performance pour les entreprises, et constitue l'une des principales préoccupations non seulement pour les entreprises algériennes, mais aussi pour les entreprises du monde entier.

Afin de mieux comprendre et d'aller de l'avant, notre étude porte sur l'SNTF de MOHAMMADIA, pour objectif principal de démontrer l'impact de la communication interne sur la motivation du personnel de cette entreprise. Il s'agit de répondre à cette question :

Quelle est L'impact de la communication interne sur la motivation du personnel au sein de l'entreprise SNTF ?

Afin de répondre à cette problématique nous supposons les hypothèses suivantes :

H1 : la communication interne est un outil efficace de la GRH

H2 : la communication interne impact positivement la motivation des salariés

H3 : La communication interne contribue à la création d'un esprit d'équipe au sein de l'entreprise ?

Chapitre 01

Généralité sur la communication interne

INTRODUCTION :

Dans le contexte actuel de mondialisation des économies, de la vivacité de la concurrence et la multiplication des échanges d'informations tous azimuts, les réseaux et les techniques de communication connaissent un développement sans précédent. Ce qui a imposé dans le management des entreprises modernes, l'instauration d'un système efficace de la communication aussi bien au niveau interne qu'externe.

D'ailleurs, « la logique de la communication globale repose sur une cohérence entre les différents modes d'expression de l'entreprise externe et interne afin d'en rechercher des synergies. Il semble difficile de développer une image externe sans se soucier de l'adhésion et de l'implication du personnel qui constitue le premier vecteur d'image d'une entreprise et l'acteur de la mise en œuvre de sa politique. ».¹

Dans ce sens, la communication interne revêt une importance capitale dans la compétitivité et la performance des entreprises. Il convient maintenant de bien communiquer au sein de l'organisation afin de bien gérer ses ressources humaines, de mobiliser ses compétences et d'obtenir l'adhésion de tout son personnel pour atteindre ses objectifs communs.

Section 01 : Les notions de base de la communication interne

Dans cette section, nous allons présenter le concept de base de la communication de l'entreprise à travers sa définition, ses évolutions, ses différents types et leur processus de communication.

1. L'évolution de la communication interne :

Les premiers pas de la communication interne apparaissent avec l'avènement de l'ère industrielle et le besoin des directions de certaines entreprises de transmettre des consignes et des informations à leurs salariés. En 1890 apparaissent les premiers journaux internes. Mais il faudra attendre environ un siècle pour que la fonction soit vraiment identifiée comme fonction à part entière. Les années 80 verront alors s'institutionnaliser « les chargés de communication interne » ou « responsables de communication interne » ; puis naîtront en même temps les

1 L. DEMONT-LUGOL, A. KEMPF, M. RAPIDEL et C. SCIBETTA (2006), *Communication des entreprises : stratégies et pratiques.*, 2ème Edition Armand Colin, p : 257.

Chapitre 01 : Généralité sur la communication interne

premières agences de conseil et d'audit. Les moyens de communication interne ont connu une évolution croissante depuis leurs apparitions. Au début des années 90, les séminaires, les « inventives d'action et d'aventure » étaient particulièrement appréciés. Cependant la communication événementielle interne est en léger déclin vers la fin du 20^e siècle. Il faut alors attendre l'automne 1996, période pendant laquelle les entreprises françaises se lancent dans l'intranet.²

Les moyens de communication interne ont connu une évolution croissante et continue dans le temps et dans l'espace. C'est ainsi que vers 1890, apparaissent les premiers journaux internes au sein des entreprises comme supports de communication avec le personnel. Cependant, il fallait attendre environ tout un siècle pour que la fonction de communication interne soit vraiment identifiée comme fonction stratégique et à part entière. Les années 80 verront s'institutionnaliser « les chargés de communication interne » ou « responsable de communication interne » ; puis, par la suite, vont naître les premières agences de conseil et d'audit en la matière. D'autres moyens, vont voir le jour avec le progrès technologique notamment en télécommunication et l'Internet, pour donner un coup de pouce à la fonction en l'occurrence, l'intranet, les visioconférences, télétravail, etc.

Par conséquent, la communication interne en entreprise doit préconiser le bon fonctionnement de la structure organisationnelle et culturelle. Pour certains, elle est accusée, aujourd'hui, de sa responsabilité de dysfonctionnement du travail de la fonction Ressources Humaines (RH) du fait qu'il investit plus de temps et d'énergie à communiquer. Elle est donc perçue comme source de problèmes de productivité, source de malentendus avec la pléthore des informations échangées et de désaccords en matière de canaux de transmission à tous les niveaux hiérarchiques. Pour d'autres, la communication interne est considérée comme le parent pauvre de la GRH pour plusieurs entités économiques. Les besoins en matière de communication se sentent avec acuité, au sein de la plupart des entreprises de nos jours aussi bien sur le plan horizontal, transversal et surtout vertical. C'est le manque ou l'insuffisance de

2 DURAND A., DARTIGUES S. et ROCHE G. (2005), *La communication d'entreprise, mémoire de Licence*, Université de Perpignan.

communication en interne qui explique en grande partie les causes de l'absence ou de la faiblesse des résultats obtenus et des performances constatées.

2. La communication quelques définitions :

La communication interne se conçoit aujourd'hui comme un instrument d'adhésion interne aux valeurs de l'entreprise.

Afin de mieux comprendre comment la communication interne agit comme un facteur de motivation des salariés, il faut d'abord comprendre la communication interne, sa place, son rôle et son objectif, ses moyens et ses formes puis les obstacles au sein de l'entreprise.,

2.1. Définition de la communication :

La communication est le processus de transmission d'informations. Ce terme provient du latin " communicare " qui signifie " mettre en commun. La communication peut être considérée comme un processus pour la mise en commun de connaissances et d'informations. La communication est avant tout un phénomène cognitif. Lorsque des technologies de télécommunications qui sont aujourd'hui définies comme la transmission à distance...) sont employées, la communication doit concentrer sur des fonctions complexes (protocoles normés, etc.).³

2.2. Définition de la communication interne :

Actuellement, la communication interne est considérée comme véritable entretien entre l'entreprise et ses clients, pour cela sa limitation doit se baser à ce qu'elle soit adoptée par l'ensemble du personnel de l'entreprise. Lors de notre recherche, on a pu constater que la communication a été définie de différente manière, on a retenu celle qui nous paraît comme étant les plus significatives. Pour PASTOR et BREARD, « *la communication est un échange de message entre plusieurs individus ou groupes* »⁴.

Pour Marie-France LEBEL, PIERRE LEBEL, « *la communication c'est l'échange entre deux partenaires l'un des deux envoie une information à l'autre qui répond et réagit.* »⁵

³ <https://www.techno-science.net/definition/4201> ,consulté le 29/04/ 2024 à 19 :40.

⁴ PIERRE PASTOR et RICHARD BREARD, *Gestion des conflits : La communication à l'épreuve* ,2^{ème} Edition, PARIS,2003, P.135.

⁵ Marie-France LEBEL, PIERRE LEBEL, *Organiser la communication interne*, 3^{ème} édition, 1988, ,P. 03.

Chapitre 01 : Généralité sur la communication interne

La communication interne remplit de multiples fonctions : exposer (des résultats, un bilan) transmettre (des informations, un savoir, un métier), expliquer (une nouvelle orientation, le projet d'entreprise) impliquer, motiver ... etc.

Pour conclure, on peut définir la communication et en mettant l'accent pas seulement sur le Transfer de l'information par un émetteur mais aussi sur l'acceptation de l'information par le récepteur.

2.3. Définition de la communication externe :

La communication externe est une forme de communication qui cible un public extérieur à l'entreprise : consommateurs, partenaires, fournisseurs, journalistes ou encore investisseurs. L'objectif est de diffuser un message adapté afin qu'il soit compris et retenu par l'audience visée. La communication externe est l'ensemble des actions destinées à partager des informations sur l'entreprise à des acteurs n'en faisant pas partie. Ces actions de communication diverses diffusent des messages influençant la notoriété et l'image de l'entreprise.⁶

2.4. La différence entre la communication interne et externe :

En fonction de la cible, une communication peut être interne ou externe. C'est le public visé fait partie de l'environnement de l'organisation (fournisseurs, clients, Etat, et institutions financières, ou non financières et autres partenaires). Il s'agit d'une communication externe. Si le public visé est un membre de l'entreprise ou un associé, il s'agit alors d'une communication Interne.

Tableau n°1. Comparaison entre communication interne et communication externe

	Communication interne	Communication externe
Définition	Action de communication à l'intérieur de l'organisation.	Action de communication de l'organisation vers tous les partenaires extérieurs.
Public visé	Tous les acteurs au sein de l'entreprise associés et conseillés	Fournisseurs et clients associés et banques

⁶ <https://blog.hubspot.fr/marketing/communication-externe>, consulté le 12/05/2024 à 22:45

Chapitre 01 : Généralité sur la communication interne

Exemple outil Et moyens	Note de service compte-rendu de réunion,procès-verbal, journal, tableau d'affichageinternet, intranet.	Facture, publicité, correspondance, Internet les mass-médias, Radio, télévision,presse journée d'étude...
Objectifs	Mobiliser, informer, motiver et développer le sentiment d'appartenanceau groupe et à l'entreprise.	Communiquer avec les partenaires d'une manière efficace conquérir et fidéliser denouveau client tout en gardant les anciens.

Source : <https://www.maxicours.com/se/cours/la-communication-interne-et-externe-dans-les-organisations>

consulter le 13/05/2024

3. Les éléments du processus de la communication interne :

Le processus de communication en tant que tel doit être considéré comme une interaction continue et dynamique, à la fois affectant et étant affecté par de nombreuses variables comme l'explique la figure 1.

3.1 Emetteur :

Comme son nom l'indique, c'est celui qui se voit responsable de l'émission d'un message dans une situation de communication.

En effet, sa fonction est de transmettre l'information, que cela soit par écrit ou par le biais d'un autre moyen permettant de communiquer. Une société, une association, un organisme, une collectivité... sont tous des émetteurs. Ces derniers occupent un rôle important dans le schéma de communication. ...

3.2 Expéditeur :

La personne qui a l'intention de transmettre le message dans le but de transmettre des informations et des idées à d'autres personnes est connue comme expéditeur

3.3 Idées :

C'est l'objet de la communication. Il peut s'agir d'une opinion, d'une attitude, de sentiments, de points de vue, d'ordres ou de suggestions. Le message représente l'information elle-même, son contenu, ce qui doit aller de l'émetteur vers le récepteur

3.4 Encodage :

L'objet de la communication étant théorique et intangible, son passage ultérieur nécessite l'utilisation de certains symboles tels que des mots, des actions ou des images, etc. La conversion du sujet en ces symboles est le processus d'encodage.

3.5 Canal de communication :

Chapitre 01 : Généralité sur la communication interne

La personne qui souhaite communiquer doit choisir le canal de transmission des informations, des idées, etc. Ces informations sont transmises au récepteur par certains canaux qui peuvent être formels ou informels. Le canal représente la voie, le système physique par lequel le message ou l'information est transmise de l'émetteur vers le récepteur.

3.6 Récepteur :

Le récepteur est la personne qui reçoit le message. C'est le récepteur qui essaie de comprendre le message de la meilleure façon possible pour atteindre les objectifs souhaités. C'est lui qui reçoit l'information, il peut lui aussi être représenté par n'importe quelle situation.

3.7 Décodage :

La personne qui reçoit le message ou le symbole du communicateur essaie de le convertir de manière à en extraire la signification pour qu'il puisse le comprendre complètement.

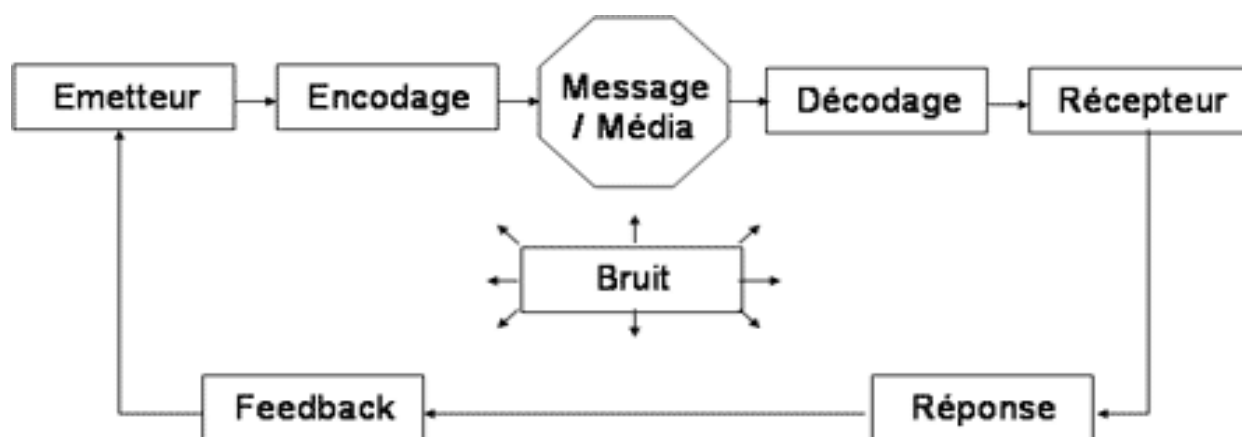
3.8 Retour d'information :

Appelée également Feedback ; Le retour d'information est le processus qui consiste à s'assurer que le récepteur a reçu le message et l'a compris dans le même sens que l'expéditeur l'a voulu.

3.9 Répertoire :

Un répertoire pour un individu, représente l'ensemble de ses signifiants, son cadre de référence, le gisement dans lequel il puise son code pour lire un message.

Figure 1. Le schéma du processus de communication



Source : <https://www.succes-marketing.com/promotion-communication/> consulté le 14/04/2023

Section 02 : La communication interne dans l'entreprise

La communication interne est une déclinaison de la communication d'entreprise. Elle est la composante d'un système globale d'organisation des flux d'information et des échanges visant un équilibre informationnel et relationnel. La communication d'entreprise peut être définie comme la production d'information sur les milieux internes et externes et comme la création d'interface.⁷

1. Les objectifs et les enjeux de la communication interne

En tant que manager ou dirigeant d'entreprise, il est de votre responsabilité de développer la communication interne au sein de votre entreprise en appréhendant tous les services qu'elle peut apporter aux salariés tout en simplifiant les rapports hiérarchiques. En effet, la communication entre salariés et direction ne doit plus être simplement descendante ou ascendante, mais elle doit aller dans les deux sens, et bien fonctionner également entre pairs. C'est-à-dire, favoriser les échanges entre les différents acteurs de l'organisation quel que soit leur niveau hiérarchique.

1.1. Les objectifs de la communication interne

L'objectif global de la communication interne de l'entreprise est de pouvoir définir une problématique d'offre et de demande. D'une part la demande de salarié qui se traduit par ce qu'il souhaite savoir, ses inquiétudes préoccupation et surtout ses objectifs. D'autre part l'offre de l'entreprise à travers son message, son ambition et surtout son image qu'elle souhaite partager avec ses employés. Elle doit pouvoir être régulière et requérante l'information est devenu une matière capitale (elle facilite la prise de décision) au sein des organisations, la communication interne vise surtout à sa promotion en favorisant les relations interpersonnelles dans l'optique de pouvoir atteindre les objectifs des entreprises. C'est dans le même ordre d'idée que DE-MONT et A KEMPF⁸ (2006) parlent de cinq niveaux d'objectifs de la communication interne :

- **La compréhension**, qui consiste à expliquer à un personnel le fonctionnement global de la société a fin de l'aider à mieux comprendre la réalité interne de l'entreprise.

⁷Nicolas d'Almedia et Therry Libert, *la communication interne de l'entreprise*, DUNOD 5^{ème} édition, Paris, 2007, P09.

⁸ DEMONT et KEMPF, *communication des entreprises et Stratégies et pratiques* 2^{ém} édition, Strasbourg, P 56 2006

Chapitre 01 : Généralité sur la communication interne

- **La circulation**, qui favorise les conditions d'une bonne fluidité de l'information à travers le niveau de l'entreprise
- **La confrontation**, elle permet à chaque agent de se situer par rapport à son entreprise de reconnaître sa place, son rôle dans l'entreprise afin de contribuer pleinement à son développement
- **La cohésion**, qui reste un facteur important du fait de son aspect indispensable en entreprise, vise surtout à forger l'esprit d'une équipe soudée solidaire cohérente qui partage les mêmes valeurs et poursuit les mêmes objectifs.
- **Le changement des attitudes et comportement**, la communication interne vise généralement l'adaptation des attitudes et comportement aux valeurs de l'entreprise ; l'objectif ayant harmonisé les pratiques et les connaissances personnelles afin de pouvoir véhiculer les mêmes informations en interne tout comme en externe.

Il résulte alors de l'idée de DE-MONT et de KEMPF que la mise en œuvre des objectifs de la communication interne doit s'accompagner de moyens appropriés. C'est en ce sens que toute entreprise, souhaite favoriser une bonne circulation et transmission d'information en son sein, doit concevoir, mettre en place et surtout se donner les moyens d'évaluer la communication interne en vue de pérenniser son fonctionnement.⁸

1.2. Les enjeux de la communication interne

Nous ne communiquons pas seulement pour transmettre ou recevoir des informations, mais aussi parce que nous sommes poussés par certains motifs, désireux d'atteindre certains buts et, plus largement, pour maîtriser certains enjeux psychologiques. Ils existent trois types d'enjeux au niveau de la fonction RH qui ont été repris par différents auteurs dont :

- **Recruter** : la communication d'entreprise tout entière concourt à l'attractivité de l'entreprise sur le marché de l'emploi : la force de la (ou des) marques de l'entreprise, sa visibilité médiatique, sa réputation....

Plus spécifiquement, la communication de recrutement va s'adresser aux publics en recherche d'emploi, que ce soit les futurs jeunes diplômés ou les actifs.

- **Fidéliser** : créer un sentiment d'appartenance : « la communication interne y contribue en formalisant une culture commune et en donnant des repères, pour faire comprendre à

chacun qu'il fait partie d'un tout. Motiver, en explicitant la stratégie de l'entreprise, en montrant ses résultats »⁹

- **Reconnaître** : « faire exister les métiers des uns et des autres en montrant leurs contributions dans l'entreprise et faire exister les hommes et les femmes, reconnus en tant qu'individus, avec leurs talents et leurs valeurs ». ¹⁰

En effet les enjeux de la communication interne sont loin d'être négligeables, ils peuvent être appréhendés à quatre niveaux : social, commercial, technologique, et environnemental.

- **L'enjeu social** : on sait désormais mieux répondre aux problèmes de déqualification, par un plan de formation et de mobilité et rémunération. On sait plus difficilement diffuser l'information, précisément et au bon moment au personnel concerné, rendre plus efficace les réunions, collecter les informations utiles dans des délais optimaux et en assurer la synthèse.
- **L'enjeu technologique** : recouvre l'optimisation des compétences de l'entreprise et son potentiel interne de résolution, ainsi que l'insertion réussie des nouvelles technologies implantées. Améliorer les compétences, c'est d'une part gagner sur le marché des compétences : réussir la communication du recrutement, la présentation de l'entreprise et de ses métiers. C'est aussi augmenter la capacité de résolution des problèmes auxquels doit faire face l'entreprise, tout en diminuant les délais, ainsi l'organisation optimise ses ressources disponibles en faisant mieux exprimer son potentiel existant.
- **Le positionnement des entreprises** : vis-à-vis de leurs environnements respectifs a fortement évolué. Les structures des organisations sont complexifiées par les multiples connexions qui se développent vis-à-vis de l'environnement et au sein même de leurs structures.
- **Communication produit** : Le produit se montre de plus en plus comme le représentant de son producteur. Il devient signe représentatif d'un contrat de valeurs entre son producteur et la société. La mobilisation interne du personnel passe alors par

9 AUDE Riom et al. *Toute la fonction communication*. DUNOD, Paris, 2010, P.167

10 AUDE Riom et al. *Op.cit.*, p.167.

l'expression que donne l'entreprise à ses produits, cette expression- produit se doit être compatible avec les valeurs que génère l'entreprise.

2. Typologie de la communication interne

De nombreux outils existent pour communiquer efficacement en interne et ils sont de 3 types :

2.1 La communication descendante

Lorsque l'on évoque la communication interne, il n'est pas rare de penser à des outils tels que le journal d'entreprise, les newsletters, les réunions, les tableaux d'affichage, l'intranet, les événements internes, le livret d'accueil, etc. Ils vous permettent de diffuser de l'information à l'ensemble des collaborateurs ou à des groupes cibles spécifiques.

Ce type de communication interne est basé sur la communication descendante. **L'information part de la direction vers les parties prenantes de l'organisation.** Il peut d'ailleurs s'agir uniquement des équipes salariées, mais on peut inclure des partenaires, des sous-traitants, des adhérents, ... Les cibles de communication interne peuvent être diverses.

2.2 La communication ascendante

Depuis quelques années, les dispositifs d'écoute sont en plein essor en entreprise. Ce type de communication interne permet de « remonter » des informations. L'enjeu est important, car nous pouvons déceler des problématiques émergentes, évaluer ce qui est compris ou ne l'est pas, comprendre les questions qui se posent, etc...

Mettre en place un type de communication interne ascendant incarne également **la volonté d'écoute de la direction.** Les boîtes à idées, les baromètres et sondages, les réunions ou entretiens individuels sont des dispositifs d'écoute.

2.3 La communication transversale ou horizontale

Il existe également un autre type de communication interne, que l'on pourrait oublier : la **communication interpersonnelle** aussi appelée « transversale » ou « horizontale ». Il s'agit simplement d'échanges informels entre les collaborateurs. Ils interviennent lors d'une pause-café ou durant le repas. Ils peuvent aussi avoir lieu via les messageries internes.

Même si ce type de communication interne peut être source d'appréhension pour les dirigeants. Les d'entreprise ou les responsables de communication, car elles peuvent être source de rumeurs, elle existe bel et bien. Le meilleur remède ? Organisez votre communication afin de répondre aux interrogations des équipes et éviter qu'un canal officieux ne prenne le pas sur l'information interne.¹¹

3. Les moyens de la communication interne

¹¹ <https://agence-human.com/type-de-communication-interne/> consulté le 12/04 /2024.

Il y a trois types d'outils de communication interne à savoir : Les outils Oraux, Les outils Ecrits, Les outils Audiovisuels.

3.1 Les moyens écrits

Les moyens écrits constituent tout à la fois un des éléments centraux des difficultés de la communication et en même temps un des facteurs de sa réussite. Un des éléments de problème consiste dans la surcharge en moyen écrit. Ceux-ci sont alors assimilés aux gaspillages de temps et d'argent, à un ciblage imparfait, et plus globalement, renvoient à l'image d'une mauvaise gestion interne. « Trop d'information tue l'information ».

A l'inverse, malgré ses remises en cause il n'y pas à l'inverse, malgré ses remises en cause il n'y pas de solution à un problème de communication interne qui ne passe pas l'écrit. Celui-ci présente les avantages de sa souplesse, de sa rapidité de mise en œuvre, de sa capacité de conservation, de son traitement individuel, de sa faculté de relecture et sur tout de sa fonction symbolique. Celle-ci consiste dans un coefficient de crédibilité plus important qu'à l'oral. « C'est vrai parce que c'est écrit ».¹²

3.1.1 Le journal d'entreprise

Malgré le développement des nouvelles technologies, le journal interne reste l'un des supports privilégiés des salariés, une étude qui était effectués en 2010 en France démontre que 80% des salariés estiment que le journal interne papier reste le moyen le plus efficace de leur dispenser des informations. Le journal est un outil qui doit évoluer régulièrement. Il est donc indispensable de recueillir et d'analyser l'opinion de ses destinataires, autrement dit les salariés toutes catégories confondues.¹³ Le journal de l'entreprise constitue l'un des éléments majeurs de la communication interne, il permet une parfaite maîtrise du contenu rédactionnel et il diffuse une de solution à un problème de communication, somme importante d'informations générales sur les activités de l'entreprise et ses projets, le public cible et surtout d'informer les salariés.

3.1.2 La boîte à idées

Matérialisée par une urne dans laquelle les salariés peuvent introduire leurs suggestions ou interrogations, la boîte à idées constitue l'une des techniques les plus anciennes, les plus souples et les moins onéreuses (difficiles) de communication ascendante. La boîte à idées doit d'abord se situer dans un lieu visible, elle doit également clairement énoncer son objet.

3.1.3 La signalétique

12 Nicolas d'Almedia et Therry Libert, *la communication interne de l'entreprise* (2007) 5^{ème} édition., DUNOD P.31.

13 MOREL Philippe., *la communication d'entreprise*, 2^{ème} édition, PARIS (2014), P.55.

Il s'agit de l'ensemble des moyens qui permettent de se retrouver dans l'entreprise et identifier les différents services et les principaux collaborateurs (plan, panneaux d'informations, fléchage, plaques d'information accolées aux ports, etc.) La signalétique facilite la circulation à l'intérieur de l'entreprise et connote une certaine qualité de la communication interne, elle doit avoir été pensée de manière globale et refléter une certaine cohérence tant sur la forme que sur le fond (matériaux, forme, typographie, couleurs, emplacement, contenu, etc.).¹⁴

3.1.4 Les panneaux d'affichage

Ils sont obligatoires, il ne s'agit pas d'en faire un support dédié uniquement aux notes administratives ou réglementaire apposées par la DRH où les syndicats, les rendre très visuels est nécessaire, ces panneaux doivent être actualisés, est vaut mieux mettre en place ces panneaux dans des lieux collectifs hors de vue de la direction afin que les salariés s'arrêtent volontiers pour les consulter. Ce moyen contribue à stimuler, impliquer et développer le sentiment d'appartenance.¹⁵

3.1.5 Les notes flash

Il est situé entre la note de service et le journal d'entreprise, la notes flash, appelée également flash d'information, est un support écrit visant à informer le personnel de manière rapide et brève. Le premier objectif est la rapidité, il s'agit d'informer l'ensemble des salariés d'un événement qui vient de se dérouler où qui doit se dérouler très prochainement. Dans le premier cas, le but sera d'éviter que les salariés apprennent par l'extérieur un événement qui les concerne, dans le second d'éviter les fuites d'information non contrôlées vers l'externe.

3.1.6 La note de service

La note de service a longtemps été quantitativement le premier outil de communication dans l'entreprise. Sa distribution traditionnelle sous forme de papier est désormais supplantée par les messageries électroniques mais reste parfois en vigueur afin de marquer une importance particulière conférée à ce type de document. La note de service est un outil indispensable de management de l'entreprise ; elle a pour objectif de fixer les règles de fonctionnement interne, de tracer les directives, d'informer sur les orientations et les modifications juridiques, technique ou commerciales. La note est clairement un instrument d'information descendante.¹⁶

3.1.7 Le compte rendu de réunion

14 MONT-LUGOL Liliane, KEMPF Alain, RAPIDEL Martine, SCIBETTA Charles. *Communication des entreprises*, 2^{ème} édition, 2006, DUNOD, P.65

15 MOREL Philippe, Op.Cit.p.53.

16 D'almedia Nicole et LIBAERT Thierry, (2007), Ibid., P52.

C'est un résumé des différentes interventions faites au cours d'une réunion. C'est un document de référence synthétique qui est diffusé aux personnes ayant assisté à la réunion où à d'autres personnes intéressées. Mais il est forcément incomplet, car il ne peut pas rendre compte de la totalité des échanges. Il doit être rédigé et diffusé très rapidement après la réunion. Il doit indiquer des informations sur les circonstances de la réunion : date, lieu, heure de début, heure de fin, ordre du jour, présents, absents, excusés. Lorsqu'il revêt un caractère officiel, il peut s'agir d'un procès-verbal ; il doit alors être approuvé par les personnes concernées. Certains comptes rendus peuvent faire l'objet d'un affichage ou d'une publication dans le journal d'entreprise.

3.1.8 La revue de presse

La revue de presse est la diffusion organisée en interne des articles parus dans la presse externe concernant l'entreprise et à les reproduire sous forme de photocopies destinées à une catégorie où à la totalité du personnel, la revue de presse peut s'effectuer selon un angle spécifique : revue de presse technologique, commerciale, financier commerciale, financière, environnemental et s'intéresser à des thèmes plus vastes que la seule actualité de l'entreprise.

3.1.9 La lettre de personnel

C'est un document signé par le chef d'entreprise (remerciements, orientations stratégiques etc. ...). Son impact est d'autant plus fort qu'elle revêt un caractère exceptionnel. Ces avantages sont : répondre aux inquiétudes et combattre l'effet des rumeurs, rapidité de réalisation et la précision de l'objet. Par contre elle peut être considérée comme une intrusion dans la vie privée et un court-circuit des représentants du personnel¹⁷

3.1.10 Le livret d'accueil

Le livret d'accueil constitue un des premiers constats du jeune recruté avec son entreprise. Il participe ainsi de l'impression initiale, que celui-ci aura sur l'entreprise, cela opérationnel puisque le document doit pouvoir répondre aux principales questions que se pose le nouveau embauché. Le contenu du document doit lui aussi comprendre deux types d'informations, celles qui concernent l'entreprise, sa stratégie, ses activités, ses défis et celles qui se rapportent au salarié. Dans ce dernier cas, l'information doit lui permettre de se situer. Quelle est sa place dans l'organigramme ? Quelles sont les règles de rémunération, d'avancement de carrière ? Quelles est la législation sociale ? Quelles sont ses droits et ses devoirs ? Il est important que le livret d'accueil soit régulièrement mis à jour pour éviter les informations obsolètes.¹⁸

¹⁷ D'Almedia Nicole et LIBAERT Thierry, (2007), Ibid.P274.

¹⁸ D'ALMEDIA Nicole et LIBAERT Ibid. P.43.44.

3.2 Les moyens oraux :

L'oral est l'outil de communication interne le plus ancien. Il connaît actuellement un profond renouvellement qui le fait apparaître comme le plus efficace des moyens disponibles. Cette tendance s'explique d'abord par une saturation de l'écrit, chaque salarié reçoit quotidiennement de nombreuses informations sous forme écrites, qu'elles soient matérielles ou virtuelles. Or, si l'écrit répond parfaitement à cette demande d'information, il ne peut pallier les exigences de cohésion sociale, d'identité culturelle, de motivation. Un fossé s'élargit ainsi entre la réception de multiples informations et l'impossibilité de les rendre cohérentes autour d'axes directeurs. Le décalage entraîne des effets pervers, contraires aux objectifs initiaux, puisque recevant un nombre important d'information, le salarié tend à réagir en dénonçant un style de management purement linéaire et descendant. La revendication s'exerce alors pour réclamer une participation, un droit d'expression ailleurs que dans le cadre strictement légal ou par la voie des organisations syndicales.

3.2.1 L'entretien individuel

Il a pour objectif d'évaluation de chacun dans son activité de positionnement au sein d'un plan de carrière, il doit se dérouler dans une atmosphère de confiance et demande surtout à être préparé de part et d'autre.

3.2.2 Le journal téléphoné

Ce dispositif permet à chaque salarié d'écouter les informations de l'entreprise en composant un numéro de téléphone. Un répondeur téléphonique se déclenche alors et déroule ses messages. Il existe souvent en complément d'un journal écrit dont il se compense la plus faible réactivité face à l'actualité. L'entreprise peut ainsi rapidement informer son personnel en période de crise, il permet également d'annoncer des événements qui seront détaillés au sein du support écrit, le journal téléphoné ne pouvant comporter que des annonces brèves.¹⁹

3.2.3 Le téléphone

Est un acteur omniprésent dans une entreprise : quand le téléphone est coupé, l'entreprise s'arrête. Outre son rôle habituel, le téléphone peut être utilisé comme un outil d'information interne ascendante (ligne ouverte), latérale ou descendante (réunion par téléphone).

3.2.4 La communication de proximité (présence sur le terrain)

¹⁹ D'ALMEDIA Nicole et LIBAERT Thierry, 7^e édition, op.cit. p.48.

Elle est constituée par l'ensemble des échanges qui s'opèrent localement sur le lieu de l'activité professionnelle du salarié. Ces rencontres peuvent s'effectuer au niveau du management direct dans le cadre de visites spontanées ou planifiées sur le terrain.

3.2.5 Les réunions

Il s'agit du lieu par excellence où l'interaction s'organise entre les participants. Elle permet de traiter collectivement un ou plusieurs problèmes dans un laps de temps défini. Elle stimule l'interaction et l'adhésion aux messages²⁰. Ainsi en peut avoir :

- **Les réunions de service** : leur finalité première réside dans l'échange d'information technique en vue d'atteinte des résultats, les réunions de service restent un outil essentiel de communication.
- **Les réunions interservices** : c'est une technique encore peu répandue malgré ses avantages de simplicité et d'efficacité. Elle a pour objectif de permettre la rencontre entre différents services de l'entreprise sur une base de flexibilité et de décloisonnement, visite d'atelier, de chantier, d'usine ; journées portes ouvertes... ces rencontres procèdent de la même volonté : provoquer des échanges latéraux entre salariés d'une même entreprise.
- **La conférence** : c'est un outil important qui permet personnel interne de connaître et comprendre plus la vie d'entreprise, animée par un supérieur hiérarchique ou une personnalité externe.
- **Le séminaire** : c'est une réunion relativement logue regroupant certains collaborateurs, afin de les informer sur un sujet concernant la vie de l'entreprise, de réfléchir sur un problème ou assurer un complément de formation. Il peut se dérouler à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise.²¹

3.3 Les moyens audiovisuels et électroniques

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

3.1.1. Le journal électronique

Il se décompose en deux techniques : celle du panneau lumineux d'information, spécialement conçu pour les messages de l'entreprise, et celle du journal vidéo dont les messages se déroulent

20DONJEAN Christine et COBUT Eric *La communication interne* 2ème édition (2015) Edipro.P.156.

21 LILIANE DEMONT-LUGOL et all.Ibid.p.274.

sur des écrans de télévision. Il consiste à délivrer des informations brèves puisque chaque page-écran d'un journal électronique ne peut contenir qu'une phrase. Il permet une rapidité de diffusion très importante.

3.1.2. Le film d'entreprise

Il est destiné à présenter l'entreprise ou l'un de ses aspects aux salariés. Dans ce cadre, il peut s'assimiler à un clip de nature institutionnelle et autoporteur, c'est-à-dire qu'il ne nécessite pas de présentation préalable et n'implique pas d'échanges en aval de sa diffusion.

3.1.3. L'internet

Est un réseau d'information exclusivement réservé aux salariés de l'entreprise. il utilise toutes les technique de l'internet et favorise les échanges, l'interactive et la réactivité

Instantanée si on le souhaite. Il répond donc aux besoins de la communication descendante, ascendante et interactive.

3.1.4. L'intranet

Utilisant les technologies de l'Internet (tels que les liens hypertexte, les moteurs de recherche et le courrier électronique), l'Intranet permet, à moindre coût et en toute sécurité, le transport et le partage de texte, d'image et de sons entre les membres d'une même entreprise, quel que soit l'endroit où ils se trouvent. Ce réseau interne à des multiples applications. Il permet d'échanger du courrier direct, des fichiers : de diffuser des annuaires, des guides de procédure, le compte rendu du comité d'entreprise, le journal interne et autres communiqués de presse, d'accéder à des bases de données, de participer à des groupes de travail...tous cela en temps réel et sans préalable hiérarchique.²²

3.1.5. Les messageries électroniques

Qui permettant d'adresser du courrier ou de simples messages à un ou plusieurs destinataires préalablement sélectionnés.

3.1.6. La visioconférence

Cette nouvelle technologie permet de recréer les conditions d'une réunion entre plusieurs personnes géographiquement éloignées en évitant les déplacements.

3.2. Les obstacles liés à la communication interne :

La communication est efficace lorsque le sens que l'émetteur donne à son message le sens donné par l'émetteur à son message et le sens capté par le récepteur est pratiquement de même nature.

22 MOREL, Philippe, Op.Cit.p.58.

Pour améliorer l'efficacité de la communication il faut accroître les chances de fournir un retour d'information et de poser des questions. Une communication efficace est celle qui assure le meilleur rapport possible entre le coût des ressources et les résultats. Le temps est un facteur important dans ce domaine. De même, une opération efficace n'est pas toujours performante.²³ Par conséquent, toute communication à ses limites, certaines sont générales, d'autres sont strictement individuelles, alors que d'autres encore sont organisationnelles. Par suite, le passage de l'information dans toutes les directions du processus de communication es sujet à des perturbations, qu'il s'agisse d'une communication descendante, ascendante ou latérale. Les limites et les obstacles placés devant le processus de communication perturbent son efficacité en supprimant ou en modifiant certains aspects essentiels du message. Examinons d'abord quelles sont les limites d'une communication interne Sekiou et al (2004),ont classifiés les limites comme suit :

3.2.1. Limite en général :

En générale, les éléments limitant la communication interne sont les suivants :

- **Lenteur** : La circulation de l'information dans l'entreprise doit se faire avec et la rapidité et la vitesse nécessaire. Mais, on peut trouver un très bon nombre de dirigeants qui ne transmettent pas l'information comme les bruits de couloirs car sont motivé.
- **Désinformation** : c'est une action continue qui consiste, en utilisant de tout moyen, à induire un adversaire en erreur ou à favoriser chez lui la subversion dans le dessein de l'affaiblir. Elle dissimule la source et les buts réels par une présentation déformante ou par une interprétation tendancieuse de la réalité.
- **Les rumeurs** : Est une communication informelle dans un sens négatif, Sont des problèmes liés au besoin d'information de la part des salariés. Puisque certains membres de l'organisation'échangent entre eux des messages pour comprendre négativement le milieu dans lequel ils s'évaluent. La rumeur peut provoquer la démotivation du personnel, donc est un risque important à l'entreprise car la rumeur présente une réelle menace pour l'entreprise, c'est pour cela qu'il faut essayer de la traiter, les inquiétudes et les incertitudes qui l'alimentent.

23 BOUHAFS Abdelkrim, *La Communication dans l'entreprise*, édition OPU Office des Publications Universitaire, (2014) P26.

3.2.2. Limites Individuelles :

Les limites individuelles concernent les points suivants:

- **Interférence** : Sont des phénomènes qui se rattache aux valeurs et aux limites humaines dans un travail. Ces interférences peuvent fausser la réalité ou empêcher que le message soit entièrement compris qu'il a été expédié par l'émetteur.²⁴
- **Pouvoir** : des fois l'émetteur, ne désirant pas partager toutes ses informations avec ses collègues, filtre quelques informations afin de conserver un sentiment de supériorité et de garder son pouvoir. En outre certains experts, possédant des connaissances que les autres n'ont pas la rétention de l'information reste un signe de pouvoir.
- **Perception** : la façon de percevoir représente souvent un obstacle qui est majeur et susceptible d'entraver un échange entre l'émetteur et le récepteur. Parce que, la plupart des individus ne veulent entendre que ce qu'ils veulent entendre. Ils ont tendance à rejeter l'information qui ne correspond pas à leurs attentes. Dans la réalité, c'est à partir de ces préjugés que le récepteur interprète l'information et cela par son expérience, sa formation ou en sorte qu'il a cru voir, entendre et sentir.
- **Attitudes** : Les attitudes : est une disposition à formuler les opinions à l'égard de quelqu'un ou de quelque chose. Les attitudes peuvent former un ensemble de jugements et qui pousse en fait l'individu agir de différentes situations de communication et leurs influences sur le comportement peuvent être changées la vie d'un individu définitivement. Dans tous les cas, il est possible que les attitudes changent l'état d'esprit des individus et ses derniers se servent de leurs attitudes pour donner un sens à chaque message reçu. Toutefois, il est difficile de déterminer les attitudes. Cette difficulté est due surtout aux événements à caractère émotionnel et qui peuvent bloquer le processus de communication, de cela on dénombre plusieurs attitudes dont les principales sont : la peur, l'inattention, la méfiance.

3.2.3. Limites sémantiques

Elles se résument aux éléments suivants :

²⁴ ALAIN LABRUFFE, *Les méninges du management : GRH et communication interne*, Éd. Chiron, 2001.

Chapitre 01 : Généralité sur la communication interne

- **Facteurs d'interférence** : plusieurs facteurs liés au langage agissent négativement sur la compréhension du message. Ces facteurs sont les vocabulaires, l'expression non appropriée, le manque de cohérence, le défaut d'agencement des idées, les phrases mal choisies, le ton élevé de la voix, etc. différences culturelles sont autant de facteurs qui peuvent interférer et l'échange difficile.
- **Interprétation personnelle** : la signification que chaque individu donne aux mots lui est propre. Il faut rendre adéquat le message à transmettre de façon à ce que le récepteur comprenne le message exactement et selon le sens que l'émetteur a voulu faire comprendre.
- **Mal formulation du message** : le récepteur aura de la difficulté à comprendre. Toutes les erreurs concernant la sémantique. Un message mal formulé peut signaler l'intégrité douteuse de l'émetteur face Au récepteur, un manque de confiance en lui, Mal adaptation au récepteur :

La communication efficace nécessite l'adaptation du langage utilisé à la capacité compréhensive de récepteur. La communication doit donc se faire dans le langage du récepteur et selon ses conditions, si non, le message ne sera pas compris.

3.2.4. Limites Organisationnelles :

Quand aux limites organisationnelles elles concernent les points suivants :

- **Facteurs pouvant modifier le message** : La circulation de l'information dans l'entreprise s'avère difficile quand elle à la déformation de l'information. Le message franchit plusieurs étapes avant de parvenir au destinataire ultime. Ses étapes le message subit une modification plus ou moins importante. La modification peut être par l'un des facteurs suivants :
 - **La filtration** : c'est une présentation sélective du contenu du message. Certains éléments sont carrément retirés du message. Exemple La communication descendante est généralement filtrée par le responsable car certaines informations sont jugées inutiles. La communication ascendante, est-elle aussi souvent filtrée.
 - **L'exagération** : c'est une distorsion, ou à amplifier certains éléments du message. L'exagération vise toujours à atteindre l'attention de certaines personnes ; ils exagèrent l'importance d'un fait et de son impact. Dans une

communication descendante un supérieur peut exagérer en disant par exemple : si le rendement ne s'améliore pas, plusieurs employés vont perdre leur emploi.

Conclusion

D'après les éléments de bases et les points clés que nous avons abordé dans notre premier chapitre, on conclut que, la communication interne a un rôle très important, avec ces moyens utilisés qui permet de, développer une dynamique collective et favorise le sentiment d'appartenance et facilite la circulation de l'information au sein de l'entreprise.

La plupart des entreprises négligent l'élaboration d'une stratégie de communication interne. Ce qui crée une incohérence stratégique induisant à une absence de clarté et de transparence, d'orientations stratégiques précises et à un manque de décision efficace dû à la divergence des points de vue. D'où la nécessité de construire une stratégie de communication interne forte pour homogénéiser les décisions dans ces entreprises et gérer l'information qu'elles produisent et qu'elles reçoivent. C'est ainsi que, comme toute composante organisationnelle, la communication interne évolue dans ses fonctions, ses missions, ses perspectives mais aussi dans les moyens techniques et technologiques qu'elle engage. Elle s'adapte aux différents changements tant au niveau scientifique, qu'à celui économique ou social.²⁵

²⁵ TCHICH. H. (2021) « Organisations publiques et stratégie de communication », *Revue*, N°3, Vol,4 , P.1132 -1153.

CHAPITRE II

LA MOTIVATION

AU TRAVAIL

Introduction

La motivation joue un rôle important dans l'environnement social d'une organisation et dans l'implication des salariés. Souvent la plupart des dirigeants formulent ou posent probablement cette question « comment peut-on motiver mes employés pour qu'ils travaillent plus en prenant en compte les contraintes économiques de l'entreprise ? ». Cependant, il faut savoir de quelle manière on influence les autres, les gens ont tendance à ressembler à ce que les personnes les plus importantes de leurs vies croient qu'ils deviendront, ils s'identifient par rapport aux autres. C'est ce qui conduit à mettre en relief leur intention pour permettre que tout le monde se sente à l'aise afin de fournir un travail enrichi, l'une des choses qu'on rencontre toujours dans la liste des besoins humains est le désir de se sentir utile. « L'important c'est se sentir valorisé ».²⁶

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

Section 1 : Concepts et définition de la motivation au travail

La motivation est considérée comme un facteur très important au sein d'une entreprise, c'est pourquoi la plupart des entreprises tentent de trouver des solutions pour assurer la motivation de leurs salariés. C'est pourquoi nous devons comprendre la motivation, ses types, ses caractéristiques et nous référer à certaines théories de la motivation.

1. Définition de la motivation

Patrice Roussel définit la motivation au travail comme « *un processus qui implique la volonté d'effectuer une tâche ou d'atteindre un but donc un triple choix, faire un effort, soutenir cet effort jusqu'à ce que l'objectif soit atteint y consacrer l'énergie nécessaire* »²⁷ (1996, p73).

²⁶ DESHOMMES Oriol. La motivation, élément fondamental à la réussite financière de l'entreprise. Editions universitaires européennes, Allemagne, 2011, P. 67.

²⁷ Patrice Roussel, *Rémunération, Motivation, Satisfaction au travail*, Edition ECONOMICA, Paris, 1996, P73.

Compte tenu de son usage fréquent dans plusieurs domaines, la motivation constitue une notion bien complexe à définir. Dans notre cas, il sera question uniquement de motivation de l'Homme dans son milieu de travail. Pour ce faire, certains auteurs ont tenu à dégager certaines définitions afin de mieux expliciter cette notion dans le domaine de l'épanouissement de l'Homme « salariés » dans son milieu de travail. Parmi ces auteurs, nous pouvons retenir Claude LEVY LEBOYER, DOLAN AL et enfin Louis Bergeronnet.

Selon Claude Levy LEBOYER, la motivation peut être perçue comme un « *des éléments décisifs à la survie des entreprises* »²⁸ car elle constitue un lien évident avec la compétitivité. L'auteur va plus loin dans sa réflexion en affirmant que la motivation peut être composée en trois éléments :

- Le choix de l'objectif ou encore l'acceptation par l'individu d'un objectif qui lui est assigné ;
- La décision, souvent implicite qui concerne l'intensité de l'effort que cet individu va consacrer à atteindre cet objectif ;
- La persévérance dans l'effort au fur et à mesure qu'il se déroule, et en fonction des retours d'informations sur ces résultats par rapport à l'objectif atteint.

En d'autres termes, être motivé c'est essentiellement avoir un objectif, décider de faire un effort pour l'atteindre et persévérer dans cet effort jusqu'à ce que le but soit atteint.²⁹

2. Typologie des motivations

La motivation au travail est essentielle pour la productivité et le bien-être des employés. Elle peut être définie comme le moteur qui pousse les individus à agir et à atteindre leurs objectifs professionnels. Comprendre les différentes formes de motivation permet de créer un environnement de travail favorable où les employés se sentent valorisés et engagés. Maintenant, explorons quelques-unes des principaux types de motivation au travail :

2.1. La motivation instrumentale : c'est l'art et la manière qui comptent, et le résultat est avant tout l'expression de cette perfection technique. Pour un individu dont la motivation peut

²⁸ Claude Levy LEBOYER, *la motivation dans l'entreprise*, Ed. Organisations, 1998. P34

²⁹ MUCHA Laura, *La motivation des salariés et la performance dans les entreprises*. Gestion et management. 2010. Publié sur le site <https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-00542732> (Consulté le 15/05/2024 à 09H)

être classé dans cette catégorie, c'est son intérêt pour le savoir-faire ou la technique de production qui peut le pousser à l'action.³⁰

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

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

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

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

3 Les sources de motivation

En comprenant ce qui motive les individus, les entreprises peuvent créer un environnement propice à la réussite et à l'épanouissement de chacun. Explorons maintenant quelques sources de motivation au travail :

3.1 Motivation intrinsèque

Un salarié est motivé intrinsèquement lorsqu'il fait son travail pour la satisfaction et le plaisir qu'il en retire (Déci, 1975). Ce type de motivation ne comporte aucune contrainte externe. À titre d'exemple, nous n'avons qu'à penser à l'employé qui vient au travail en sifflotant. Cette personne est intrinsèquement motivée, parce qu'elle effectue son travail « volontairement et par intérêt ». Vallerand et ses collègues ont proposé l'existence de trois formes de motivation intrinsèque, soit :

³⁰ MUCHA Laura, *La motivation des salariés et la performance dans les entreprises*. Gestion et management. 2010. Publié sur le site <https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-00542732> (Consulté le 15/05/2024 à 09H)

- **La motivation intrinsèque à la connaissance** : un employé fait son travail pour le plaisir d'apprendre de nouvelles, techniques...
- **La motivation intrinsèque à l'accomplissement** : l'employé fait son travail pour le plaisir de se surpasser
- **La motivation intrinsèque à la stimulation** : l'employé fait son travail pour le plaisir de ressentir des stimulations fortes ; le cas (d'un cascadeur). Par exemple.

3.2 Motivation extrinsèque

La motivation extrinsèque regroupe un ensemble de comportements liés à des raisons instrumentales. Lorsqu'un employé est extrinsèquement motivé, il ne fait pas l'activité pour ce qu'elle est, mais plutôt pour en retirer quelque chose d'agréable ou pour éviter quelque chose de déplaisant par la suite (Deci, 1975). Selon Deci et Ryan (1985), il existe trois formes de motivation extrinsèque que l'on peut situer sur un continuum d'autodétermination. le plus faible au plus élevé :

3.2.1 La régulation externe

La régulation externe est la motivation extrinsèque la moins autodéterminée des trois formes de motivation extrinsèque. Pour ce type de motivation extrinsèque, une source de contrôle complètement extérieure à l'individu pousse celui-ci à agir. Par exemple, un employé motivé par régulation externe va à son travail parce qu'il tient à obtenir un salaire.

3.2.2 L'introjection

Au second niveau d'autodétermination, se trouve l'introjection. L'introjection consiste en une représentation interne des contingences externes qui ont agi sur un employé antérieurement. Plus précisément, ce type de motivation fait appel à des sources de contrôle intériorisées qu'un employé s'impose à lui-même. Par exemple, un employé motivé de cette façon va à son travail parce qu'il se sentirait coupable de ne pas y aller.

3.2.3 L'identification

Au troisième niveau de motivation extrinsèque, soit l'identification, le comportement est émis par choix. Le comportement en question est jugé important par l'individu, qui l'apprécie, même si l'activité n'est pas agréable en soi. Ainsi, un employé qui est motivé de cette façon pourrait décider de suivre des cours du soir. Dans cette situation, l'employé ne fait pas l'activité par plaisir, mais pour en retirer quelque chose de positif (exemple : une promotion). Cependant, l'activité est autodéterminée, parce que l'employé sent qu'il a choisi de la faire pour son bien.

3. Caractéristiques et rôle de la motivation

3.1 Les caractéristiques de la motivation

Comprendre les caractéristiques de la motivation permet aux gestionnaires et aux leaders de créer un environnement propice à l'engagement et à la productivité des employés. Voyons maintenant quelques-unes de ces caractéristiques clés :

3.1.1 Le déclenchement de comportement

C'est le passage de l'absence d'activité à l'exécution de tâche nécessitant une dépense d'énergie physique, intellectuelle ou mentale. La motivation fournit l'énergie nécessaire pour effectuer le comportement.

3.1.2 La direction de comportement

La motivation dirige le comportement dans le sens qu'il convient, c'est-à-dire vers les objectifs à atteindre, les efforts pour réaliser de son mieux, selon ses capacités, le travail qui est attendu.

3.1.3 L'intensité du comportement

La motivation incite à dépenser à la mesure des objectifs à atteindre. Elle se manifeste par le niveau des efforts physiques, intellectuels et mentaux déployés dans le travail.

3.1.4 La persistance du comportement

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

3.1. Le rôle de la motivation dans l'entreprise

La motivation a un rôle très important dans toutes les entreprises que ce soit en Algérie ou dans les pays européennes, et son rôle primordial est la performance. Chez les apprenants, DUPONT (1999), trouve que la performance occupe une place centrale dans le processus de motivation : « elle constitue la résultante qu'elle émane de l'engagement cognitif et de la persévérance, mais aussi est la source qui générera sa motivation parce qu'une bonne performance incitera à s'engager dans une activité en accroissant positivement sa perception de sa compétence ». Pour s'interroger correctement sur l'efficacité d'une implication l'on doit être en mesure de préciser ce que l'on vise à obtenir «la performance »), et ensuite, préciser les déterminants de la performance qui n'entrent pas en compte dans la sphère motivationnelle -LEVY-LEBOYER (1998), propose une description de la performance, et que la performance « Est une variable difficile à analyser :

- Tout poste de travail est complexe et comprend de nombreuses performances différentes ;
- Les comportements et les activités qui la composent ne sont pas toujours observables directement.

Ainsi, le travail de l'employé exige que de nombreuses activités soient mises en œuvre pour remplir les missions qui lui sont assignées ; on doit donc, distinguer la nature d'une performance de la valeur de ses résultats pour l'organisation et prendre en compte le fait qu'une activité volontaire qui atteint ses buts, n'est peut-être pas celle qui est souhaitée par l'organisation. Campbell propose trois groupes de déterminants les connaissances :

- Les connaissances déclaratives : sont des connaissances nécessaires pour accomplir une tâche donnée.
- Les connaissances procédurales : concernent le savoir-faire et, les relations interpersonnelles, les capacités à se manager soi-même, l'expérience acquise.
- La motivation : est un processus directement observable que l'on peut décomposer en 3 étapes :
 - Étape 01 : le choix de l'objectif ou l'acceptation par l'individu.
 - Étape 02 : la décision, souvent implicite, qui concerne l'intensité de l'effort que cet individu va consacrer pour atteindre cet objectif.
 - Étape 03 : la persévérance dans l'effort au fur et à mesure qu'il se déroule et en fonction des retours d'informations sur les résultats par rapport à l'objectif à atteindre (LEVY- LEBOYER, 1998).

En d'autres termes être motivé, c'est essentiellement avoir un objectif, décider de faire un effort pour l'atteindre et persévérer dans cet effort jusqu'à ce que le but soit atteint ; les degrés de la motivation dépendent donc des variations de ces trois aspects qui sont caractéristiques de ce qu'on nomme classiquement le comportement volitionnel, et également de leurs interactions avec les autres déterminants de la performance, aptitudes, personnalité, savoirs et compétences. Il apparaît que, une personne motivée peut très bien ne pas être « performante », c'est-à-dire ne pas réussir dans son action en raison d'une série d'aléas mais il est plus rare par contre qu'une personne « performante » manque de motivation ou de stimulation (AUBERT, 2002).³¹

La politique de motivation dans une entreprise à le rôle principal l'engagement des compétences RH, et l'amour du travail bien fait de façon dure.

³¹ Etienne Seruola, *Théories de la motivation au travail* Editions L'Harmattan.,(2009) FRANCE Page de 37, à 40.

Section 02 : Motivation ; fondements théoriques

La motivation au travail est un élément clé de la performance et du bien-être des employés dans toute organisation. Comprendre ce qui motive les individus à donner le meilleur d'eux-mêmes peut aider les gestionnaires à créer des environnements de travail plus productifs et satisfaisants. Au fil des décennies, diverses théories de la motivation ont été développées, chacune offrant des perspectives uniques sur les facteurs qui encouragent les employés à s'engager et à exceller dans leurs tâches professionnelles. Parmi les théories les plus influentes, on trouve celles de Maslow, Herzberg, McGregor et Vroom, chacune apportant des insights précieux sur les dynamiques de la motivation au travail.

1. Le cadre théorique de motivation

On trouve plusieurs théories qui essaient d'expliquer et de faire comprendre la motivation pour cela on a cité quelques théories qui sont divisé aux deux catégories. Parmi lesquelles nous pouvons, distinguer les théories de contenu et les théories de processus :

1.1. Théorie du contenu

Il existe plusieurs théories du contenu comme celle d'Abraham Maslow, Frederick Herzberg et David McClelland. Nous présenterons dans un premier temps la théorie des relations humaines développée par Abraham Maslow :

1.1.1. La théorie des besoins de Maslow

Ou, Le modèle hiérarchique des besoins, dû à Abraham Maslow est le plus connu, Diplômé de l'université du Wisconsin aux l'États- Unis, élabore une théorie des motivations qui repose sur la hiérarchie des besoins humains. il s'est intéressé à la motivation au travail,. L'ensemble de nos conduites serait guidé par la satisfaction de besoins qui caractérisent tous les êtres humains et qui sont donc instinctifs, biologique et fondamentaux. Il distingue cinq groupes de besoins.

- **Les besoins physiologiques** : qui visent à assurer la survie, le gîte et le couvert ;
- **Les besoins de sécurité** : d'être protégé contre toute menace ou danger ;
- **Les besoins sociaux** : appartenir à des groupes, avoir des amies...et
- **Les besoins d'estime** : d'être apprécié et respecté par les autres ;
- **Le besoin de se réaliser (d'accomplissement)**, de devenir de plus en plus ce qu'on est, de devenir tout ce qu'on est capable d'être ;

1) historiquement, c'est la première théorie de la motivation en contexte organisationnel qui a été élaborée par les auteurs de l'école des relations humaines.

2) Pour « Abraham Maslow », une personne est motivée par cinq types de besoin, classés par ordre hiérarchique (voir la figure n°2)

Figure n°1 : la pyramide des besoins de Maslow



Source : https://fr.m.wikipedia.org/wiki/Fichier:Pyramide_des_besoins_de_Maslow.svg.

Consulté le 06/05 /2024 à 10:00h

L'inventaire des besoins que l'être humain cherche à satisfaire et qui, le pousse à agir a été menée par le psychologue américain Abraham MASLOW ; en fait, il ne s'est intéressé à la motivation au travail qu'à la fin de sa carrière, et ce sont, en réalité, des psychologues du travail qui ont appliqué sa théorie dans les contextes des organisations.

Selon cet auteur, chaque individu chercherait au cours de sa vie, à satisfaire différents types de besoin ; il propose un modèle hiérarchique des besoins qui, selon sa conception, se classifient en cinq niveaux qui ont été commentés par COTE, BELANGER et JACQUES (1994):

➤ **Au niveau 1, les besoins physiologiques**

Sont liés à la survie de l'individu, se situent au premier niveau de la pyramide et sont donc des besoins primordiaux, tels que la nourriture, la chaleur, le vêtement, etc.; au niveau d'une organisation, ces besoins peuvent correspondre aux conditions physiques (lumière, température adéquate, ...) ou aux conditions sanitaires.

➤ **Au niveau 2, les besoins de sécurité**

Touchent à la sécurité physique et psychologique, comme la protection contre les dangers dans le milieu du travail, la sécurité dans l'emploi et dans les avantages liés au travail ; dans le contexte organisationnel, ce besoin s'exprime par la recherche et le respect de normes et de règles afin de contrer l'arbitraire: l'adhésion syndicale ou la cotisation à des plans de retraite et la souscription à des régimes d'assurances constituent combler ce besoin.

- **Au niveau 3, les besoins sociaux**, appelés aussi besoins d'appartenance et d'amour se traduisent par le besoin d'aimer et de se sentir aimé, de donner et de recevoir des marques d'estime d'un conjoint, de parents, des enfants, de faire partie de groupes où l'on est accueilli (clubs, équipes de travail ou de sport, clan, tribus) et de ne pas être seul, oublié ou rejeté ; dans les organisations, les phénomènes associés à l'apparition de groupes informels (cliques ou clans) constituent sans doute la manifestation la plus concrète de ce besoin et des différentes façons de le combler. (Des études sur des organisations ont montré que la cohésion de groupe est un facteur positif que l'on peut associer au rendement des employés).
- **Au niveau 4, le besoin d'estime ou de reconnaissance** est relié au besoin d'être estimé des autres, apprécié et reconnu ; dans l'organisation, ces besoins contribuent à la recherche du pouvoir, de promotions ou d'un statut élevé.
- **Au niveau 5, les besoins d'accomplissement** concernent l'épanouissement de toutes les potentialités individuelles, la créativité, le désir de dépassement ; selon la théorie, la satisfaction de ces derniers ne peut survenir que lorsque tous les autres besoins ont été comblés.

Cette structure pyramidale de Maslow permet d'affirmer l'idée selon laquelle chaque besoin est motivant jusqu'à ce qu'il soit comblé et cède alors au besoin suivant, en allant vers le sommet de la pyramide ; l'intérêt d'une telle conception vient de ce qu'elle concilie la coexistence entre des besoins fondamentaux identiques pour tous et des besoins spécifiques à certains individus.

32

Le modèle de Maslow repose sur trois hypothèses :

1. Tout comportement est déterminé par la recherche de satisfactions concernant un des besoins fondamentaux.
- 2- Tous les individus commencent par chercher à satisfaire les besoins situés plus bas ne passent aux besoins suivants, dans l'ordre hiérarchique de.

³² Etienne Seruoia Semohoza, op cit. p de44, à46

3- Les besoins fondamentaux, ceux de premier niveau, ont priorité absolue sur tous les autres. Ce qui explique qu'un nombre plus restreint de personnes se trouve mobilisé par la satisfaction des besoins de niveau élevé, , ce besoin, le plus haut de la hiérarchie, n'est jamais complètement satisfait.³³

1.1.2/ La théorie bi-factorielle de Frederick Herzberg

Herzberg est un psychologue et médecin. Ses travaux ont été essentiellement diffusés dans un article paru dans le Harvard Business Review en 1968. Frederick Herzberg élabore sa théorie à partir d'une expérience effectuée à Pittsburgh. Selon cette théorie, les facteurs qui conduisent à la satisfaction dans le travail sont différents de ceux qui conduisent à l'insatisfaction. En effet d'une part, il existe un certain nombre de facteurs qui peuvent réduire l'insatisfaction de l'Homme au travail. Ces facteurs qualifiés de facteurs d'hygiène ne sont pas une source de motivation pour l'individu, mais leur prise en considération peut empêcher l'insatisfaction au travail. D'autre part, il existe un second ensemble de facteurs appelés facteurs de satisfaction. Ces derniers peuvent augmenter le degré de satisfaction au travail et motiver les individus à fournir un meilleur rendement. Ils sont considérés comme des facteurs essentiels au développement et l'épanouissement de l'individu dans son travail.

Chaque être humain, selon HERZBERG, est à la fois Adam et Abraham, c'est-à-dire qu'il cherche à réaliser à la fois deux désirs différents dans son travail d'un côté, échapper aux désagréments de son environnement de travail et de l'autre, trouver, dans le contenu même de Son travail, la possibilité de développer et de réaliser au mieux toutes ses capacités.³⁴

Herzberg et ses collègues ont mené une enquête aux prés de salariés d'une entreprise en utilisant la méthode des incidents critiques. Les salariés devaient au cours de l'entretien décrire des situations qu'on produit de la satisfaction ou de l'insatisfaction exceptionnellement importante. Herzberg et ses collaborateurs ont des différents employés.³⁵

C'est à partir des enquêtes qu'il a menées dans l'industrie qu'il a tiré deux conclusions formant donc la théorie de deux facteurs :

1. facteurs d'hygiène ou d'ambiance ou extrinsèques ;

³³ Etienne, op.cit., Page57

³⁵ Mlle HAMMACHE Anissa, Mlle HAMOU Fadila, mémoire, La communication interne comme facteur de motivation des salariés, Bejaia,2014, ,p39.

Sont les facteurs qui ne contribuent pas tellement à la satisfaction, qui ne peuvent produire que de l'insatisfaction s'ils ne sont pas maîtrisés ils ont un impact négatif sur l'individu s'ils ne sont pas contrôlés. 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 sont :

- Les conditions de travail telle la sécurité de l'emploi, la valorisation au travers de l'emploi, les conditions de vie dans l'entreprise.
- La politique et administration de l'entreprise ; (par exemple les modes d'organisation du travail, de communication, de contrôle, etc.)
- Les relations de travail (avec le supérieur, collaborateurs, collègues, subordonnés) ;
- Les qualités et défauts du supérieur hiérarchique ;
- La rémunération ;

2. facteurs de motivation (intrinsèques)

Sont les facteurs qui contribuent à la satisfaction, sont les facteurs de motivation car ce sont des besoins que l'individu va chercher à combler. Cette recherche va le conduire à produire d'avantage 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 ;
- La possibilité d'avoir des responsabilités,
- Le plan de carrière notamment du travers de promotion, d'avancement et de réalisation de soi.

Logiquement, le premier groupe de facteurs correspond grosso modo, dans la pyramide de MASLOW, aux besoins d'ordre inférieur et aux besoins de sécurité tandis que le second groupe de facteurs, appelés « facteurs de motivation », correspond aux besoins d'ordre supérieur.

Comme on peut se rendre compte, certains auteurs (RAJOT et BERGMAN, 1989 ; LOUCHE, 1994; LEVY-LEBOYER, 1998) donnent les mérites à HERZBERG pour avoir fait progresser l'analyse des besoins et de leur rôle dans la genèse des motivations.

Le premier à avoir analysé la motivation dans les situations de travail a surtout montré que les stimulants financiers ne sont pas les sources uniques de la motivation au travail, DUCAN (1990), précise trois principes sur lesquels repose l'approche d'HERZBERG :

-définir la « charge horizontale » c'est-à-dire les postes de façon à ce que les employés aient des zones naturelles de responsabilité et des tâches logiques.

-définir la « charge verticale » c'est-à-dire donné aux employés davantage de contrôle et de responsabilité en relation avec le travail,
-informer régulièrement les employés sur les résultats de leurs travaux, pour qu'ils prennent conscience de leur responsabilité, de leur niveau de performance et de leur importance en tant qu'individus,
ce qui suppose également une charge verticale, puisque la diffusion de ces informations et les évolutions relèvent par tradition de la fonction des dirigeants.³⁶

1.1.3/ La théorie des besoins de Mc Clelland

Mc Clelland a proposé en 1961 sa théorie selon trois besoins chez chaque individu et influe sur sa motivation. Mc Clelland propose trois catégories de besoin, sans aucune hiérarchie : »

- Le besoin d'accomplissement. C'est le besoin de relever des défis, d'atteindre des objectifs.»
- Le besoin d'affiliation. C'est le besoin de s'associer à d'autres personnes. »
- Le besoin de puissance. C'est le besoin d'avoir de l'influence sur ses pairs, d'être capable de les motiver vers un objectif précis. La personnalité de l'individu est marquée par là l'un des trois besoins qui sera la force motrice qui influencera sur son comportement.³⁷

En fin, le besoin d'affiliation ou d'appartenance est le desir d'établir, de maintenir ou rétablir une relation affective positive avec un autre besoin.³⁸

1.1.4 La théorie X/Y de McGregor

La théorie XY, concerne la façon dont les managers gèrent leur personnel. On distingue deux attitudes principales dans la théorie x et y de McGregor (1960):

- « La théorie X renvoie aux préjugés selon lesquels l'employé n'aimerait pas travailler, se montrerait paresseux, est qui devrait les responsabilisations et serait performant uniquement sous la contrainte ».

Selon la théorie X Le personnel il est nécessaire d'exercer un contrôle. Ce cas exige des dispositifs exigeants pour le manager et coûteux pour l'Entreprise

- « La théorie Y renvoie aux préjugés selon lesquels l'employé se montrerait créatif, chercherait à prendre des responsabilités et serait capable de s'auto-discipliné ».

³⁶ IAE TOULOUSE, fiches outils du Master, Les-théories-de-la-motivation-au-travail, page 02

³⁸ <https://wikimemoires.net/2013/04/les-differentes-theories-de-la-motivation> ,consulté le 10/05/2024 à 10;30

Selon la théorie Y l'importance de concilier les besoins du personnel et la performance de l'Entreprise. Et il est important de considérer le personnel comme actif et de renforcer l'auto-direction.³⁹

1.2. Les théories de processus

Il y a plusieurs théories de processus mais en a choisi les plus importantes comme (la théorie des attentes, d'équité et de fixation d'objectifs).

1.2.1 La théorie des attentes de Vroom

Système V.I.E Le « système V.I.E » est une appellation commode pour retenir trois variables qui jouent un rôle essentiel dans le processus de la motivation, Vroom a mis en évidence trois facteurs déterminants de la motivation : la valence, l'instrumentalité et l'expectation, trois paramètres étudiés par VROOM (1964), PORTER et LAWLER (1968) sous le nom de théorie des attentes.

Le principe sur lequel repose cette théorie est que le comportement motivé est un choix, selon certaines probabilités d'atteindre des récompenses souhaitées, chaque individu entreprenant une action à partir du moment où il la perçoit comme susceptible de lui permettre d'atteindre les objectifs qu'il s'est fixés et, notamment, les récompenses qu'il attend. VROOM, PORTER et LAWLER tiennent compte des interactions qui existent entre l'organisation et les individus qui y travaillent, prennent en considération, pas le contenu de la motivation, mais le processus motivationnel qui se met en place chez l'individu en fonction de son travail.

L'Expectation (E) : C'est l'opinion que chacun a de lui-même et de ses chances de réussite par rapport à ses capacités. C'est répondre à la question : « Suis-je capable de ? ».

Et serait l'attente par rapport aux efforts que l'on pense être capable d'effectuer, c'est-à-dire les chances de réussite que l'on s'attribue compte tenu de ce qu'on pense de ses propres Capacités (CHIFFRE et TEBOUL 1990): il s'agit de l'opinion que chacun a de lui-même et de ses possibilités d'atteindre un but donné, dès lors qu'il fait les efforts nécessaires.

Il est évident qu'aucun d'entre nous ne sera motivé à se donner du mal pour réaliser une tâche précise s'il n'est pas convaincu de posséder, à un degré minimum, les aptitudes et les compétences requises pour la mener à bien; cette représentation de soi et des qualités nécessaires pour tout travail est mise en jeu dans l'expectation qui est la conviction de pouvoir atteindre une performance donnée. L'expectation est aussi le fruit des expériences antérieures,

³⁹ <https://wikimemoires.net/2013/04/les-differentes-theories-de-la-motivation>, consulté le 22/03/2024.

de la manière dont les résultats obtenus sont évalués, de la confiance manifestée par les autres, des responsabilités confiées, de l'aide adéquate des collègues ou des supérieurs.⁴⁰

L'Instrumentalité (I) : C'est la probabilité que tel comportement permette d'accéder à telle récompense, C'est répondre à la question : « Est-ce le bon moyen ? » ou autrement dit, le lien perçu par le salarié entre l'action à entreprendre et la récompense. (le salaire, les primes, les promotions,)

AUBERT (2002) définit « l'instrumentalité comme la probabilité que tel comportement permette bien d'accéder à telle récompense. En se fondant sur la théorie de VROOM, et en rapport avec l'instrumentalité, PORTER et LAWLER (1968) ont insisté sur les notions d'effort fourni, d'aptitudes et traits de personnalité nécessaires à la réussite et de perception rôles dans l'organisation.

La Valence (V): Il s'agit de la valeur attribuée par l'individu à une récompense, selon son propre système de valeurs ; elle est donc entièrement subjective et appartient à chaque travailleur. C'est répondre à la question : « Est-ce que ça vaut la peine ? »

Ou bien la valeur attribuée par l'individu à la conséquence de son action; autrement dit, il s'agit du "prix à payer " pour s'engager dans une activité.

La valence peut changer d'une situation à une autre, est donc étroitement liée à la hiérarchie des valeurs propres à une personne ; ces trois variables agissent de manière multiplicative et dès que l'une est faible, la motivation pour l'attente est faible.

- E = Suis-je capable de suivre cette formation ?
- I = Va-t-elle me permettre d'obtenir la promotion que je désire ?
- V = Cette promotion a-t-elle une valeur suffisante à mes yeux pour sacrifier une grande partie de mes loisirs à celle-ci ?

Avant d'entreprendre une action, toute personne passe par l'évaluation de ces trois Facteurs celle-ci constitue pour Vroom le processus de motivation qui se présente de la façon suivante :

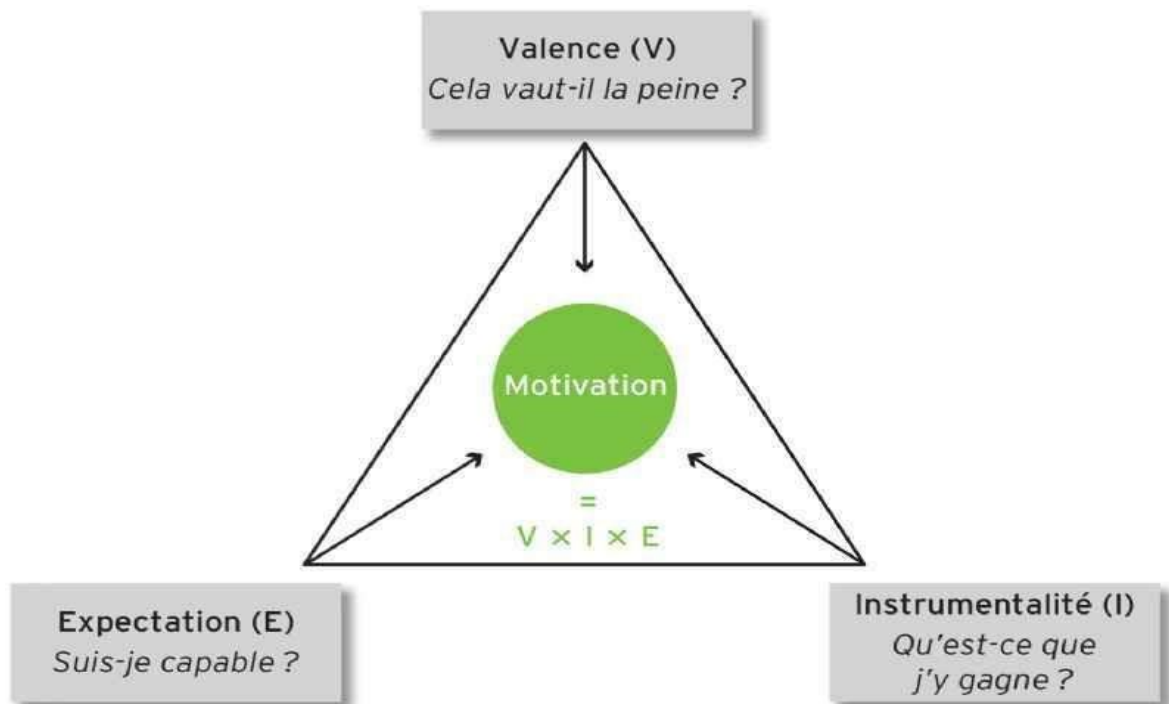
$$\text{MOTIVATION} = V * I * E^{41}$$

Ainsi, si un terme est nul, par exemple si l'individu ne se sent pas capable de réussir, le produit donc la motivation sera nulle.

Figure n°2; schéma de la théorie des attentes de vroom

⁴⁰ LA MOTIVATION ET LA SATISFACTION AU TRAVAIL, Rennes, 2007, page, de 3 à 4

⁴¹ Etienne op cit. Page de 79 à 81



Source : <https://www.e-marketing.fr/Thematique/academie-1078/fiche-outils-10154/La-motivation-selon-Vroom> 24/04/2024

1.2.2 / La théorie de l'équité.

Les théories de la justice organisationnelle et de l'équité ; La théorie de l'équité a connu ses principaux Développements au début des années 1960 avec les travaux d'ADAMS ; un nouvel écho lui est donné depuis le milieu des années 1980 sous l'impulsion des travaux de GREENBERG sur le concept de justice organisationnelle.

D'autres dont celles menées par JOHN RAWLS (1987) et AMARTYA SEN, cité par VERO (2003) permettent également de démontrer la théorie de la justice et d'équité. C'est le modèle d'ADAMS qui nous donne, à notre sens, un cadre d'analyse qui associe la théorie de l'équité à la notion de justice distributive et met aussi en exergue l'influence du sentiment de justice des employés sur leur motivation et leur fidélisation.

La théorie de l'équité explique la motivation au travail par la disposition de l'individu à comparer sa situation à celle d'autres personnes ; cette hypothèse prend appui sur les travaux de FESTINGER sur la comparaison sociale (1954).

Ainsi, l'individu observe son environnement professionnel pour savoir s'il est traité avec équité dans son organisation ; si l'individu, à l'issue de cette comparaison, est insatisfait de sa situation, l'iniquité qu'il perçoit crée chez lui une tension qu'il va chercher à réduire en déployant les efforts nécessaires pour réduire le sentiment d'iniquité perçu.

il éprouve un sentiment d'équité, lorsqu'il perçoit des différences entre ces ratios, il éprouve un sentiment d'iniquité (soit de sous-équité, soit de sur-équité); sa motivation naîtra de la volonté de réduire ce sentiment et le conduira soit à adopter un nouveau comportement (modifier ses contributions dans son emploi, quitter l'organisation, demander une mutation, une promotion, une augmentation...), soit à changer les perceptions de la situation (modifier psychologiquement ses contributions, ses rétributions ou celles des personnes avec lesquelles il se compare en les relativisant : prendre de nouvelles personnes comme points de comparaison...). Comme le souligne MOWDAY (1991), le modèle d'ADAMS a plusieurs implications importantes : le sentiment de justice est déterminé processus cognitifs⁴²

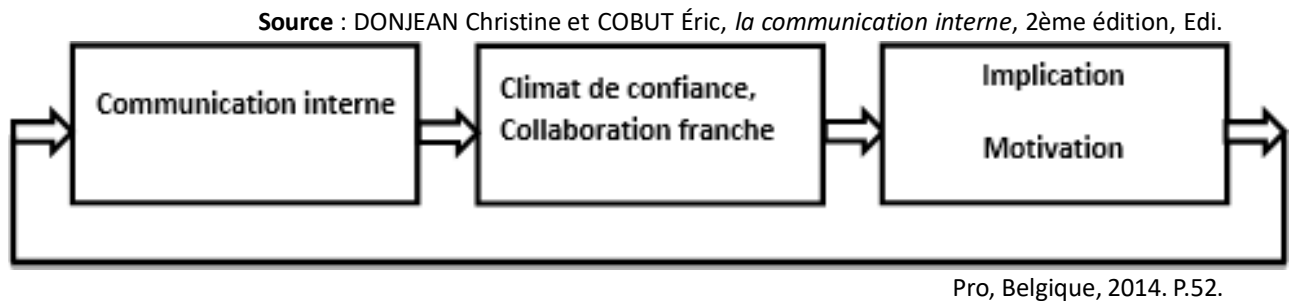
La théorie est fondée sur une comparaison par l'individu de sa rétribution

- contribution (ratio) par rapport au ratio rétribution
- contribution d'un autre individu effectuant un même travail ou de situations connues antérieurement. Les rétributions correspondent à tout ce que l'individu va recevoir (rémunération, reconnaissance, ...) les contributions quant à elles correspondent à l'ensemble des efforts, au temps consacré, à l'investissement dans l'entreprise, et aux compétences du salarié. La comparaison se fait grâce à un individu repère choisi de manière rationnelle à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise.

Section 03 : le lien entre la communication interne et la motivation

La communication permet à l'entreprise de mieux coordonner et lui facilite également la préparation de ces différents programmes, la mise en place d'une communication interne permet aux personnels et aux salariés de faire connaître les grandes orientations de leurs entreprises pour cela l'entreprise doit prendre en considération les moyens interne afin de motiver les salariés que ce soit les moyens oraux ou bien écrits qui permet de faciliter la circulation des informations.

⁴² Etienne Seruola, op.cit. Page de 83, à 85

Figuren4°: Lien entre la communication interne et la motivation

1/ Comment améliorer la motivation des salariés

1.1. Proposer un salaire cohérent :

Un salarié bien rémunéré est naturellement plus épanoui dans un quotidien qu'un salarié qui peine à boucler ses fins de mois. Mais c'est également une personne qui se sent reconnue pour l'action qu'elle mène au sein de son entreprise. Rémunération et motivation des salariés sont inévitablement liées.

1.2. Améliorer les conditions de travail :

Améliorer les conditions de travail, c'est aussi faire le choix du bon matériel, de sièges confortables, etc. C'est une solution globale pour motiver les salariés sans augmentation de salaire,

1.3 Proposer les meilleurs outils collaboratifs pour travailler :

Les besoins des salariés doivent être pris en compte. Parmi ceux-ci, en citons les outils collaboratifs qui sont aujourd'hui devenus indispensables pour améliorer la gestion des tâches. Un intranet moderne répond aujourd'hui à tous les besoins d'une entreprise en matière de collaboration entre les équipes. Disposer d'outils pour centraliser la gestion des missions, mieux gérer son temps de travail et mieux communiquer permet d'augmenter la productivité.

1.4. Proposer des formations régulières :

La motivation au travail passe en outre par la connaissance. La formation est un levier majeur qui offre aux équipes de nouvelles compétences. Si cela les valorise, c'est aussi un moyen de les rendre plus performantes. Vous faites ici d'une pierre deux coups en permettant à vos salariés d'être plus efficaces.

1.5. Envisager des perspectives d'évolution :

Si certains salariés n'ont pas véritablement d'objectifs de carrière, d'autres ne resteront dans votre entreprise que s'ils peuvent envisager une évolution. Il faut mettre en place un système de promotion qui permet de gravir les échelons, c'est l'un des fondements de la motivation des salariés au travail. Cela évitera un Turn over trop important qui impacterait votre entreprise négativement.

1.6. Souder les équipes :

La communication et la collaboration sont intimement liées. Il existe diverses manières de souder les équipes. D'une part, leur fournir des outils de communication performants, les Outils collaboratifs sont là pour ça. Aussi envisager une autre forme de communication, notamment via le team building. C'est une solution efficace pour permettre aux employés de se découvrir dans un autre contexte et comprendre qu'ils ont besoin les uns des autres.

1.7. Savoir féliciter un employé :

S'il est tout à fait normal de dire à un employé qu'il a mal agi, il est fondamental de savoir le féliciter lorsqu'il a atteint ses objectifs. Les employés de l'entreprise ont naturellement besoin d'être valorisés. C'est l'un des facteurs de la motivation des salariés. Congratuler, c'est augmenter la motivation pour aller encore plus loin et se dépasser afin d'accomplir de nouvelles missions. Une plateforme intranet pour l'engagement de vos salariés permettra aussi de les mettre en valeur et de les féliciter lorsqu'un projet est terminé ou suite à de bons résultats.

1.8. Donner la parole :

La motivation des collaborateurs est liée à la manière dont on les considère. Un simple exécutant ne va certainement pas s'impliquer de la même manière qu'un employé à qui on donne la parole. Laissez les salariés s'exprimer sur leurs besoins. Laissez-les critiquer l'organisation. Après tout, la critique est parfois constructive. Permettez-leur de suggérer des idées pour développer votre activité, ils peuvent avoir des idées très pertinentes.⁴³

2/Les outils de la motivation

2.1 Motivation par la rémunération :

La rémunération est l'activité qui consiste à évaluer la contribution des employés dans l'entreprise, afin de déterminer leur rétribution monétaire et non monétaire, directe et Indirecte, en accord avec la législation existante et la capacité financière de l'entreprise. En effet, la rémunération peut selon le contexte, agir sur une variété d'attitudes et de Comportements ; entre

⁴³ <https://www.umapps.com/fr/engagement-collaborateur/ameliorer-motivation-salaries.le> 22/04/2024 à 10:25

autres, la rémunération peut influencer l'attraction (l'acquisition des ressources humaines désirées), la rétention (la conservation des ressources humaines Désirées), la performance au travail (la motivation et la mobilisation), la flexibilité organisationnelle et le développement des compétences. Taylor disait que la motivation est la conséquence du salaire.

La rémunération contribue à la motivation au travail de façon à :

- Fournir aux employés des salaires qui leur permettent de s'engager dans le projet de l'entreprise.
- Récompenser les compétences réelles selon le mérite et l'ancienneté
- Encourager les employés à produire plus à travers des primes de rendement
- Assurer la vie professionnelle (avantages sociaux : assurance, retraite ...), ce qui pousse le salarié à travailler sans inquiétude à leur avenir).

2.2 Motivation par les conditions de travail :

Les conditions de travail constituent un facteur de la motivation, dans la mesure où, la Productivité se dégrade, parfois de manière notable quand le contexte connaît des températures excessives, le vacarme, un éclairage trop fort ou trop faible, des radiations et la pollution atmosphérique en constituent quelques exemples de conditions de travail qui peuvent générer du stress chez le salarié. En revanche, la technologie avancée est extrêmement bénéfique pour l'entreprise en général et pour les nombreuses personnes en particulier, par exemple les ordinateurs ont baissé les obstacles entravant l'accès à de nombreux emplois stressants, allant de la comptabilité à la programmation, en permettant de les mener à bien à n'importe quel moment.

Donc, l'entreprise qui vise à motiver ses salariés est celle, qui cherche à offrir et améliorer les moyens qui accompagnent l'exécution des tâches exigées, ce qui augmente le degré de motivation au travail et le volume des efforts fournis par les employés.

2.3 Motivation par la responsabilité :

Tout employé dans l'entreprise qui occupe une responsabilité doit nécessairement indiquer son rôle et déterminer ses devoirs et les limites de ses relations. Pour être motivante, la responsabilité doit convenir aux capacités de l'employé, en assurant l'existence des aspects suivants :

a) Adéquation compétences/exigences : les compétences sont l'ensemble de savoir-

Faire et savoir être cumulées tout au long de la carrière professionnelle et qui permettent à l'employé d'assumer des responsabilités de plus en plus importantes. La compétence est une clé de motivation, si l'employée a réussi à accomplir ses tâches et ses objectifs.

b) Le volume des tâches : le volume des tâches qui ne prend que les capacités lors de Sa détermination, rend l'employé, moins rentable, donc moins motivé.

2.4 Motivation par l'évolution de carrière professionnelle :

La carrière professionnelle est considérée comme un facteur attractif dans l'entreprise. Pour cette raison, on voit dans les annonces de recrutement, l'expression de carrière évolutive, afin d'exprimer les avantages offerts aux nouveaux candidats. La carrière professionnelle évolutive est celle qu'implique :

- **La formation :** La formation est le processus qui permet à l'individu de trouver des solutions aux questions qu'il se pose dans les situations de travail et de provoquer un changement dont il est conscient. Ce qui lui permet d'exécuter son travail facilement, augmenter le volume du savoir-faire et minimiser le stress qui peut être introduit dans le processus d'exécution. La formation fait installer la confiance au salarié et offre la possibilité de promotion, grâce, à la performance engendrée suite aux actions centrées sur ses points faibles.
- **La promotion :** La promotion est l'état d'avancement des employés dans l'entreprise en fonction des mérites et l'ancienneté. C'est une source très importante de motivation, puisqu'elle pousse les employés à travailler de manière performante pour évoluer à l'échelle professionnelle. Donc, l'entreprise doit offrir la chance de promouvoir tous les membres, sans élimination pour les Motiver d'une part et les mobiliser vers la réalisation de ses objectifs d'autre part

2.5 Les objectifs de l'employé :

L'existence d'objectifs se traduit par l'intérêt porté à l'échelle personnelle (par Exemple: Promotion, formation ...) elles permettent d'améliorer la qualité des objectifs de l'entreprise elle-même. Les dirigeants devraient distribuer des questionnaires aux membres de l'entreprise pour identifier leurs besoins et leurs objectifs afin de les promouvoir

2.6. La motivation par la communication :

La communication interne rassemble toutes les actions visant à :

- Créer des relations horizontales (relation entre les collègues de travail) et verticale (entre le supérieur et les subordonnés) à l'intérieur de l'entreprise, et à faciliter la circulation de l'information.
- Obtenir une participation, une implication, un dynamisme du personnel.

Nous concluons, que la motivation par la communication est axée sur :

- **La relation entre les collègues** : qui vise à améliorer la coopération entre les membres de l'entreprise, afin d'installer un bon climat de travail. Les employés participés de plus en plus dans les résultats de l'entreprise plus que les superviseurs, grâce à la collaboration qui repose sur la vie d'un groupe. Par la voie de la communication, la coopération au sein du groupe se développe par le besoin que ressentent les individus d'appartenir à une entité partageant des normes et des objectifs.
- **La relation entre le supérieur et le subordonné** : (communication descendante) vise à promouvoir le sens de considération entre les dirigeants et les employés par le respect de leurs idées et la compréhension de leurs sentiments qui caractérise les rapports établis dans cette relation.
- **La participation des employés dans les décisions** : (communication ascendante) cette Communication montre le degré de confiance et de considération accordés aux membres et les fait sentir aux concernées pour le futur de l'entreprise. La participation peut prendre plusieurs formes : commenter les suggestions et les discuter, faire une présentation détaillée des problèmes et des contraintes, voire même rechercher le consensus, c'est la situation, et notamment les compétences des employés, qui poussent à adopter un style Participatif. En outre, la qualité des décisions de groupe est meilleure que la moyenne des décisions individuelles, même si elle n'est pas meilleure que la décision qu'aurait prise seul le membre le plus compétent.

D'une manière générale, la motivation au travail est liée à la qualité de communication existante dans l'entreprise.⁴⁴

On conclut que la motivation contient plusieurs théories et principes qui montre son importance dans le lieu de travail car chaque entreprise cherche à bien réaliser ses objectifs pour cela elle va tenir compte de la satisfaction de ces employés par rapport à leurs relations au sein de l'entreprise.

⁴⁴ Melle LEBRACHE ASSIA, Melle MADI FARIDA, La communication interne comme outil de Motivation, BEJAIA, 2021, p, de 32 à, 34

Conclusion :

Il est évident que la motivation est essentielle dans la vie professionnelle, et il est crucial pour toute organisation de maintenir une main-d'œuvre motivée et efficace. Étant donné que la motivation est intrinsèquement personnelle, il est difficile d'appliquer une méthode théorique universelle. Cependant, la théorie de la justice organisationnelle d'Adams semble particulièrement pertinente dans notre contexte professionnel actuel. Des éléments tels que la rémunération, la communication interne, le développement de carrière, la confiance et la responsabilisation sont des facteurs clés qui influencent la motivation, parfois positivement, parfois négativement. Il s'agit d'un équilibre délicat et complexe, où le moindre changement peut stimuler ou étouffer l'enthousiasme des employés. Les managers reconnaissent largement l'importance de la motivation en entreprise, comme l'illustre l'idée que "sans motivation, le travail n'a pas de sens". En réalité, il n'existe pas de solution universelle pour motiver et impliquer tous les salariés dans chaque entreprise.

Il est évident qu'une communication bien gérée crée de la valeur ajoutée à l'entreprise. Lorsqu'elle est mal gérée, elle constitue une source de crises majeures.

Chapitre III

Méthodologie de la recherche Et interprétation des résultats

Introduction

Dans les chapitres précédents, nous avons exploré le rôle crucial de la communication interne en tant que levier de motivation pour les employés sur leur lieu de travail. Dans cette optique, ce troisième et dernier chapitre est dédié à une vue d'ensemble de l'entité qu'est l'AMF, accompagnée d'une analyse approfondie des données et d'une interprétation des résultats obtenus. Notre objectif est d'appliquer les concepts théoriques préalablement exposés afin d'éclairer davantage le lien et l'impact de la communication interne sur la motivation des collaborateurs au sein de la « AMF ».

Section 01 : présentation de l'étude et de l'organisme d'accueil

1/ Présentation et historique de l'organisme d'accueil (SNTF) :

La réalisation du Réseau de Chemin de Fer algérien s'est faite par étapes successives. Le début de la construction des premières lignes remonte à l'année 1859, avec l'ouverture du chantier de la ligne d'Alger à Blida (env. 50 km) qui fut ouverte aux services voyageurs en septembre 1862 les travaux pour les autres lignes se sont poursuivis jusqu'en 1946 par des compagnies concessionnaires. A cette date le réseau algérien comptait 5014 km de lignes en exploitation hors embranchements miniers. Dès 1900, les compagnies concessionnaires ont connu des déficits d'exploitation et l'Etat a dû racheter leurs concessions. Septembre 1912 est créé la compagnie des Chemins de Fer de l'Etat (CFAE) qui prend le relais de l'exploitation des réseaux à l'exception du réseau PLM. Juillet 1921 le CFAE et PLM se répartissent les lignes : Le PLM exploite les lignes de l'Ouest et Alger – Oran + Blida – Djelfa, tandis que le CFAE le reste du réseau.

La SNTF (« Société Nationale des Transports Ferroviaire ») a été créé le 26 Mars 1976 après dissolution de la SNCFA. Avec la promulgation du décret exécutif n° 90-391 du 1^{er} décembre 1990, la SNTF est transformée en Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial, EPIC, personne morale et de droit public. De par ses statuts la SNTF est commerçante du fait de ses services de

transport de voyageurs et de marchandises et maitre d'ouvrage de par ses missions d'entretien des infrastructures.⁴⁵

La maintenance est une partie essentielle pour la continuité de service, donc le réseau SNTF comprend quatre ateliers de maintenance ferroviaire, parmi eux : **Atelier Directeur de Mohammadia**

- **1.1/ Présentation général de l'unité AMF MOHAMMADIA** (Les ateliers de maintenance ferroviaire de Mohammadia)

Cet atelier fût construit en 1927 par la coopération (Italiano-Allemand) et élargie en 1987 par (FRANCORAIL) sur une superficie de 9 hectares, elle est située à 02 Km du centre-ville sud. Cet emplacement stratégique lui permet le contacte facile entre les lignes (Mohammadia - Oran) (Mohammadia - Alger) (Mohammadia - Bechar) (Mohammadia - Mostaganem et Arzew). La bonne marche de cet atelier, il lui appartient d'assurer avec ses moyens la totalité du transport par fer. Cette unité est devenue atelier directeur autonome, chargée dans la maintenance du matériel moteur, matériel remorque marchandise (PV) de la voie normale et la voie étroite. Il est très nécessaire d'éviter les accidents et d'augmenter la durée de vie des wagons et des locomotives, ceci ne peut être réalisé que par une parfaite réparation et d'un bon entretien.

Image de l'atelier AMF de Mohammadia.



Source : <https://www.sntf.dz/>

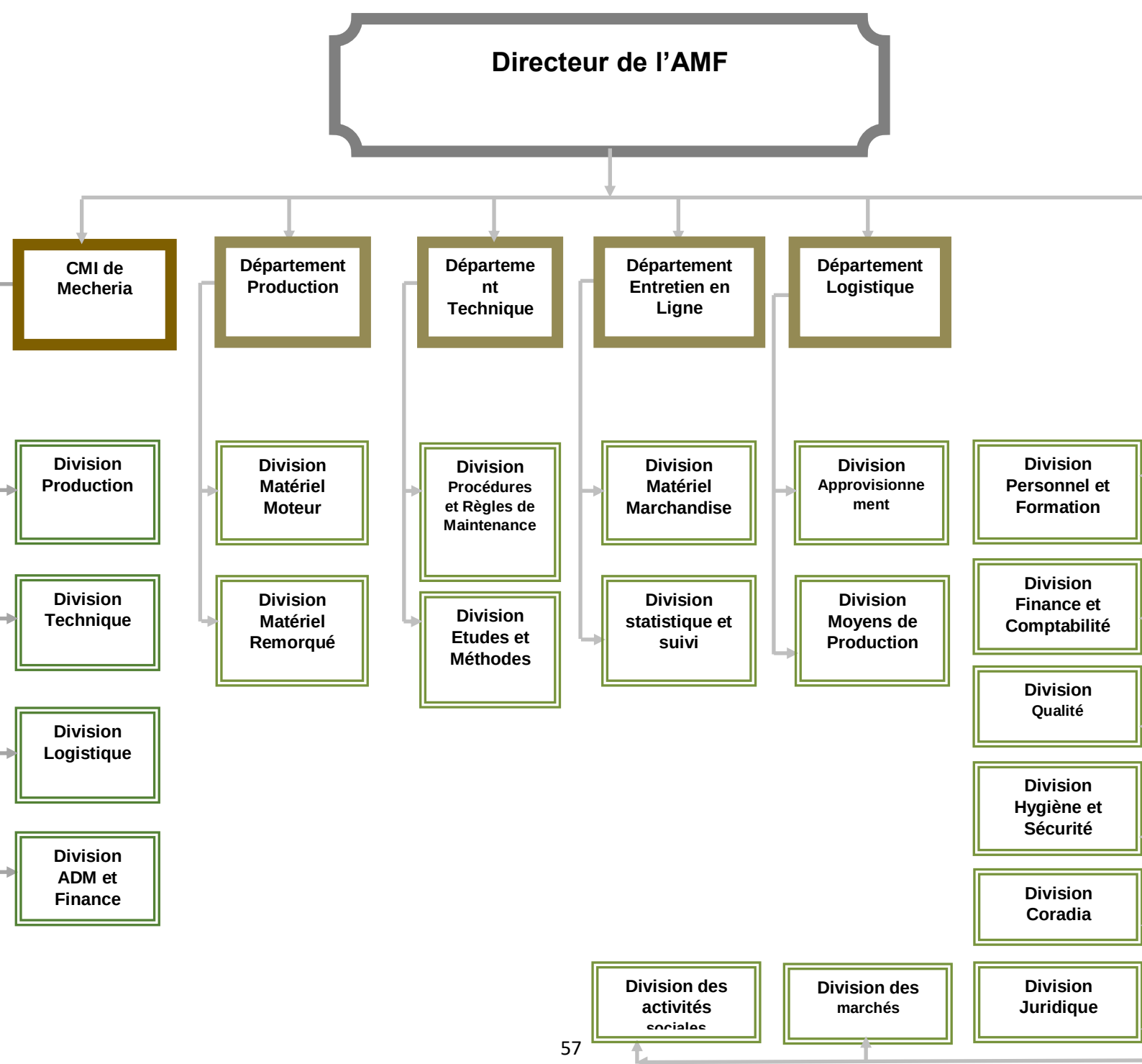
⁴⁵ Revue D'Etudes juridiques et Economiques ISSN 2602-7321/ EISSN 2773- 2649. Vol: 05. No : 03. Année : 2023. Page : 1291- 1311 .Le transport ferroviaire comme moyen de développement du commerce extérieur

1.2/ Organisation de l'unité :

L'unité est dirigée par un directeur qui s'occupe de l'organisation de la gestion de l'unité et veille toujours sur son bon fonctionnement, il est secondé par des chefs de divisions et des chefs de départements qui travaillent en collaboration permanente. Le directeur de l'unité est assisté d'un secrétariat du conseil de direction de l'unité et d'un service de sécurité.

- **Chef de la division RH/formation** : il est chargé de la gestion du personnel de l'établissement et leurs formations
- **Chef de la division finance** : il est chargé de la comptabilité générale et statistique de l'unité entière
- **Département Technique** : il est chargé de la gestion sur le plan technique des services dépendant au annexes (BTM, Bureau de dessin...etc.).
- **Département production** : il est chargé de la régulation et le suivi de la production (MM et MR).
- **Le chef du service de sécurité** : il est chargé de la sécurité des travailleurs et de l'unité. De même il veille sur l'hygiène afin de favoriser le climat et les conditions de travail, il s'occupe de l'entretien courant du matériel d'incendie et il assure l'application à la lettre du règlement de chemin de fer concernant la sécurité et la surveillance.

Figure n°2 : Organigramme de l'AMF



Source : Département de personnels AMF

1.3/ Les missions de l'unité (AMF)

- Assurer le contrôle et la mise en œuvre de la production arrêtée dans le cadre du plan annuel de maintenance.
- Garantir le respect des objectifs fixés.
- Assurer l'élaboration des procédures et des prescriptions techniques applicables aux activités de maintenance.
- Proposer les orientations en matière d'évolution et d'aménagement des installations pour ces activités.
- Assurer la gestion des moyens et des patrimoines propres aux ateliers.

1.4/ Ses attributions :

- Maintenance du matériel moteur et remorqué marchandises (révisions générales, révisions limitées et révisions accidentelles)
- Maintenance du matériel moteur série 060D
- Maintenance du parc draisines VN/VE.
- Maintenance du matériel moteur (04DH et 040DJ).
- Maintenance du matériel moteur VE (040YDD, 060YDA) et VE/VN (060WDK, 040WDA).
- Maintenance, la réhabilitation et la modernisation du matériel VN/VE

Et du matériel de série 040DH et 040DJ.

- Elaboration des règles d'entretien du matériel VN/VE.
- Les études techniques et les investigations (recherches) sur le matériel VN/VE.
- La gestion des approvisionnements du matériel VN/VE, de la série 040DH et 040DJ et des carburants.
- Maintenance des engins de relevage de la voie étroite (PPM 80^T).
- Gestion des moyens matériels et humains des ateliers.
- L'exécution des travaux de maintenance est chargée par le département de production en coordination avec le département technique.

2. Présentation de l'étude et méthodologie :

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

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

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

2.3.1. Notre enquête du terrain s'est déroulée durant une période de 01 mois du 25/02/2024 jusqu'au 24/03/2024, durant cette période nous avons pu acquérir un ensemble d'information grâce à un questionnaire et un entretien.

2.3.2. La pré-enquête est une étape très importante dans toute recherche scientifique. Qui s'est effectuée au sein de l'atelier de maintenance ferroviaire (AMF) qui se situe à Mohammadia- Mascara Elle permet généralement de découvrir l'environnement professionnel, et surtout d'appliquer nos connaissances théoriques que nous avons acquises tout au long de nos recherches mais aussi durant tout notre cursus. Notre pré enquête s'est déroulée durant la période du 25/02/2024 jusqu'au 24/03/2024, cette pré-enquête que nous avons entamée nous a permis de prendre un premier contact avec l'entreprise SNTF et ainsi d'avoir une idée sur l'ensemble des questions à poser sur notre sujet en prenant en considération les caractéristiques de la population étudiée.

3. Méthodes et techniques de recherche et d'analyse :

Les méthodes quantitatives sont des méthodes de recherche souvent sous forme de tables, de graphiques et de statistiques. Elles font appel à des outils de cueillette de données telles que les questionnaires. Les données sont alors recueillies sur un grand nombre de participants, de manière à assurer une représentativité statistique et une généralisation des résultats. Les méthodes quantitatives se distinguent ainsi des méthodes dites qualitatives, qui reposent plutôt sur des outils de collecte telles que les entrevues, l'observation ou encore la documentation. Les études qualitatives portent généralement sur des nombres beaucoup plus petits de participants, puisque l'objectif est de présenter une description riche et détaillée, pour mieux analyser et comprendre notre thème il est nécessaire d'établir un cadre méthodologique afin de répondre à notre problématique et cerner les grands axes que nous allons aborder dans notre thème ; Dans notre étude, nous avons utilisé deux méthodes, à savoir, la méthode quantitative présentée par, un questionnaire et la méthode qualitative présentée par l'observation et des entretiens.

3.1. L'observation :

L'observation constitue presque la première démarche dans toute recherche scientifique. Elle permet de s'acquies de la réalité, notre observation s'est portée sur le tableau d'affichage et les comportements des

employés vis-à-vis des outils de communication durant notre séjour dans cette entreprise, nous avons utilisé cette technique dès le début de notre pré-enquête.

3.2. Le questionnaire :

Le questionnaire est l'une des techniques les plus importantes dans l'élaboration de la recherche, celui-là a été défini par AKTOUF Omar, dans son ouvrage, *méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations* « un ensemble de question, écrites portant sur un sujet particulier et obéissant à des règles précises de préparation, de construction et de passation ». ⁴⁶ Cette technique permet de faire une analyse quantitative afin de redécouvrir les relations, mathématiques et de faire des comparaisons quantitatives. Nous avons utilisé cette technique dans le but de recueillir des données nécessaires correspondantes à notre thème de recherche.

Nous avons distribué ces questionnaires aux trois catégories socioprofessionnelles : les cadres, agents de maîtrise et agents d'exécution existant dans l'entreprise., notre questionnaire est composé de quatre axes qui sont organisés comme suit :

- **Le premier axe** : comporte 07 questions, concernant les informations personnelles de notre échantillon à savoir le genre, l'âge, le niveau d'instruction et catégorie socioprofessionnelle, années d'expérience, nature de contrat et enfin le profil de formation.
- **Le deuxième axe** : contient 08 questions, qui aborde notre thème de recherche, en s'intéresse ici à la perception des enquêtés par rapport à la communication interne, à savoir leur satisfaction vis-à-vis de leurs communication interne ainsi que l'importance qu'ils lui offrent, ensuite, la signification et le contenu de la communication interne.
- **Le troisième axe** : englobe 04 questions qui sont réservées pour la perception de notre population d'étude sur les outils et moyen de communication. À travers ces questions, nous retiendrons les moyens d'abords qui sont utilisés à l'intérieur de cette société, notamment ceux qui sont importants et ceux qui ne le sont pas, ensuite déterminer leurs préférences vis-à-vis de ces moyens.
- **Le dernier axe** : remembre aussi 03 questions et concerne le rapport entre la communication interne et la motivation, dans cette partie on va mettre l'accent sur la motivation des salariés mais aussi savoir si vraiment la communication interne a un impact sur elle. D'abord on en détermine le niveau d'implication des salariés, ensuite parmi 10 éléments motivants, on laisse le choix pour les enquêtés de choisir et de hiérarchiser ces éléments. Après on laisse notre échantillon pour juger les techniques de motivation qui sont utilisées par l'entreprise SNTF AMF et proposer une technique de la part de chacun.

⁴⁶ AKTOUF Omar, *méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations*, Québec, 1987, p.82.

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

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

1.1 / Les moyennes de la communication au sein de l'AMF :

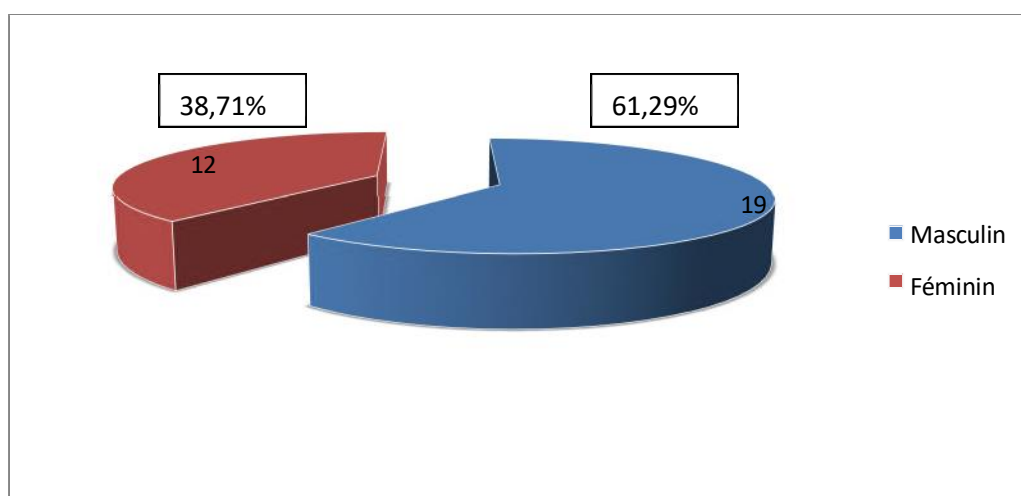
Avant de passer à l'analyse de questionnaires et de l'entretien il est important de montrer les outils utilisés par l'AMF pour transmettre les informations à ses salariés, en effet, à travers l'observation et le questionnaire et les déferents échanges avec les employés de cette société en a conclu que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

- **Correspondance écrite** : Consistant en des données et des informations accompagnées d'une lettre d'accompagnement, chaque envoi est rigoureusement daté, numéroté et référencé, garantissant ainsi sa traçabilité. Initialement adressé au directeur de l'unité, il est ensuite acheminé au secrétariat général avant d'être enregistré sur le registre du courrier à son arrivée.
- **Communications téléphoniques et en personne** : Privilégiés pour les activités quotidiennes, ces modes d'échange sont particulièrement appréciés par les employés de terrain en raison de leur praticité et de leur immédiateté.
- **Notes de service** : Ces messages écrits, appréciés par le département des ressources humaines, sont utilisés pour une gestion efficace de la communication interne et une organisation optimale des tâches.
- **Affichage** : Les informations pertinentes sont diffusées via des affichages, que ce soit pour annoncer des réunions ou des événements spéciaux, et sont placées dans des zones à fort passage pour une visibilité maximale.
- **Réunions** : Considéré comme le mode de communication le plus fiable et le plus interactif, il est largement utilisé pour diffuser des informations au sein de l'organisation.
- **Messagerie électronique** : Un outil incontournable pour l'envoi rapide de messages entre les membres du personnel connectés au réseau informatique de l'AMF, facilitant ainsi la transmission instantanée des informations cruciales.

1.2. Interprétation des données personnel de la population d'étude :

Notre population d'étude contient 31 salariés avec les caractéristiques suivantes :

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



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

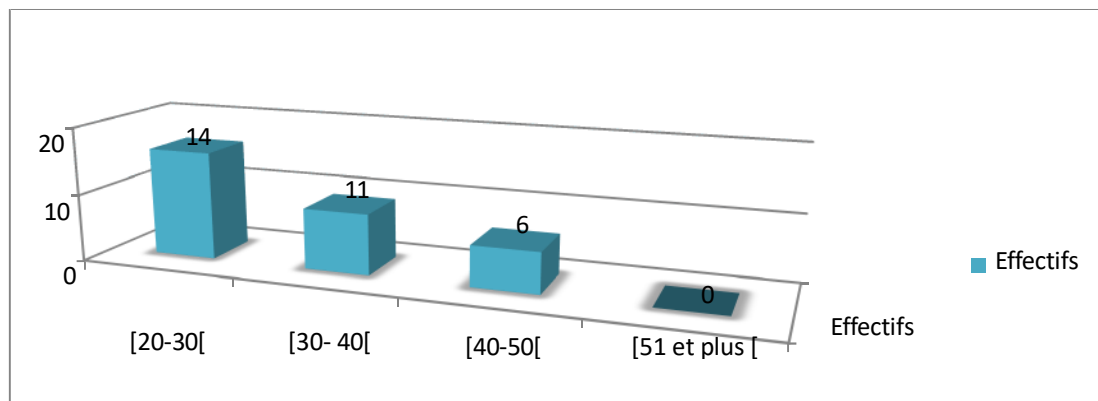
Comme première interprétation, on montre la répartition de notre échantillon en deux genres : Masculin et féminin et en guise de comparaison entre les deux sexes, nous avons constaté que le taux de sexe masculin est plus élevé à savoir 61,29% des salariés, alors que le sexe féminin se manifeste avec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

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

Catégorie d'âge	Effectifs	Pourcentage
[20-30[	14	45,16%
[30- 40[	11	35,48%
[40-50[	6	19,35%
[51 et plus [	0	0%
Total	31	100%

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

Graphe n°02 : graphe représentant l'âge



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

D'après le tableau et la figure ci-dessus, on remarque que le taux le plus élevé est celui de la tranche [20-30[ans avec un pourcentage de 45,16%, suivi par la tranche d'âge [30-40[ans avec un taux de 35,48%, enfin 19,35% pour la catégorie [40-50[ans. En ce qui concerne la tranche de plus de 51ans, notre échantillon n'a pas touché cette catégorie d'âge.

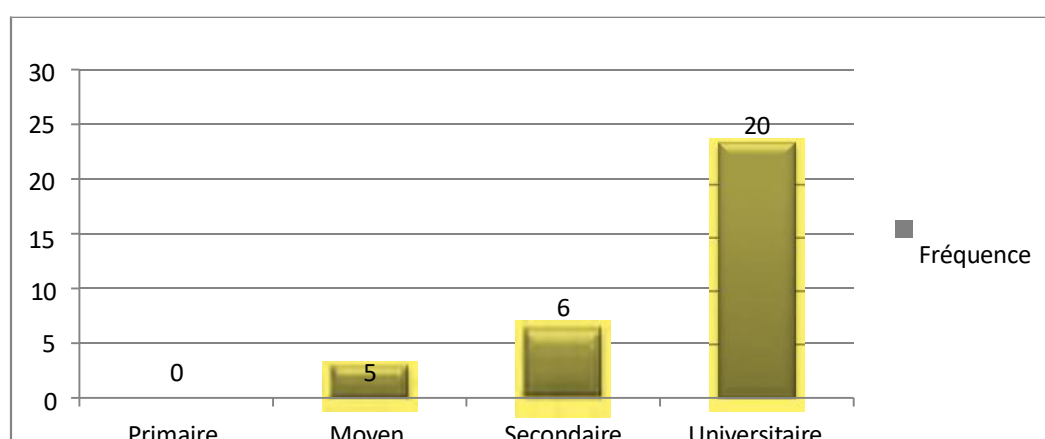
Cette société se concentre sur une génération jeune pleine de ressource et cela s'explique aussi par la nature du travail qui exige une force physique et morale intensifiée.

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

Niveau d'instruction	Fréquence	Pourcentage
Primaire	0	0%
Moyen	5	16,12%
Secondaire	6	19,35%
Universitaire	20	64,51%
Total	31	100

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

Graphe n°03 : graphe représentant du niveau d'instruction



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

À travers ces résultats on constate que 64,51% des interrogées ont un niveau universitaire suivi de 19,35% pour ceux qui ont un niveau secondaire, Suivi par le niveau moyen avec un pourcentage de 16,12% pour le niveau primaire, notre questionnaire n'a touché aucun salarié de ce niveau.

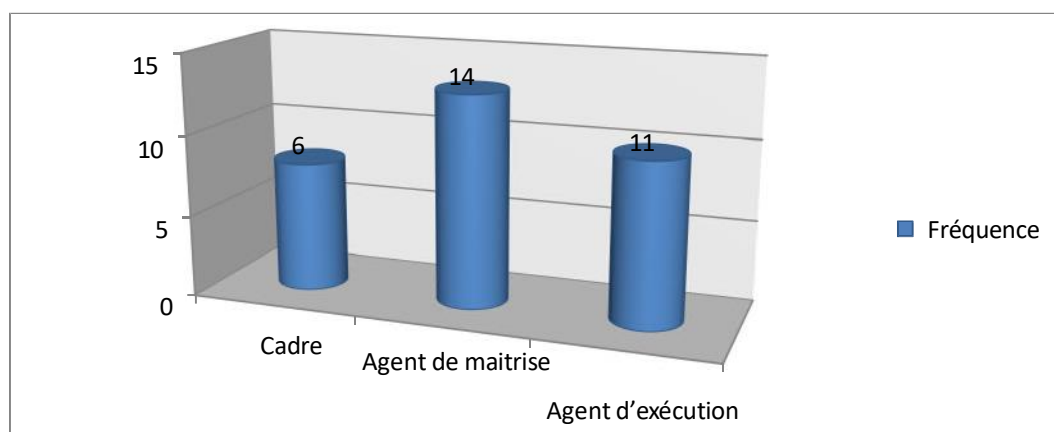
Ces résultats s'expliquent par la conjoncture économique que nous sommes en train de vivre en ce moment, en analysant ces données on constate que ces 20 universitaires n'occupent pas des postes de cadre. Néanmoins, ce sont des agents de maîtrise et même d'exécution, le taux de chômage pousse des universitaires à accepter un travail moins adéquat à leurs niveaux d'étude. La catégorie secondaire et moyen avec un taux faible s'explique par la préférence des dirigeants aux mieux instruits.

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

Catégorie Socioprofessionnelle	Fréquence	Pourcentage
Cadre	6	19,35%
Agent de maitrise	14	45,16%
Agent d'exécution	11	35,48%
Total	31	100%

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

Graphe n° 04 : Répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle



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

D'après le tableau ci-dessus on observe que la catégorie agent de maitrise est la plus dominante avec un taux de 45,16% suivit en suite par la catégorie agent d'exécution avec un taux de 35,48%, puis comme dernier échelon celui des cadres avec 19,35% comme le taux le plus bas. Ces résultats renvoient à l'organisation et à la répartition des tâches à l'intérieur de l'entreprise comme l'organigramme l'indique.

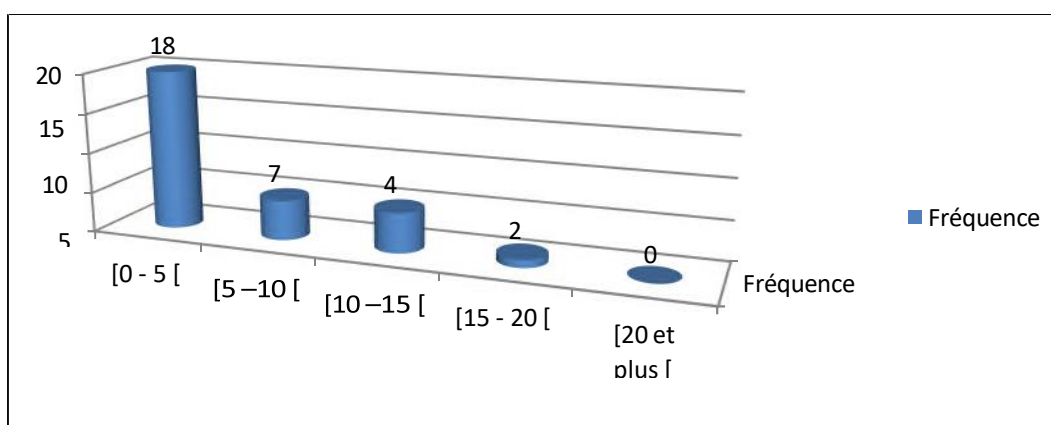
On remarque la domination de deux catégories (maitrise et exécution) cela s'explique par la nature de travail qui demande un nombre significatif d'effectifs pour faire exécuter les tâches.

Tableau n° 11 : Répartition de l'échantillon par années d'expériences professionnelles

Années d'expérience	Fréquence	Pourcentage
[0 - 5 [	18	58,06%
[5 –10 [	7	22,58%
[10 –15 [	4	12,90%
[15 - 20 [	2	6,45%
[20 et plus [	0	0%
Total	31	100%

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

Graphe n° 05 : graphe représentant le nombre d'années d'expérience des enquêtés



Source : graphe réalisé à partir des résultats de notre enquête

En remarque d'après le tableau ci-dessus que 58,06% parmi les personnes interrogées ont une expérience entre [0 à 5[ans, suivit ensuite avec une égalité de 12,90% pour ceux qui ont une expérience entre [5 –10[et [10 –15[ans, et dernièrement un taux de 6,45% concernant ce qui ont une expérience entre [15 - 20 [ans.

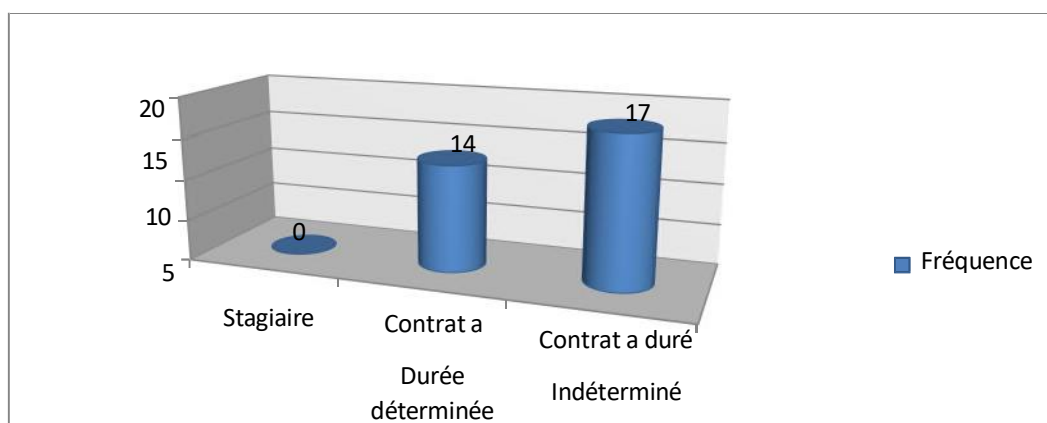
Ces données illustrent la jeunesse de l'entreprise AMF, ce qui est démontré d'ailleurs par la majorité des salariés qui ont un âge moins de 30 ans (voir le graphe n° 02). Cette société favorise la catégorie jeune qui est plus motivée et engagée à donner le meilleur d'eux pour assurer la stabilité de l'entreprise ainsi que de construire leurs carrières professionnelles.

Tableau n° 12 : Répartition de l'échantillon selon la nature de contrat de travail

Nature de travail	Fréquence	Pourcentage
Stagiaire	0	0%
Contrat à durée déterminée (C.D.D)	14	45,16%
Contrat a durée indéterminé (C.D.I)	17	54,83%
Total	31	100%

Source : tableau réalisé à partir des résultats de notre enquête

Graphe n° 06 : le contrat de travail des enquêtés



Source : graphe réalisé à partir des résultats de notre enquête

On observe d'après ce tableau que 54,83% des questionnés ont un contrat à une durée indéterminés, et le reste ont un contrat à une durée déterminé avec un taux de 45,16%. Cette entreprise ne contient pas de stagiaire.

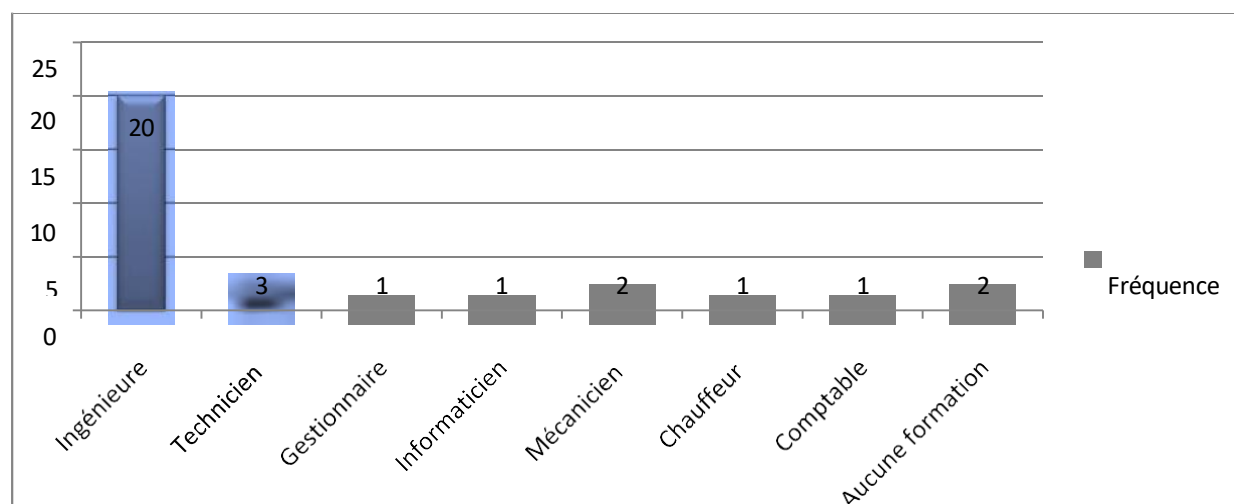
A partir de ces données, on constate que l'entreprise AMF distingue deux politiques de recrutement, d'une part, un contrat à durée indéterminé qui domine dans l'entreprise qui permet l'implication durable des salariés dans le projet de l'entreprise, les fidélisés et les motivés...etc.,

Tableau n° 13 : Répartition de l'échantillon selon le profil de formation

Profil de formation	Fréquence	Pourcentage
Ingénieure	20	64,51%
Technicien	3	9,68%
Gestionnaire	1	3,23%
Informaticien	1	3,23%
Mécanicien	2	6,45%
Chauffeur	1	3,23%
Comptable	1	3,23%
Aucune formation	2	6,45%
Total	31	100%

Source : tableau réalisé à partir des résultats de notre enquête

Graph n° 07 : graphe représentant du profil de formation des enquêtés



Source : graphe réalisé à partir des résultats de notre enquête

Sur les 31 personnes interrogées, on constate que 64,51% sont des ingénieurs, puis 9,68% sont des techniciens, ensuite 6,45% sont des mécaniciens, le même taux pour ceux qui n'ont pas suivi de formation. Enfin un taux de 3,23% est réparti entre le comptable, le gestionnaire, le chauffeur et l'informaticien. Ces résultats montrent la concentration d'AMF sur la catégorie d'Ingénieur, en effet son contexte dans le domaine d'activité industriel lui confère

de recruter des ingénieurs qui s'occupe, soit théoriquement ou pratiquement sur des applications industrielles.

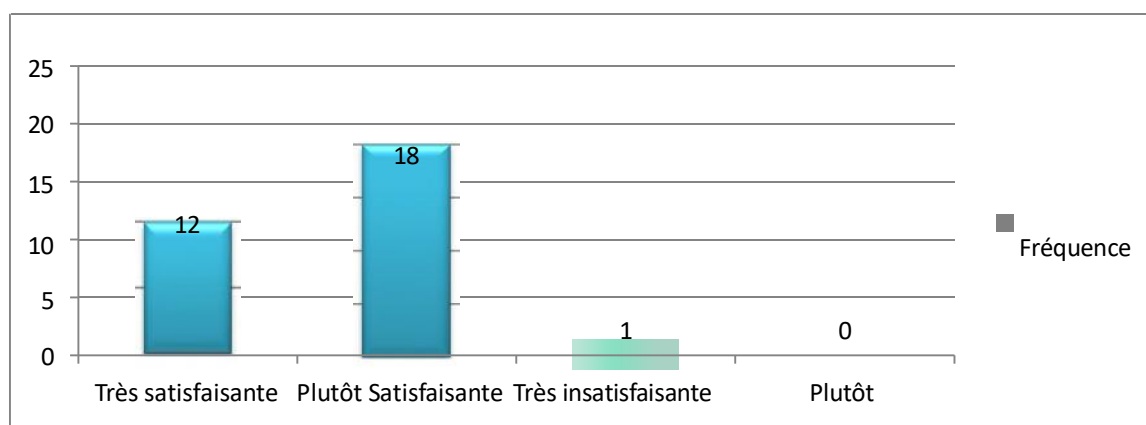
1.2 Interprétation de la perception des enquêtés par apport à la communication interne

Tableau n° 14 : jugement des enquêtés sur la satisfaction de leurs communication interne

La satisfaction par la communication interne	Fréquence	Pourcentage
Très satisfaisante	12	38,70%
Plutôt Satisfaisante	18	58,06%
Très insatisfaisante	1	3,23%
Plutôt insatisfaisante	0	0%
Total	31	100%

Source : tableau réalisé à partir des résultats de notre enquête

Graphe n° 08 : graphe représentant la satisfaction par la communication interne



Source : graphe réalisé à partir des résultats de notre enquête

Ce graphe illustre le niveau de satisfaction des enquêtés par apport à leurs communication interne, pour 38,70% elle est très satisfaisante, et on remarque que la majorité avec un taux de 58,06% ont répandu que la communication interne est plutôt satisfaisante, tandis qu'elle est très insatisfaisante pour la minorité avec un taux de 3,23%, aucune personne n'a répondu qu'elle est plutôt insatisfaisante.

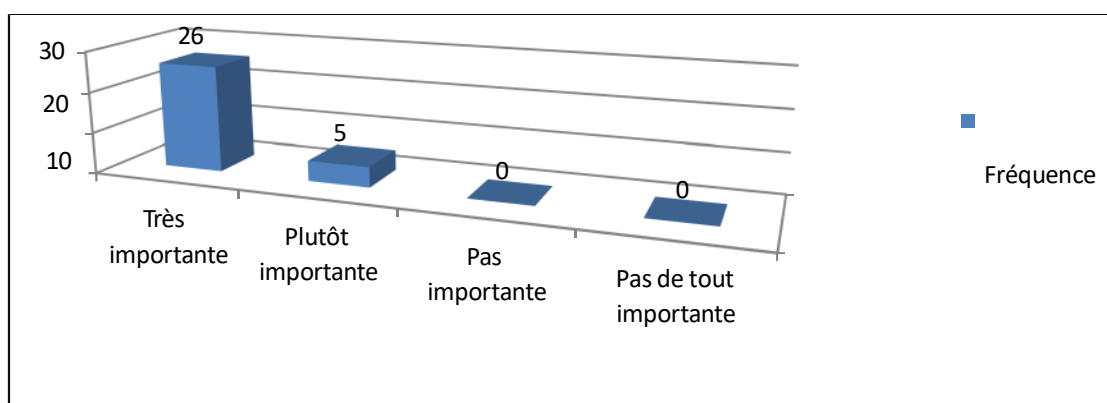
Cela inclut que les employés n'ont pas de contrainte vis-à-vis de la communication interne, les informations et le rôle de cette dernière sont présent, pour la personne qui a répandu que leur communication interne est très insatisfaisante, ceci est dû à son niveau d'instruction qui l'empêche de comprendre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

Tableau n° 15 : tableau illustratif de l'importance accordée à la communication interne

L'importance de la communication interne	Fréquence	Pourcentage
Très significative	26	83,87%
Significative	5	16,13%
Plutôt significative	0	0%
Pas de tout significative	0	0%
Total	31	100%

Source : tableau réalisé à partir des résultats de notre enquête

Graphe n° 09 : graphe sur l'importance accordé à la communication interne



Source : graphe réalisé à partir des résultats de notre enquête

Les données de ce graphe illustre l'importance accordé à la communication interne au sein de l'entreprise, on observe que les majorités absolues avec un taux de 83,87% jugent qu'elle est très importante, de même 16,13% disent qu'elle est plutôt importante. Et nul n'est en mesure de délaissé son importance.

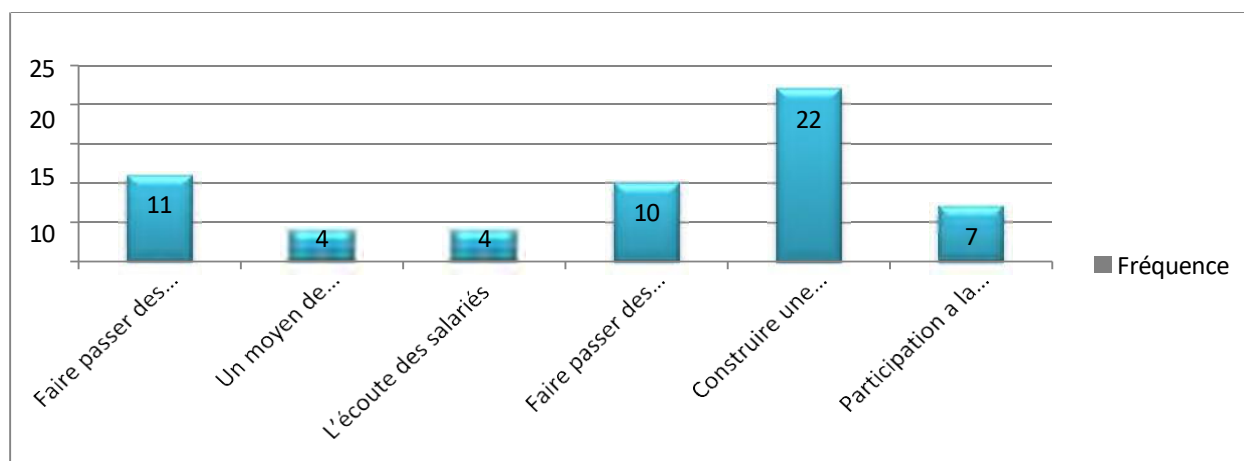
Le besoin et le rôle de communiqué en interne et son impact sur l'adhésion à l'entreprise, fait en sorte que ces enquêtés affirment leurs inclinaisons vers la communication interne de par son importance. En effet, c'est un moyen de connaître l'évolution de l'entreprise, ces actions, ces projets...etc.

Tableau n° 16 : le sens de la communication interne perçus par les salariés interrogés

Le sens de la communication interne	Fréquence	Pourcentage
Faire passer des instructions de la hiérarchie	11	35,48%
Un moyen de reconnaissance	4	12,90%
L'écoute des salariés	4	12,90%
Faire passer des informations d'actualités	10	32,26%
Construire une culture d'entreprise	22	70,96%
Participation à la prise de décision	7	22,58%
Total	-	-

Source : tableau réalisé à partir des résultats de notre enquête

Graphe n° 10 : le sens de la communication interne par apport aux questionnés



Source : graphe réalisé à partir des résultats de notre enquête

En remarque d'après les résultats de ce graphe que le sens de la communication interne pour les interrogés signifie de construire une culture d'entreprise pour un taux de 70,96%, or que 35,48% signifie le faite de faire passer des instructions de la hiérarchie, Puis 32,26% la considère comme un moyen de faire passer des informations d'actualités, ensuite elle est vue par un taux de 22,58% comme étant une participation à la prise de décision, enfin, un même

taux de 12,90% pour ceux qui la voit comme un moyen de reconnaissance et l'écoute des salariés.

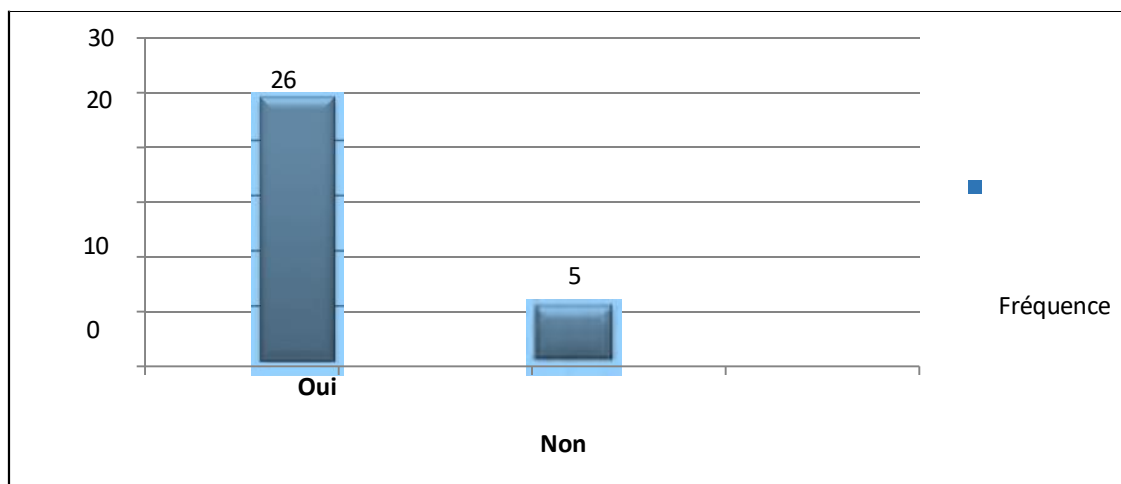
En constate que la plupart des consultés en mit l'accent sur la culture d'entreprise, ce qui fait que cette dernière ce partage en communiquant en interne, cette culture maintien des bonnes relations bilatéral entre les déferents échelons hiérarchiques.

Tableau n° 17 : tableau illustratif de la participation des questionnés à la prise de décision

La participation à la prise de décision	Fréquence	Pourcentage
Oui	26	83,88%
Non	5	16,12%
Total	31	100%

Source : tableau réalisé à partir des résultats de notre enquête

Graphe n° 11 : graphe illustrant la participation des questionnés à la prise de décision des objectifs à atteindre



Source : graphe réalisé à partir des résultats de notre enquête

D'après ces données, en remarque que 83,88% des questionnés participent à la prise de décision opérationnel, et que 16,12% des enquêtes ne participe pas catégoriquement à la pris de décision.

En conclue d'après ces résultats que la société AMF laisse une marge de manœuvre pour ces salariés lors des réunions, ce qu'en appel un management participatif ou décentralisé, et cela

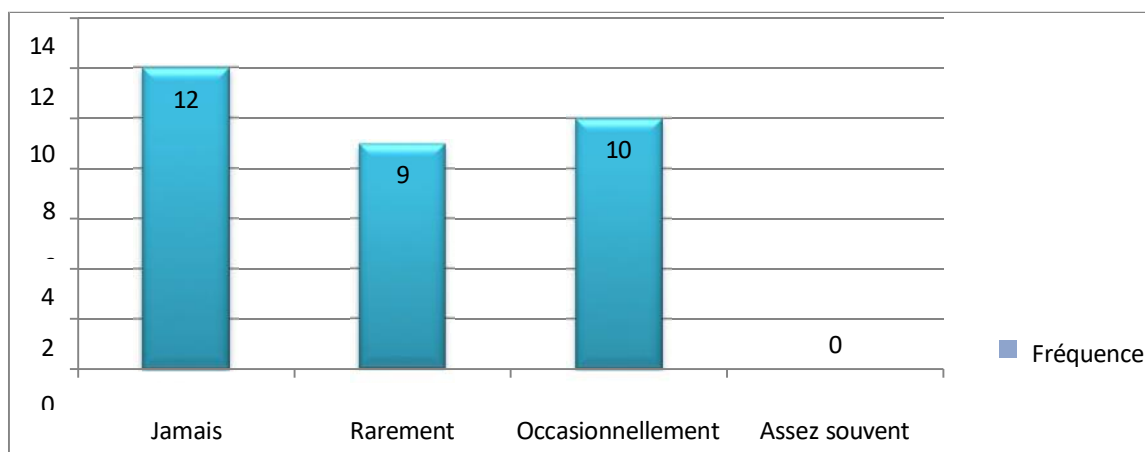
assure un degré de confiance mutuel élevé d'une part, et une implication des employés dans ce processus d'autre part.

Tableau n° 18 : tableau montrant l'état de la communication interne d'AMF

Le manque de communication	Fréquence	Pourcentage
Jamais	12	38,71%
Rarement	9	29,03
Occasionnellement	10	32,26%
Assez souvent	0	0%
Total	31	100%

Source : tableau réalisé à partir des résultats de notre enquête

Graphe n° 12 : l'état de communication interne au niveau d'AMF



Source : graphe réalisé à partir des résultats de notre enquête

Concernant cette question sur le manque de la communication dans l'entreprise, les résultats viennent comme suit : 38,71% des enquêteurs affirment qu'ils n'ont jamais été victime d'un manque de communication au niveau de l'entreprise, alors que 32,26% rependent qu'un manque nous survient occasionnellement. Ensuite

29,03% d'entre eux constatent qu'ils sont rarement victime d'insuffisance de communication, et aucune personne n'a affirmé qu'il été assez souvent victime de manque en communication.

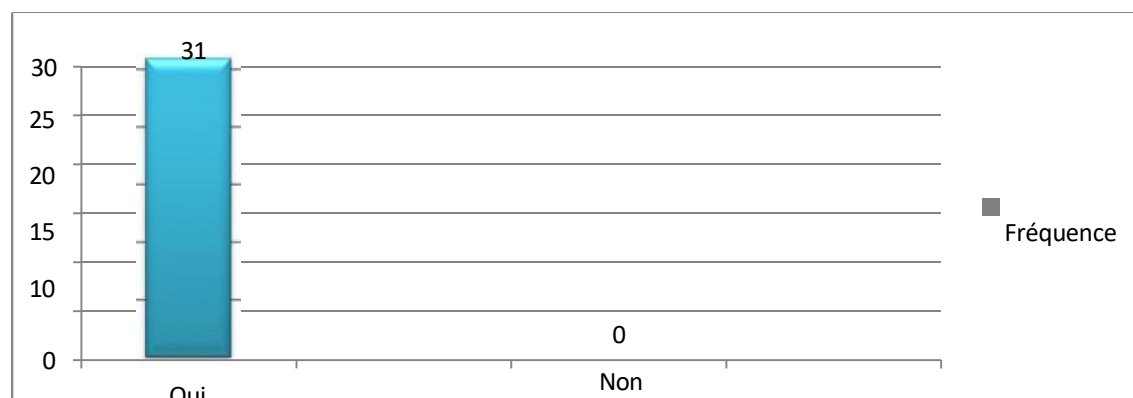
Nous voyons que la majorité de notre échantillon n'ont jamais été en manque de communication, cela est dû d'une part, à l'utilisation des moyens adéquats au contexte de cette société, d'autre part, au niveau d'instruction élevé pour la compréhension des informations diffusées (voir graphe 03), pour ceux qui ont révélé qu'ils sont occasionnellement et rarement victime de manque de communication renvoi à qu'elle qu'information qui sont difficiles à partagées à tous les niveaux. Et dé fois des malentendus.

Tableau n° 19 : La contribution du système de communication interne aux échanges entre collègue

Favorisation du système de communication interne aux échanges	Fréquence	Pourcentage
Oui	31	100%
Non	0	0%
Total	31	100%

Source : tableau réalisé à partir des résultats de notre enquête

Graphe n° 13 : La contribution du système de communication interne aux échanges entre collègue



Source : graphe réalisé à partir des résultats de notre enquête

Dans ce graphe ci-dessous, nous avons constaté que 100% sont tout-à-fait d'accord que le système de communication interne favorise les échanges entre collègue,

Il semble que la politique mis en œuvre pour communiqué entre collègue est efficace, d'ailleurs ce graphe montre qu'aucune personne ne rencontre des lacunes aux échanges transversales, l'intérêt de favorisé ces échanges résident dans le partage d'informations, de connaissances et

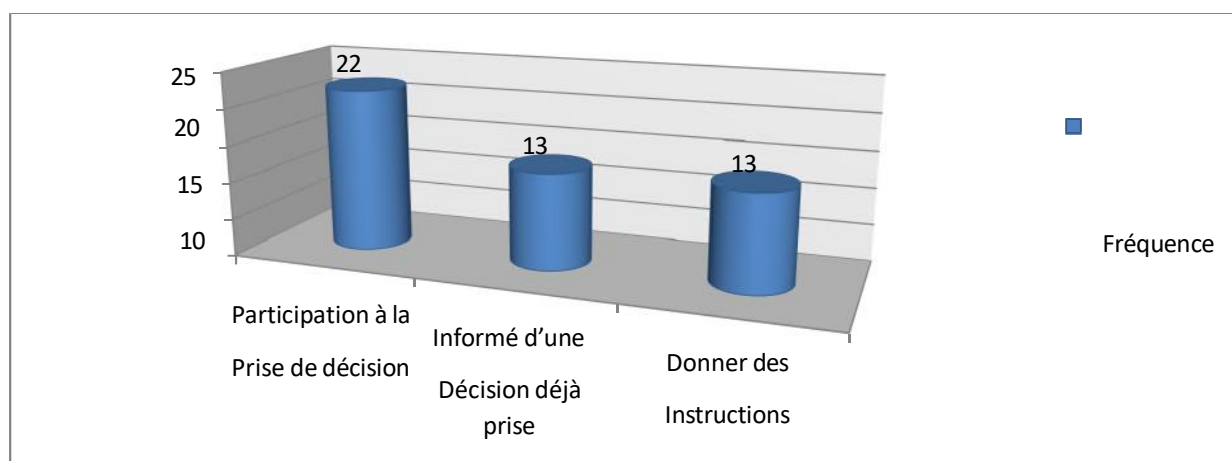
de cultures et de valeurs, la direction est tenue de ne pas s'opposer à cette démarche qui permet de créer un bon climat de travail.

Tableau n° 20 : Le Contenu de la Communication interne

Le Contenu de la Communication interne	Fréquence	Pourcentage
Participation à la prise de décision	22	70,97%
Informé d'une décision déjà prise	13	41,94%
Donner des instructions	13	41,94%
Total	-	-

Source : tableau réalisé à partir des résultats de notre enquête

Graphe n° 14 : graphe illustrant le Contenu de la Communication interne



Source : graphe réalisé à partir des résultats de notre enquête

D'après cette question, on confirme la déclaration de la DRH interviewée en effet, la majorité des questionnés avec un taux de 70,97% ont annoncé que le contenu de la communication de leur entreprise est la participation à la prise de décision opérationnelle, or qu'un même 41,94% d'entre eux nous informe que son contenu est d'être informé d'une décision déjà prise et pour nous donner des instructions.

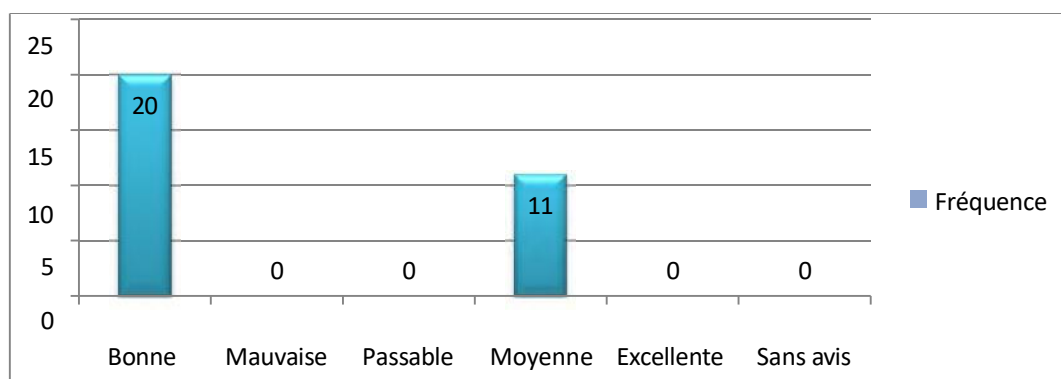
En effet, la perception des salariés par rapport aux messages dépend du contenu de la communication, on remarque la marge de manœuvre qu'accorde cette société à l'écoute de ces salariés, ce qui crée un sentiment d'appartenance et d'implication dans cette entreprise.

Tableau n° 21 : Jugement des salariés enquêtés sur la transmission de l'information

Jugement sur la transmission d'information	Fréquence	Pourcentage
Bonne	20	64,52%
Mauvaise	0	0%
Passable	0	0%
Moyenne	11	35,48%
Excellente	0	0%
Sans avis	0	0%
Total	31	100%

Source : tableau réalisé à partir des résultats de notre enquête

Graphe n° 15 : graphe illustre l'avis des enquêtés sur la transmission de l'information



Source : graphe réalisé à partir des résultats de notre enquête

Le graphe n°15 établit le niveau de transmission de l'information. En effet, nous avons remarqué qu'une grande masse des interrogés qui reflète un taux de 64,52% jugent que la transmission est bonne, alors que 35,48% d'entre eux, jugent que la transmission est moyenne.

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

sécurité. Le deuxième concerne la production, toutes personnes doit passer par cette axée qui est unique, certainement il sera observé information diffusée atteint ces destinataires.

Tableau n° 22 : Les moyens de communication interne les plus utilisés noté sur 5 par apport à leur importance

1 Tres important 2 Important 3 Indifférent 4 Peut important 5 Pas du tout important

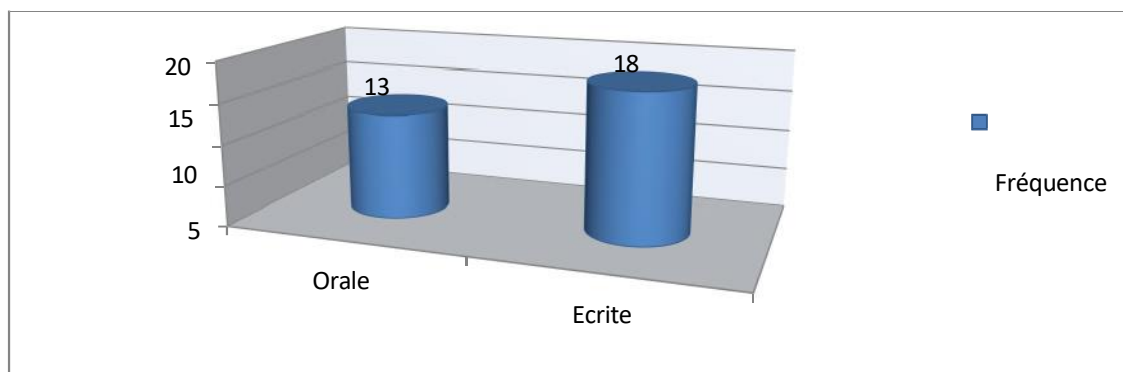
	1	2	3	4	5
Les réunions		✗			
Des entretiens individuels					✗
Tableau d’affichage	✗				
Len compte rendu de réunion		✗			
La lettre au personnel			✗		
L’intranet				✗	
L’internet		✗			
Courrier électronique		✗			
Le livret d’accueil					
La note de service		✗			
La boîte à idée				✗	
Le journal de l’entreprise				✗	
Bouche à oreille			✗		
Le téléphone		✗			
Autre					

Tableau n° 23: tableau illustratif du mode de communication le plus utilisé

Préférence d'être informé	Fréquence	Pourcentage
Orale	13	41,94%
Ecrite	18	58,06%
Total	31	100%

Source : tableau réalisé à partir des résultats de notre enquête

Graphe n° 16 : graphe illustre le mode de communication le plus utilisé



Source : graphe réalisé à partir des résultats de notre enquête

A partir de ces résultats, la communication verbale (l'oralité) ne prime pas dans cette entreprise familiale à savoir 58,06% des salariés enquêtés affirment que le mode de communication le plus utilisé est celui de l'écrit alors qu'un taux de 41,94% disent qu'on communique par voie orale.

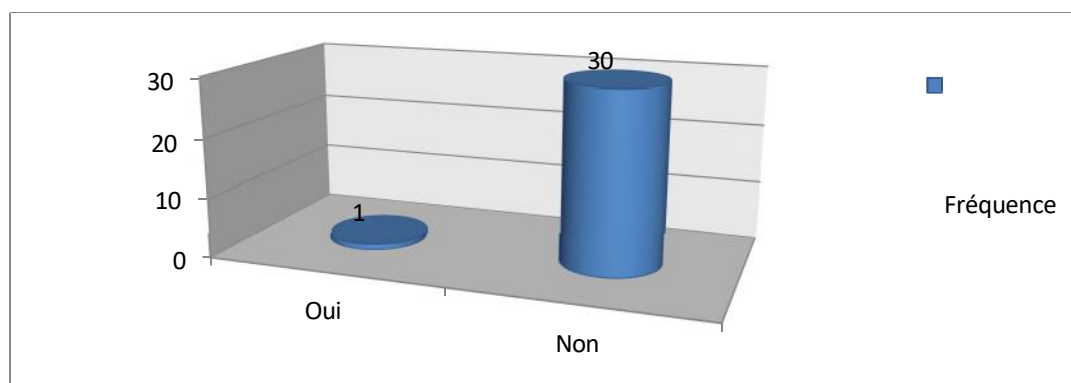
En effet, l'écrit donne un caractère officiel à l'information, c'est-à-dire formalisé et structuré ce qui la rend formelle, cependant l'écrit laisse une traçabilité de l'information ce qui affirme les résultats précédentes (voir le graphe 16), par ailleurs l'oral qui engendre un contact direct permet d'aboutir des informations dans un axe de temps plus rapide, entre autre, la compréhension des informations en les traduisant verbalement selon le langage des salariés, car y a ceux qui ont un niveau d'instruction qui ne leur permet pas de lire sur un papier.

Tableau n° 24 : tableau révélant s'il y a difficulté de compréhension des informations diffusées

Difficulté de Compréhension des informations diffusées	Fréquence	Pourcentage
Oui	1	3,23%
Non	30	96,77%
Total	31	100

Source : tableau réalisé à partir des résultats de notre enquête

Graphe n° 17 : graphe sur la Compréhension des informations diffusées



Source : graphe réalisé à partir des résultats de notre enquête

D'après les résultats de ce tableau en démontrent que la majorité absolue avec un taux de 96,77% ne trouvent pas des difficultés pour comprendre les informations diffusées dans l'entreprise, en revanche en trouve 3,27% sont confronté à des problèmes de compréhension de l'information.

A partir de ces résultats, nous pouvons induire que cette majorité comprend facilement les informations grâce à leurs niveaux d'instruction élevés (voir le graphe n° 03) vice versa pour ceux qui ont des lacunes de percevoir la signification des informations diffusés.

Nous dégageons à partir de ces données que la stratégie de communication d'AMF est classique, simple, correcte et facile à comprendre par les destinataires.

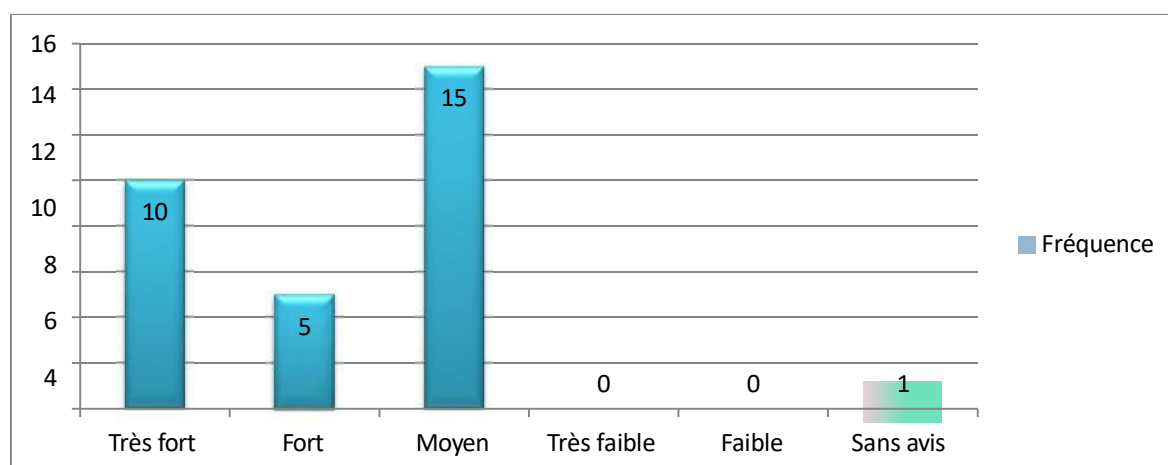
1.4. La motivation des enquêtés par la communication interne :

Tableau n° 25 : Degré d'implication des salariés dans l'entreprise AMF

Degré d'implication des salariés	Fréquence	Pourcentage
Très fort	10	32,26%
Fort	5	16,13%
Moyen	15	48,39%
Très faible	0	0%
Faible	0	0%
Sans avis	1	3,23%
Total	31	100%

Source : tableau réalisé à partir des résultats de notre enquête

Graph n° 18 : Degré d'implication des salariés enquêtés



Source : graphe réalisé à partir des résultats de notre enquête

Les données de graphe ci-dessous montrent le degré d'implication des salariés de l'entreprise AMF, en effet, nous avons constaté qu'un taux de 48,39% des interrogés, sont moyennement impliqués, alors que 32,26% d'entre eux, sont très fortement impliqués, puis nous remarquons que 16,13% sont impliqués d'une manière seulement forte, et 3,23% n'ont pas d'avis par apport à cette question, par ailleurs, nous n'avons pas enregistré des salariés faiblement impliqués.

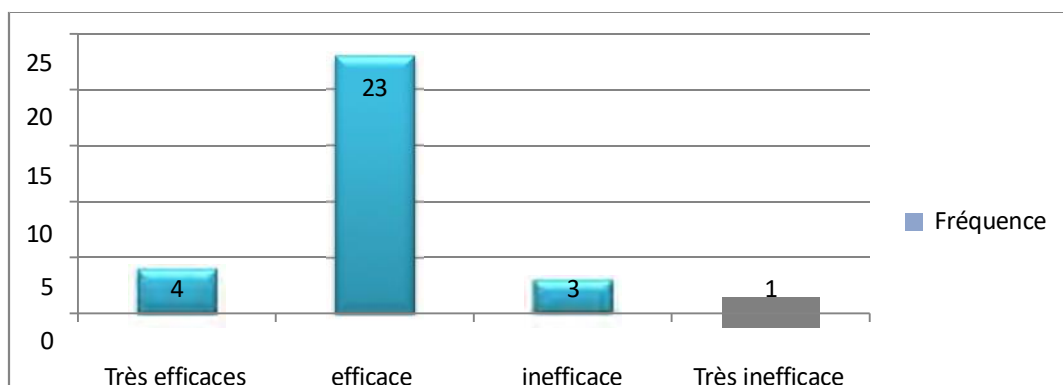
A travers ces résultats, nous avons essayé d'expliquer le niveau moyen d'implication de la majorité des salariés enquêtés, d'une part ceci est dû aux années d'anciennetés de cette entreprise, en effet en ce référent au graphe n°05 en remarque que la majorité ont une Expérience entre [0 à 5[ans donc ce sont des nouveaux salariés qui sont au cours d'intégration, d'autre part, le niveau d'instruction de quelques enquêtés ne sont pas cohérent avec leurs postes occupés voir graphe n°03 et n°04.

Tableau n° 26 : Efficacité des techniques de motivation utilisées par AMF

Efficacité des techniques de motivation utilisée	Fréquence	Pourcentage
Très efficaces	4	12,90%
Efficace	23	74,19%
Inefficace	3	9,67%
Très inefficace	1	3,22%
Total	31	100%

Source : tableau réalisé à partir des résultats de notre enquête

Graphe n° 23 : Efficacité des techniques de motivation utilisées



Source : graphe réalisé à partir des résultats de notre enquête

A travers ces données recueillies sur le terrain, on trouve que la majorité avec un taux de 74,19% des enquêtés affirment que les techniques de motivation utilisé par leurs entreprise sont plutôt efficace, alors qu'un taux de 12,90% d'entre eux confirment qu'elles sont très efficaces, par contre, 9,67% dévoile que ces techniques sont plutôt inefficaces, mais aussi un pourcentage de 3,22% dit que ces techniques de motivation sont carrément très inefficaces.

Ces confirmations de satisfaction par apport aux techniques de motivation qui sont utilisés par l'atelier AMF, renvoient à l'effort qui est fourni par cette dernière dans le but de mobilisation et d'implication de ces salariés.

Par apport à ceux qui ont énoncé que ces moyens sont inefficaces, cela revient, à l'insuffisance de la communication ascendante, ce que nous avons remarqué d'ailleurs qu'il y a absence de boîte à idée qui est un moyen d'écoute aux soucis et aux attentes des employés.

2. Discussion des hypothèses et recommandations :

Vérification de la première hypothèse :

Les résultats obtenus pour la première hypothèse qui est : la communication interne est un outil efficace de la GRH L'ont confirmé, La communication interne est un pilier fondamental de la gestion des ressources humaines. Elle joue un rôle crucial dans le renforcement de la culture d'entreprise, l'amélioration de la motivation et de l'engagement des employés, la facilitation de la gestion du changement et l'optimisation de la collaboration et de la productivité.

Vérification de la deuxième hypothèse :

Les résultats obtenus pour la deuxième hypothèse qui : la communication interne impact positivement la motivation des salariés est confirmée, Suite à la réponse représentée par le graphique n° 10, à savoir 70,96% des enquêtés la voit comme un moyen de construire une culture d'entreprise, cette culture qui se crée par les différentes communications, permet une implication et aboutit à la motivation, puis un taux important des interrogés nous ont démontré qu'ils sont très impliqués (voir le graphique 21).

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

Vérification de la troisième hypothèse :

On peut vérifier notre troisième hypothèse par les données du tableau n°22 montre que les outils de communication interne utilisés par l'AMF, tels que réunions, les intranets (les plateformes de collaboration), facilitent les échanges et la collaboration entre les employés. Ces outils permettent de partager des informations rapidement et de manière transparente, ce qui améliore la coopération et l'efficacité collective, par les données du graphique n° 11 montre que les salariés

participent à la prise de décision opérationnel. Nous pouvons confirmer notre troisième hypothèse que la communication interne est considérée comme un levier essentiel pour créer et maintenir un esprit d'équipe solide au sein d'une entreprise. En assurant une communication claire, transparente et régulière, les entreprises peuvent renforcer les liens entre les employés.

Conclusion de chapitre :

Dans ce dernier chapitre, nous avons exposé notre étude empirique et détaillé la méthodologie de recherche employée. Nous avons ensuite examiné les différentes caractéristiques de notre échantillon et tenté d'interpréter les perceptions de ce dernier concernant la motivation et la communication interne, tout en vérifiant les trois hypothèses posées. Selon notre analyse des questionnaires, il ressort que la majorité des employés interrogés de l'entreprise AMF affirme que la communication interne et les divers moyens de communication utilisés jouent un rôle crucial dans leur motivation (voir graphiques 15 et 25). La communication interne est perçue comme un outil essentiel dans l'entreprise (voir graphique 9). Elle est considérée comme un facteur de motivation important, offrant une meilleure compréhension de l'environnement de travail, une implication accrue (voir graphique 21) et, par conséquent, une motivation accrue pour atteindre les objectifs de l'entreprise. De plus, la communication interne est vue comme une culture qui rassemble les employés autour de symboles et de valeurs partagés, favorisant une meilleure collaboration (voir graphique 10). Elle dispose également l'accomplissement des tâches et la satisfaction des besoins en information des employés.

Conclusion générale

Afin de pouvoir réaliser cette étude empirique, nous avons essayé de répondre à une problématique sur la façon dont la communication interne affecte la motivation des employés. On peut dire que les entreprises d'aujourd'hui sont confrontées à des difficultés pour maîtriser et améliorer la communication interne pour motiver les employés. En effet, deviner comment communiquer en interne demande beaucoup de réflexion et de raisonnement mental, puisque communiquer ne signifie pas transmettre une information, mais aussi implique et crée un sentiment d'appartenance chez le destinataire. C'est pourquoi les entreprises recherchent les meilleures solutions et méthodes de communication interne pour influencer la motivation des collaborateurs. Au terme de cette étude, il est nécessaire de présenter les principaux résultats obtenus. Tout d'abord, nous avons constaté que la politique de communication interne de l'entreprise AMF a un impact positif sur la motivation des salariés. Cela s'explique par l'instauration d'un dialogue transparent et par le maintien de la cohésion ainsi que de l'adhésion aux objectifs et à la culture de l'entreprise. L'entreprise privilégie la communication écrite, notamment par l'affichage, ce qui améliore les relations entre l'administration et le personnel. Cette approche répond à notre problématique initiale.

En effet, après avoir mené notre enquête de terrain, collecté les données et analysé les résultats, il est apparu que la majorité des employés d'AMF considèrent la communication interne comme un facteur clé de leur motivation. Être informés de tout ce qui se passe au sein de l'entreprise et participer aux différentes activités et aux prises de décision lors des réunions leur permet d'être plus impliqués et motivés. Cela confirme les théories abordées dans les premiers chapitres de notre étude.

Par ailleurs, la nécessité de posséder des ressources distinctives pousse les organisations ayant une vision à long terme à élaborer des stratégies efficaces en matière de communication et de motivation. La maîtrise et l'adaptation de ces deux concepts à l'entreprise sont incontestablement des facteurs de succès. Une communication interne bien gérée crée une valeur ajoutée pour l'entreprise, car elle vise à unifier les collaborateurs, à les rassembler autour d'une culture commune et à développer un sentiment d'appartenance à l'organisation. En revanche, une mauvaise gestion de la communication interne peut entraîner des crises majeures.

En conclusion, la réalisation de ce mémoire nous a permis d'acquérir de nombreuses connaissances sur la motivation des salariés, connaissances qui nous seront précieuses pour notre future carrière dans les ressources humaines. La recherche bibliographique, l'exploration en ligne, et l'enquête de terrain, notamment via les questionnaires adressés aux employés, nous ont permis d'aborder ce sujet de manière plus concrète. Ces échanges ont été très

enrichissants, tant sur le plan personnel que professionnel. Bien que la rédaction de ce mémoire ait exigé beaucoup de temps, de recherche et de réflexion, nous sommes satisfaits d'avoir mené ce travail à terme et des enseignements enrichissants qu'il nous a apportés.

Bibliographie

- 1) L. DEMONT-LUGOL, A. KEMPF, M. RAPIDEL et C. SCIBETTA (2006), *Communication des entreprises : stratégies et pratiques*. , 2ème Edition Armand Colin, p : 257.
- 2) DURAND A., DARTIGUES S. et ROCHE G. (2005), *La communication d'entreprise, mémoire de Licence*, Université de Perpignan.
- 3) PIERRE PASTOR et RICHARD BREARD, *Gestion des conflits : La communication à l'épreuve* ,2ém Edition, PARIS,2003, P.135.
- 4) Marie-France LEBEL, PIERRE LEBEL, *Organiser la communication interne*, 3ém édition, 1988, P. 03.
- 5) Nicolas d'Almedia et Therry Libert, *la communication interne de l'entreprise*, DUNOD 5^{eme} édition, Paris, 2007, P09.
- 6) DEMONT et KEMPF, *communication des entreprises et Stratégies et pratiques* 2ém édition, Strasbourg, P 56 2006
- 7) AUDE Riom et al. *Toute la fonction communication*. DUNOD, Paris, 2010, P.167
- 8) MOREL Philippe., *la communication d'entreprise*, 2ème édition, PARIS (2014), P.55.
- 9) MONT-LUGOL Liliane, KEMPF Alain, RAPIDEL Martine, SCIBETTA Charles. *Communication des entreprises*, 2^{eme} édition, 2006, DUNOD, P.65
- 10) D'ALMEDIA Nicole et LIBAERT Thierry, 7 -ème édition, op.cit. p.48.
- 11) DONJEAN Christine et COBUT Eric *La communication interne* 2ème édition (2015) Edipro.P.156.
- 12) BOUHAFS Abdelkrim, *La Communication dans l'entreprise*, édition OPU Office des Publications Universitaire, (2014) P26.
- 13) ALAIN LABRUFFE, *Les méninges du management : GRH et communication interne*, Éd. Chiron, 2001.
- 14) TCHICH. H. (2021) « Organisations publiques et stratégie de communication », *Revue*, N°3, Vol,4 , P.1132 -1153.
- 15) DESHOMMES Oriol. La motivation, élément fondamental à la réussite financière de l'entreprise. Editions universitaires européennes, Allemagne, 2011, P. 67.

- 16) Patrice Roussel, *Rémunération, Motivation, Satisfaction au travail*, Edition ECONOMICA, Paris, 1996, P73.
- 17) Claude Levy LEBOYER, *la motivation dans l'entreprise*, Ed. Organisations, 1998. P34
- 18) LEBOYER, *la motivation dans l'entreprise*, édition d'Organisation ,1998.
- 19) MUCHA Laura, La motivation des salariés et la performance dans les entreprises. Gestion et management. 2010. Publié sur le site
- 20) Etienne Seruoia, *Théories de la motivation au travail* Editions L'Harmattan.,(2009) FRANCE Page de 37, à 40.
- 21) Mlle HAMMACHE Anissa, Mlle HAMOU Fadila, mémoire, La communication interne comme facteur de motivation des salariés, Bejaia, 2014, p38
- 22) IAE TOULOUSE, fiches outils du Master, Les-théories-de-la-motivation-au-travail, page02
- 23) LA MOTIVATION ET LA SATISFACTION AU TRAVAIL, Rennes, 2007, page, de 3 à 4
- 24) Revue D'Etudes juridiques et Economiques ISSN 2602-7321/ EISSN 2773- 2649. Vol: 05. No : 03. Année : 2023. Page : 1291- 1311. Le transport ferroviaire comme moyen de développement du commerce extérieur

Site internet :

<https://www.techno-science.net/definition/4201> ,consulté le 29/04/ 2024 à 19 :40.

<https://blog.hubspot.fr/marketing/communication-externe>, consulter le 12/05/2024 à 22:45

<https://www.maxicours.com/se/cours/la-communication-interne-et-externe-dans-les-organisations> consulter le 13/05/2024

<https://www.succes-marketing.com/promotion-communication/> consulté le 14/04/2023

<https://agence-human.com/type-de-communication-interne/> consulté le 12/04 /2024.

https://fr.m.wikipedia.org/wiki/Fichier:Pyramide_des_besoins_de_Maslow.svg.

Consulté le 06/05 /2024 à 10 :00h

<https://wikimemoires.net/2013/04/les-differentes-theories-de-la-motivation>, consulté le 10/05/2024 à 10 ;30

<https://www.e-marketing.fr/Thematique/academie-1078/fiche-outils-10154/La-motivation-selon-Vroom> 24/04/2024

<https://www.umapps.com/fr/engagement-collaborateur/ameliorer-motivation-salaries>.le 22/04/2024 à 10:25

<https://www.sntf.dz/>

Annexes :

Questionnaire

I- Informations personnelles

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

1. Genre :

a) Féminin

☐

b) Masculin

☐

2. Age :

a) [20-30[

☐

b) [40-50[

☐

c) [30- 40[

☐

d) [51 et plus [

☐

1. Niveau d'instruction :

b) Primaire

☐

b) Secondaire

☐

c) Moyen

☐

d) Universitaire

☐

Autre (précisez)

.....

.....

2. Catégorie socioprofessionnelle :

c) Cadre

☐

d) Agent de maitrise

☐

c) Agent d'exécution

☐

3. Années d'expérience :

a) [0 - 5 [

☐

c) [10 –15 [

☐

b) [5 –10 [

☐

d) [15 - 20 [

☐

e) [20 et plus [

☐

f) Autre

☐

4. Vous travaillez en tant que :

e) Stagiaire

☐

f) Contrat à durée déterminer

☐

g) Contrat a duré indéterminé

☐

Autre (précisez)

5. Quelle est votre profil de formation ?

h) Ingénieure

☐

c) Mécanicien

☐

i) Technicien

☐

d) Chauffeur

☐

e) Gestionnaire

☐

f) Comptable

☐

g) Informaticien

☐

h) Aucune formation

☐

Autre (précisez).....

.....

.....

II- la perception par apport à la communication interne

6. Globalement, évaluez-vous la qualité de la communication interne au sein de votre entreprise comme :

a) Très satisfaisante

☐

b) Satisfaisante

☐

c) Indifférent

☐

d) Plutôt satisfaisante

☐

e) Insatisfaisante

☐

7. Quelle est le degré d'importance que vous accordez à la communication interne :

a) Très significative

☐

b) significative

☐

d) Plutôt significative

☐

e) Pas du tout significative

☐

8. Pour vous, la communication interne représente :

• La transmission des directives de la hiérarchie ☐

• Un moyen de reconnaissance ☐

• L'écoute des employés ☐

• La diffusion d'informations actuelles ☐

• L'instauration d'une culture d'entreprise ☐

• La participation à la prise de décisions ☐

• Autre (spécifiez) :

9. Avez-vous l'opportunité de participer, seul ou avec vos collègues, à la définition des objectifs de votre travail ?

Oui ☐

Non ☐

Si oui, cette participation a-t-elle fait l'objet d'une communication interne ou d'un feedback (spécifiez) :

10. Êtes-vous confronté à un manque de communication au sein de votre organisation :

- Jamais
- Rarement
- De temps en temps
- Assez souvent

13. Le système de communication interne encourage-t-il les échanges entre collègues ?

a) Oui

b) Non

Si non, précisez pourquoi :

14. Le contenu de la communication interne au sein de l'entreprise AMF est destiné à :

- Vous inviter à participer à la prise de décisions.
- Vous informer des décisions déjà prises
- Vous décrire des directives
- Autre (précisez) :

15. Comment évalueriez-vous la circulation des informations au sein de l'entreprise AMF

- Satisfaisante
- Moyenne
- Insatisfaisante
- Excellente
- Acceptable

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

16. Parmi ces outils de communication, mettez une croix pour ceux qui existent dans l'entreprise, et une note sure (5) pour juger l'importance de chacun :

1 Très important 2 Important 3 Indifférent 4 Peut important 5 Pas du
Tout important

	1	2	3	4	5
Les réunions					
Des entretiens individuels					
Tableau d'affichage					
Le compte rendu de réunion					
La lettre au personnel					
L'intranet					
L'internet					
Courrier électronique					
Le livret d'accueil					
La note de service					
La boîte à idée					
Le journal de l'entreprise					
Bouche à oreille					
Le téléphone					
Autre					

17. Par quelles voies êtes-vous souvent informé ?

a) Orale ☐ b) Ecrite ☐

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

a. Oui ☐ b) Non ☐

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

a. Oui ☐ b) Non ☐

Si oui, précisez pourquoi

.....
.....

IV- La motivation des enquêtés par la communication interne :

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

a) Très fort ☐ b) Très faible ☐
c) Fort ☐ d) Faible ☐
e) Moyen ☐ f) Sans avis ☐

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

a) Très efficaces ☐ b) efficace ☐
c) inefficace ☐ d) Très inefficace ☐

22. Pensez-vous que les techniques de motivation employées par l'entreprise AMF sont efficaces ?

Oui

Non

Si oui précisez pourquoi ?

Résumer de mémoire en langue français :

Ce mémoire aborde deux sujets majeurs de la gestion des ressources humaines : la communication interne et la motivation des employés. Il est structuré en trois chapitres où nous définissons d'abord les concepts fondamentaux et expliquons les différents éléments et fondements de ces deux thèmes. Ensuite, nous nous sommes penchés sur le contexte professionnel en ciblant une entreprise familiale privée. Nous y avons démontré et confirmé la relation entre la communication interne et la motivation des employés.

Notre enquête a révélé que la communication interne permet aux employés d'accéder à des informations pertinentes, les rendant ainsi mieux informés, plus impliqués et plus motivés dans leur travail. Cette communication favorise une meilleure intégration des employés aux objectifs de l'entreprise. Pour développer la motivation des salariés, qui constitue un avantage concurrentiel, il est essentiel pour l'entreprise de mettre en place une politique de communication efficace et d'investir dans des moyens d'information. Cet investissement doit permettre aux employés d'être plus performants, fidèles et fiers d'appartenir à l'organisation, les motivant ainsi à déployer leurs compétences et énergies pour le succès de l'entreprise. En résumé, informer le personnel équivaut à les motiver dans leur travail, ce qui représente un levier clé pour les entreprises souhaitant fidéliser leurs employés et réussir leur positionnement sur le marché.

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

Abstract of memory in English language:

This thesis deals with two most important human resources management topics, the first concerns internal communication, while the second is reserved for employee motivation, in fact, this work is structured around three chapters, in which we defined the basic concepts and explained the relative elements and foundations of these two themes, then, we have taken an interest in the professional field and targeted a private family business in which we have demonstrated and confirmed the relationship that exists between internal communication and motivation.

Indeed, we conclude during our investigation that internal communication allows access to relevant information that offers employees the opportunity to be better informed, more involved and more motivated at work. It arouses in them a better integration with the objectives of the company. However, in order to develop the motivation of employees at work, which is a source of competitive advantage, the company has every interest in setting up a communication policy and an investment in information resources. This investment should allow employees to be more efficient, more loyal and prouder to belong to the organization, that is to say motivated to dedicate their skills and energies to the success of the company. Therefore, informing the staff means motivating them in their work and this is a key lever for companies that want to win their employees and succeed in their positioning on the market.

Key words: communication, internal communication, motivation, involvement.