

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET
DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

**ECOLE NATIONALE SUPERIEURE DE MANAGEMENT
ENSM – ALGER**

**MASTER ACADEMIQUE EN MANAGEMENT DES ORGANISATIONS
Mémoire de fin d'étude**

THEME :

**L'impact de la communication interne sur la motivation du
personnel
CAS : ALGERIE TELECOM**

**laboré par :
BOUKADOUM Naoufel**

**Encadré par :
Dr GOURINE Réda**

2ème promotion

Sptembre2014

Remerciements :

La réalisation de ce mémoire a été possible grâce au concours de plusieurs Personnes à qui je voudrais témoigner toute ma reconnaissance.

Je voudrais tout d'abord adresser toute ma gratitude à mon encadreur, Dr :GOURINE Reda , pour sa patience, sa disponibilité et surtout ses judicieux conseils, qui ont contribué à alimenter ma réflexion.

Je désire aussi remercier mes professeurs a l'Ecole Nationale Supérieure de Management , qui m'ont fourni les outils nécessaires à la réussite de mes études universitaires.

Je voudrais exprimer ma reconnaissance envers mes amis et camarades qui m'ont apporté leur support moral et intellectuel tout au long de ma démarche. Un grand merci à BELJOUHER Benaissa pour ses conseils qui m'ont grandement facilité mon travail et à SKENDER Ryadh pour son soutien et sa présence. Enfin, je tiens à témoigner toute ma gratitude aux employées d'ALGERIE TELECOM pour leur confiance et leur support inestimable.

BOUKADOUM Naoufel

الخلاصة

في السياق الحالي , يعتبر الاتصال الداخلي لا غنى عنه , فبالنسبة للعاملين هو الوسيلة التي تسمح لهم بان يكونوا على علم بالمعلومات الهامة عن حياة المؤسسة , أما بالنسبة لرب العمل فالالاتصال الداخلي يهدف أساسا إلى تعزيز ثقافة الشركة والشعور بالانتماء إليها ، مما يؤدي إلى تحفيز العاملين، كما يسمح أيضا بتفادي الأزمات الداخلية.

الغرض من هذا العمل يتمثل في إظهار كيفية مساهمة الاتصال الداخلي في تحفيز العاملين , لذلك أجرينا دراسة استقصائية عن طريق الاستبيان داخل مؤسسة اتصالات الجزائر, وتحليل نتائج دفعنا إلى استنتاج أن لاتصال الداخلي اثر ايجابي على تحفيز العاملين .

الكلمات الدالة :

الاتصال الداخلي، اتصالات الجزائر، التحفيز ، العاملين ، المؤسسة

Résumé

Dans le contexte actuel La communication interne est indispensable, Pour les salariés c'est le moyen d'être au courant des informations importantes sur la vie de leur entreprise. Du point de vue du patron, la communication interne a la plupart du temps comme objectif d'améliorer la cohésion de son groupe de salariés et donc leur motivation, grâce à un renforcement de la culture d'entreprise et du sentiment d'appartenance, à une amélioration de la circulation de l'information interne afin de décloisonner les différents services, et grâce, enfin, à l'explication d'une crise sociale ponctuelle ou d'une mutation importante de l'entreprise.

Le but de ce travail est de déterminer comment la communication interne contribue à la motivation du personnel, pour cela nous avons mené une enquête par questionnaire au sein de l'entreprise Algérie télécom, et l'analyse des résultats obtenus nous a amené à conclure que la communication interne a un effet positif sur la motivation du personnel.

Les mots clés:

Algérie télécom, communication interne, entreprise, motivation, personnel.

Abstract

In the current context, the internal communication is indispensable for employees is the way to be aware of important information about the life of their enterprise. From the perspective of the boss, internal communication has mostly aims to improve the cohesion of the group of employees and therefore their motivation, by strengthening the corporate culture and sense of belonging, improved flow of information internally in order to open different services, and thanks to, finally, to the explanation of a social crisis point or a significant change of the company.

The aim of this study is to determine how internal communication helps staff motivation, why we conducted a questionnaire survey in Algeria Telecom Company, and analysis of results led us to conclude that internal communication has a positive effect on staff motivation.

Keywords:

Alegria Telecom, Company, internal communication, motivation, staff,

Liste des tableaux :

Tableau 1 : Fiche signalétique d'Algérie Télécom	9
Tableau 2 : Effectif d'Algérie Télécom	13
Tableau 3: Les Cinq Fonctions d'un journal d'entreprise	26
Tableau 4 : Avantages et inconvénients des différents supports.....	30
Tableau 5: répartition de l'échantillon par catégorie socioprofessionnelle.....	53
Tableau 6: La qualité de l'information	56
Tableau 7: l'information ascendante	57

Liste des figures :

Figure 1 : Organigramme d'Algérie Télécom.....	12
Figure 2 : L'organisation territoriale de la direction des ressources humaines.....	14
Figure 3 : Organigramme de la DRH	15
Figure 4 : Les composantes de la communication	20
Figure 5 : la Pyramide des Besoins de MASLOW.....	44
Figure 6: répartition de l'échantillon par sexe	52
Figure 7 : répartition de l'échantillon par tranche d'âge.....	53
Figure 8 : répartition de l'échantillon par catégorie socioprofessionnelle	54
Figure 9 : répartition de l'échantillon par niveau d'ancienneté	54
Figure 10 : la rapidité d'information	55
Figure 11 : la qualité de l'information.....	56
Figure 12 : la quantité d'information	57
Figure 13 : l'information ascendante	58
Figure 14 : les moyens de communication les plus utilisés au sein d'Algérie télécom	59
Figure 15 : la réponse de ces outils aux attentes des salariés	59
Figure 16 : les limites de ces moyens d'après les enquêtés	60
Figure 17 : le rôle de la communication interne selon les enquêtés.....	61
Figure 18 : l'appréciation du climat social à Algérie télécom	61
Figure 19 : la connaissance des objectifs de l'entreprise	62
Figure 20 : l'implication du personnel dans les objectifs de l'entreprise.....	63
Figure 21 : l'importance de la communication interne dans la motivation du personnel	63
Figure 22 : la satisfaction du personnel vis-à-vis de la communication interne au sein d'Algérie télécom	64
Figure 23 : les suggestions du personnel pour l'amélioration de la communication motivationnelle.....	65

Sommaire :

Introduction Générale :.....	1
Chapitre I : Présentation de l'organisme d'accueil et méthodologie de recherche	4
A. Section 1. Méthodologie de recherche suivie :	5
B. Section 2 : présentation de l'organisme d'accueil :.....	7
Chapitre II : La communication interne	16
A. Section 1 : La communication : notions, types et moyens :.....	17
B. Section 2 : Les objectifs de la communication interne et les obstacles rencontrés :....	31
Chapitre III : Communication interne et motivation des ressources humaines.....	41
A. Section 1 : La motivation des ressources humaines :.....	42
B. Section 2 : la relation entre la communication interne et la motivation des ressources humaines :.....	47
Conclusion Générale :	68
Bibliographie :.....	72
Annexes :.....	74

Introduction Générale :

Les organisations du 21^{ème} siècle évoluent dans un contexte marqué par des mutations continues, rapides et imprévisibles qui touchent aussi bien leur environnement économique, technologique, social, que politique. Devant ces changements, l'organisation moderne est appelée de plus en plus à augmenter sa flexibilité et à renforcer sa capacité d'adaptation afin de pouvoir maintenir sa compétitivité et assurer sa pérennité.

Dans cette perspective, un personnel compétent et motivé constitue un des facteurs clés de performance sur lequel les organisations misent. En effet, ce dernier est considéré, désormais, comme une richesse humaine et non plus seulement comme une simple ressource, et représente un levier stratégique au service de la compétitivité des entreprises. De nombreuses études économiques, (HANSEN, WERNERFELT, 1989 ; HUSELID, BECKER, 1998 ; PFEFFER, VEIGA ; 1999), soutiennent alors que c'est le management efficace des ressources humaines qui constitue le facteur principal de réussite d'une entreprise¹.

A partir de là, et sachant que cette richesse humaine est l'élément clé reflétant l'image de l'entreprise à l'extérieur, il devient logique de communiquer vers les hommes afin que ces derniers se sentent pris en considération et pour que l'image véhiculée ne soit pas détériorée par des propos négatifs.

En effet, la communication interne occupe une position stratégique dans la conjoncture actuelle. Elle intervient nettement dans ce contexte, non seulement en informant les personnes de la stratégie et des objectifs de l'organisation, mais aussi en favorisant la connaissance des uns par les autres, contribuant ainsi à augmenter leur motivation et leur implication dans la communauté de travail.

La communication interne crée, par ailleurs, une relation entre l'organisation et les membres de son personnel, et les invite à adhérer au projet d'entreprise et renforce les liens qui les unissent, où qu'ils soient et quel que soit leur statut, leur niveau de responsabilité et leur localisation dans l'organigramme de l'entreprise. C'est en cela qu'elle constitue le meilleur allié du management et le ciment le plus efficace de la communauté de travail toute entière.

¹ SIMONET, (Jean) : *Le développement des compétences managériales : professionnaliser les managers*, Les Cahiers Bernard Brunhes, N°19, Juin 2008.

De façon plus singulière, la communication interne a comme objectif fondamental d'améliorer la cohésion des travailleurs et donc leur motivation. Cela grâce à un renforcement de la culture d'entreprise et du sentiment d'appartenance, à une amélioration de la circulation de l'information interne afin de décloisonner les différents services, et grâce, enfin, à l'explication d'une crise sociale ponctuelle ou d'une mutation importante de l'entreprise.

Dans le cadre de notre étude portant sur « l'impact de la communication interne sur la motivation du personnel » et dans le but de la concrétiser, nous avons choisi l'entreprise **Algérie Télécom** comme terrain d'investigation d'une part, pour sa politique en matière de gestion des ressources humaines, et d'autre part pour sa position concurrentielle qui lui procure une place de leader national dans le domaine de la télécommunication.

Dès lors la problématique qui se pose est celle de savoir : «Comment la communication interne contribue-t-elle à la motivation du personnel ? ».

De cette problématique générale découlent les questions suivantes :

Qu'est-ce que la communication interne ? et quels sont ses moyens et ses objectifs?

Quel est l'impact de la communication interne sur la motivation du personnel?

Le personnel est-il satisfait du cadre de la communication introduite au sein d'Algérie Telecom?

Les pratiques actuelles d'Algérie télécom en matière de communication interne lui permettent-elles de motiver son personnel ?

La concertation et la participation des travailleurs dans la fixation d'objectifs de l'entreprise permettent-elles de les motiver?

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

- La communication interne permet une nette amélioration de la motivation du personnel.
- La concertation et la participation dans la fixation des objectifs et la prise de décisions permet de responsabiliser le personnel et par conséquent de le motiver.
- La stratégie de communication interne mise en place au sein d'Algérie télécom lui permet de motiver son personnel.

Pour confirmer ou infirmer ces hypothèses, nous avons adopté la démarche méthodologique suivante: faire une étude descriptive analytique, basée sur une recherche

bibliographique et une enquête sur les lieux par questionnaire. Ainsi, nous avons structuré notre travail en trois chapitres :

- Le premier chapitre portera tout d'abord sur l'explication de la méthodologie de recherche suivie puis passera à la présentation de l'organisme d'accueil, à savoir, Algérie télécom ;
- Le second chapitre portera, quant à lui, sur la communication interne. Il abordera dans un premier temps ce que c'est que la communication interne, ses types et ses moyens puis développera, dans un second temps, ses apports et les obstacles éventuels que celle-ci peut rencontrer.
- Enfin, le troisième chapitre portera sur la relation entre la communication interne et la motivation des ressources humaines. Dans un premier temps, il sera question de motivation (définitions et théories motivationnelles). Dans un second temps, la relation existant entre la communication interne et la motivation au sein d'Algérie télécom sera évaluée grâce à l'analyse de la perception des processus et pratiques utilisés par le personnel de l'entreprise ainsi que des apports de ces derniers en terme de motivation. Cela se fera à partir des résultats de l'enquête menée sur le terrain.

Chapitre I : Présentation de l'organisme d'accueil et méthodologie de recherche

A. Section 1. Méthodologie de recherche suivie :

1. Le choix du thème :

La réussite de toute entreprise dépend dans une large mesure de ses ressources humaines et de leur motivation. La communication interne joue un rôle important dans ce domaine et ce en améliorant la cohésion aux seins des groupes de travail et en renforçant le sentiment d'appartenance des employés.

C'est pourquoi de plus en plus d'entreprises se penchent sur le sujet, et consacrent des moyens importants afin d'améliorer l'efficacité de la circulation de l'information en leur sein. Cela s'est, par ailleurs, accentué pendant ces dernières années grâce au développement des technologies de l'information et de la communication, qui représentent des moyens importants en matière de collecte, de traitement et de diffusion des informations.

Ainsi, on peut observer depuis quelques années l'utilisation croissante des intranets, des ERP (entreprise resource planning) et plusieurs autres outils de la part des entreprises.

Dans ce cadre et grâce à la recherche documentaire qu'on a effectuée, on a pu constater que l'étude de l'impact des efforts fournis de la part des entreprises en matière de communication interne sur la motivation du personnel suscite toujours l'intérêt des chercheurs. A partir de là, nous avons donc décidé de traiter du thème portant sur « **l'impact de la communication interne sur la motivation du personnel** ».

2. Objectif de l'étude :

A travers le présent travail de recherche, nous avons voulu comprendre comment les différentes techniques et outils de communication interne peuvent-elles contribuer concrètement à motiver le personnel de l'entreprise et de l'impliquer dans la réalisation de son travail. Pour ce faire, nous nous sommes alors fixés trois (3) objectifs :

- Tout d'abord comprendre et maîtriser l'ensemble des concepts liés à la communication interne ;
- Ensuite, savoir quels sont les différents moyens et/ou mécanismes permettant de motiver et d'impliquer les employés dans leur travail ;
- Enfin, déterminer dans quelle mesure les efforts fournis par Algérie télécom dans le cadre de la communication interne lui permettent de motiver ses employés.

3. Choix de l'organisme d'accueil :

Afin de concrétiser notre étude, nous avons choisi l'entreprise Algérie télécom comme terrain d'investigation et ce pour les raisons suivantes :

- D'abord, la place de leader dont bénéficie l'entreprise sur le marché algérien des télécommunications, ce qui l'incite à fournir davantage d'efforts afin de maintenir une bonne qualité de services et satisfaire au mieux ses clients ;
- Aussi, la mondialisation de l'économie et l'ouverture du marché exigent d'Algérie télécom de disposer d'une ressource humaine compétente, motivée et sensibilisée quant aux objectifs poursuivis par l'entreprise afin de pouvoir relever les défis auxquels elle fait face ;
- Enfin, Algérie télécom exerce dans le secteur des technologies de l'information et de la communication, ce qui lui permet de prendre conscience de tout le potentiel dont celles-ci disposent afin d'améliorer la communication interne en son sein.

4. Méthode de collecte des données :

Le recueil des informations nécessaires à l'élaboration de notre étude s'est fait en s'appuyant sur une méthode mixte, c'est-à-dire, une combinaison de méthodes qualitatives et quantitatives.

Cette combinaison permet de bénéficier des différents avantages des deux méthodes, réduisant ainsi les faiblesses de chacune par la complémentarité de l'autre.

L'observation directe, combinée avec la communication informelle avec différents acteurs rencontrés durant le temps passé au sein de la Division des Ressources Humaines et de la Formation

La documentation, les procédures et autres règlements remis par les personnes rencontrées en charge de la GRH et de la communication interne on au sein d'Algérie télécom.

Ces techniques d'enquête qualitatives ont été renforcées par une enquête quantitative, à savoir, une enquête sur terrain auprès d'un échantillon d'employés, sur la base de la diffusion d'un questionnaire, qui a été construit sur la base des informations obtenues par la série d'entretiens précédemment effectués.

Cette enquête nous permettra d'une part d'apprécier la qualité des dispositifs de communication interne au sein d'ALGERIE TELECOM d'en déduire les points forts et les

points faibles et d'autre part d'évaluer l'impact que ces derniers peuvent avoir sur la motivation du personnel

5. Traitement des données et présentation des résultats :

Les résultats de l'enquête feront l'objet d'un tri à plat, qui sera présenté sous forme de tableaux et de graphiques, chiffrés puis commentés.

Afin de garantir une meilleure pertinence des interprétations qui seront données, les commentaires se baseront, en plus des résultats de l'enquête, sur les informations qui ont pu être tirées grâce aux autres méthodes de recherche utilisées (observation, analyse documentaire...).

B. Section 2 : présentation de l'organisme d'accueil :

1. Historique et évolution :

Le gouvernement Algérien a adopté en juin 2000 une profonde réforme du secteur des postes et télécommunications. L'administration des Postes et Télécommunications a été réorganisée², permettant le transfert des activités de la Poste et des Télécommunications, exercées jusque là par le Ministère de tutelle, vers deux opérateurs : Algérie Poste et ALGERIE TELECOM. C'est ainsi que fut créée une société par action (SPA) à capitaux publics de droit privé, ALGERIE TELECOM, pour l'exploitation du service public des télécommunications.

ALGERIE TELECOM a un capital social qui s'élève à **50.000.000.000** DA, son siège social se situe à la route nationale n° 5, cinq maisons, Mohammedia 16130 Alger.

Entrée officiellement en activité à partir du 1er janvier 2003, l'entreprise s'engage dans le monde des technologies de l'information et de la communication avec trois objectifs : Rentabilité, Efficacité et Qualité de service.

Depuis sa création à ce jour, la société Algérie Telecom est passée par plusieurs phases :
Etape 1 : la transition du statut d'administration « ministère des postes et des télécommunications » en société par action (SPA) « Algérie Telecom »

C'est l'étape la plus contraignante et la plus difficile car aucune vision et stratégie d'entreprise n'existe jusque là et le personnel se considère toujours comme fonctionnaire d'où

² Loi 2000-03 du 05 Août 2000 relative à la restructuration du secteur des Postes et Télécommunications

la nécessité d'instaurer une culture d'entreprise et surtout « une vision client » au lieu d'une vision administrative des tâches.

Etape 2 : cette étape fut de la réorganisation de la société pour se doter d'une organisation lui permettant de répondre aux attentes de la clientèle. Ainsi, deux nouvelles divisions au sein d'Algérie Telecom sont créées :

- La division marketing et gestion de qualité
- La division des réseaux techniques.
- La création de ces deux divisions répond aux impératifs de maîtrise de la mise en place de nouveaux produits et services, à travers la division des réseaux techniques et de la vente à travers la division marketing et gestion qualité.

Etapes 3 : cette étape consacre la poursuite de l'effort d'organisation de la société. C'est ainsi que sont créées trois filiales (Algérie télécom internet sous l'appellation « DJAWEB », Algérie télécom mobile dénommée « MOBILIS » et Algérie télécom satellite « ATS »).

Par ailleurs, la société a procédé à l'activation de grands chantiers et services à valeur ajoutée tels que le réseau multiservice (RMS), l'ADSL (« FAWRI », « EASY » puis « ANIS ») WIMAX et le FTTH.

Etape 4 : une nouvelle a été élaborée par le top management suite au diagnostic effectué en interne et qui concerne la mévente de certains produits et service pour cause de défaillance technique (dans la majorité des cas). Il lui fallait introduire des changements afin de confectionner des produits et services adaptés à la demande réelle du marché et non selon des projections purement techniques ignorant les critères commerciaux.


Cette nouvelle réorganisation est composée des structures principales suivantes :

- La division marketing et action commerciale
- La division des systèmes informatiques
- La division des finances et des moyens
- La division de l'audit.

Etape 5 : la dernière phase est consacré la défiliatisation de Djaweb en septembre 2008 qui n'a pas assumer les charges découlant de la décision ministérielle relative à la baisse des tarifs de L'ADSL (-50% en avril 2008). Les autres filiales restent autonomes.

2. Fiche signalétique :

Tableau 1 : Fiche signalétique d'Algérie Télécom

Dénomination sociale	ALGERIE TELECOM
Logo	
Forme juridique	Société par actions (SPA)
Domaine d'activité	Télécommunications
Date de création	5 août 2000
Entrée officielle en activité	1^{er} janvier 2003
Registre de commerce	02B 0018083 du 11 mai 2002
Siège social	Route Nationale N°05. Cinq Maisons. El Mohammadia. 16130 – Alger
Capital social	50.000.000.000 de dinars (en 2005)
Effectif	21 344 salariés (31 décembre 2012)
Site internet	www.algeietelecom.dz
Adresse e-mail	contact@algeietelecom.dz
N° de téléphone/Fax	021 82 38 38 / 021 82 38 39

Source : Elaboré à partir des données fournies par l'entreprise

3. Domaines d'activité :

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

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

Ainsi, les activités d'Algérie Télécom s'articulent principalement autour :

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

4. Vision, mission et objectifs :

La vision d'ALGERIE TELECOM est d'être l'opérateur incontournable dans le domaine des prestations de services de télécommunications en Algérie, tout en ayant le souci de préserver et de développer sa dimension internationale et participer à la promotion des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) en Algérie.

L'activité majeure d'Algérie Télécom³ est de :

- Fournir des services de télécommunication permettant le transport et l'échange de la voix, de messages écrits, de données numériques, d'informations audiovisuelles... ;
- Développer, exploiter et gérer les réseaux publics et privés de télécommunications ;
- Etablir, exploiter et gérer les interconnexions avec tous les opérateurs des réseaux.
- Les responsabilités d'ALGERIE TELECOM touchent trois pôles, qui sont :
- **Les actionnaires** : par la valorisation de leur patrimoine.
- **Les clients** : par l'anticipation de leurs besoins et l'offre de produits et services de qualité afin de gagner et de conserver leur confiance.
- **Le personnel** : par la satisfaction de leurs attentes en organisant les conditions de l'épanouissement professionnel de chacun.

Ainsi, ALGERIE TELECOM est engagée dans le monde des technologies de l'information et de la communication avec les objectifs¹ suivants :

- Accroître l'offre de services téléphoniques et faciliter l'accès aux services de télécommunications au plus grand nombre d'utilisateurs, en particulier en zones rurales ;
- Améliorer la qualité de services offerts et la gamme de prestations rendues et rendre plus compétitifs les services de télécommunications ;

³ http://www.algerietelecom.dz/siteweb.php?p=message_pdg (consulté le 24 mars 2014 à 19h00)

- Développer un réseau national de télécommunication fiable et connecté aux autoroutes de l'information.
- S'impliquer dans le développement socio-économique du pays à travers la fourniture des services de télécommunications.
- Mettre en œuvre les moyens nécessaires au rattachement des localités isolées et des établissements scolaires.

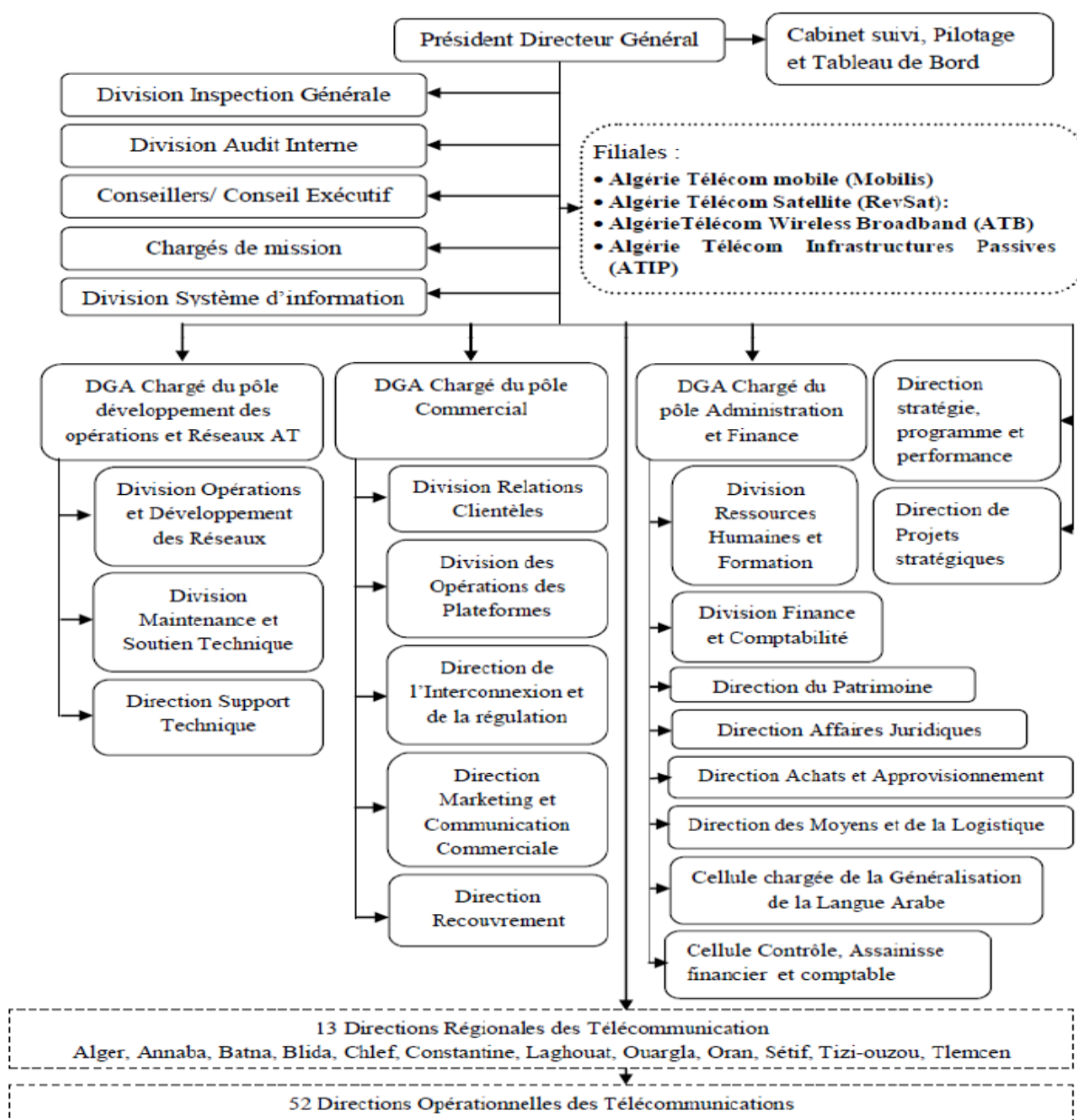
5. Organisation :

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

- **Algérie Télécom mobile (Mobilis) :** filialisée en Août 2003 sous la forme de société par action au capital social de 100.000.000 de dinars. Elle est spécialisée dans le domaine de la téléphonie mobile ;
- **Algérie Télécom Satellite (RevSat):** filialisée en Juillet 2006 sous forme de société par actions au capital social de 100.000.000 de dinars. Cette filiale est spécialisée dans le domaine des télécommunications spatiales ;
- **Algérie Télécom Wireless Broadband (ATB):** filialisée en Janvier 2013, cette société par action est dotée d'un capital social de 100.000 de dinars et est implantée au Cyberparc de Sidi Abdellah à Alger. Elle a été fondée dans le but de combler le retard accumulé en matière de haut débit. Ainsi « *elle a pour objet le développement et l'exploitation des services et accès à haut débit et de très haut débit de télécommunication* »² ;
- **Algérie Télécom Infrastructures Passives (ATIP) :** filialisée en Janvier 2013, « *elle a pour objet la réalisation, l'installation et la maintenance des infrastructures passives de télécommunications et d'énergie* ».

Afin de mieux connaître l'organisation d'ALGERIE TELECOM, il convient de schématiser toutes ses structures à travers un organigramme :

Figure 1 : Organigramme d'Algérie Télécom



Source : Direction Ressources Humaines

6. Effectif d'Algérie télécom :

L'effectif général d'ALGERIE TELECOM est de l'ordre de 21357 employés (au 31 décembre 2012), répartis comme suit :

Tableau 2 : Effectif d'Algérie Télécom

Catégories socioprofessionnelles	Hommes	Femmes	Total
Cadre supérieur	406	82	488
Cadre	3325	2063	5388
Maitrise	3147	1028	4175
Exécution	8812	2494	11 306
Total	15 690	5667	21 357

Source : Division des Ressources Humaines et de la Formation

L'effectif d'ALGERIE TELECOM est prédominé par le genre masculin. Ceci est d'ordre culturel principalement. Aussi, du fait de la nature de l'activité d'ALGERIE TELECOM, les employés occupant des postes d'exécution représentent la plus grande part des employés de l'entreprise, suivis des cadres et des employés occupant des postes de maîtrise.

7. Présentation de la direction des ressources humaines :

a. *Missions de la Direction des Ressources Humaines d'Algérie télécom :*

La direction des ressources humaines d'AT à pour missions essentielles de:

- développer les outils de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, (cartographie des emplois, référentiels de compétence, méthodes d'évaluation du personnel) ;
- mettre en place les mécanismes de détection et de préparation des équipes dirigeantes.
- organiser la mobilité du personnel au moyen de la bourse de l'emploi ;
- consolider les plans et les bilans de formation, et prendre en charge la formation en management ;
- assurer l'encadrement du système réglementaire ;
- assurer le suivi des relations sociales par :

-l'organisation de la concertation entre tous les acteurs sociaux lorsque les préoccupations d'intérêt général se présentent ;

-l'écoute et la communication interne ;

- définir le schéma directeur de l'évolution des salaires et veiller sur l'adéquation salaires/niveau de performance ;

- assurer l'administration des cadres supérieurs seniors et des cadres de la haute Direction et du personnel de la DRH/Groupe (paie, recrutement, relations avec les organismes sociaux externes etc.) ;
- assurer l'animation des travaux du Comité Ressources Humaines.

b. Organisations de la direction des ressources humaines Alger :

Avant de voir en détail comment la direction des ressources humaines Alger est structurée, il nous a paru important de signaler que la direction des ressources humaines au sein d'Algérie télécom est composée d'une direction centrale, qui se trouve au niveau de la direction générale, et qui, elle-même, se trouve à la tête d'un ensemble de directions territoriales appartenant chacune aux différentes directions régionales de l'entreprise installées dans les différentes wilayas du pays.

Le schéma ci-dessous illustre l'organisation ainsi adoptée par Algérie télécom :

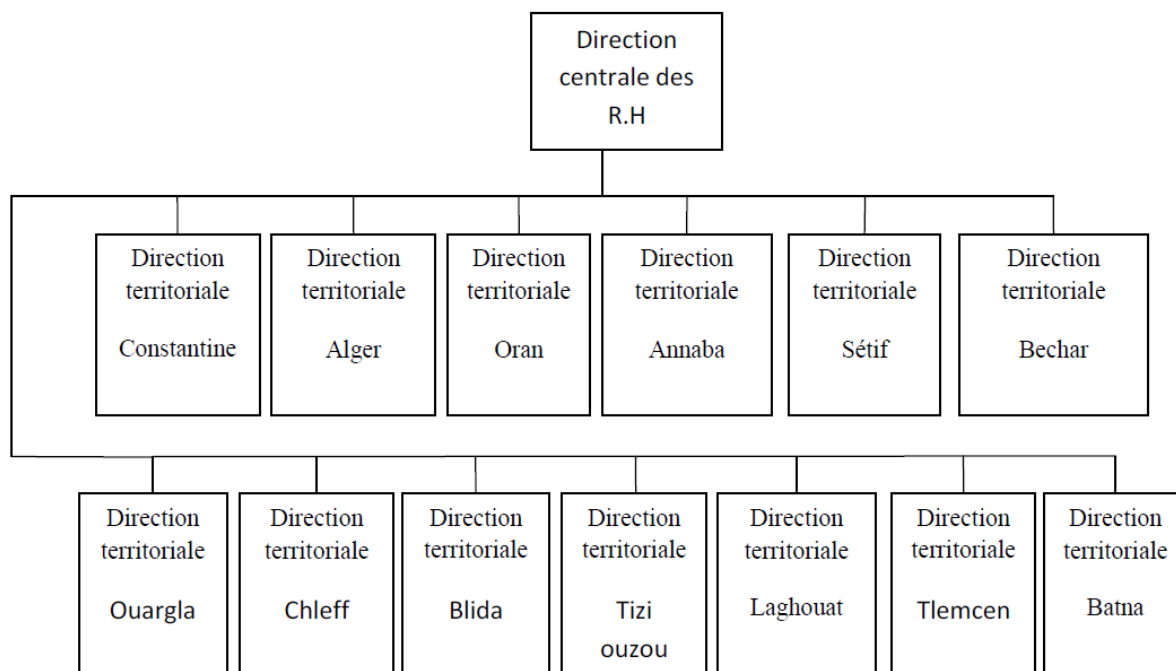
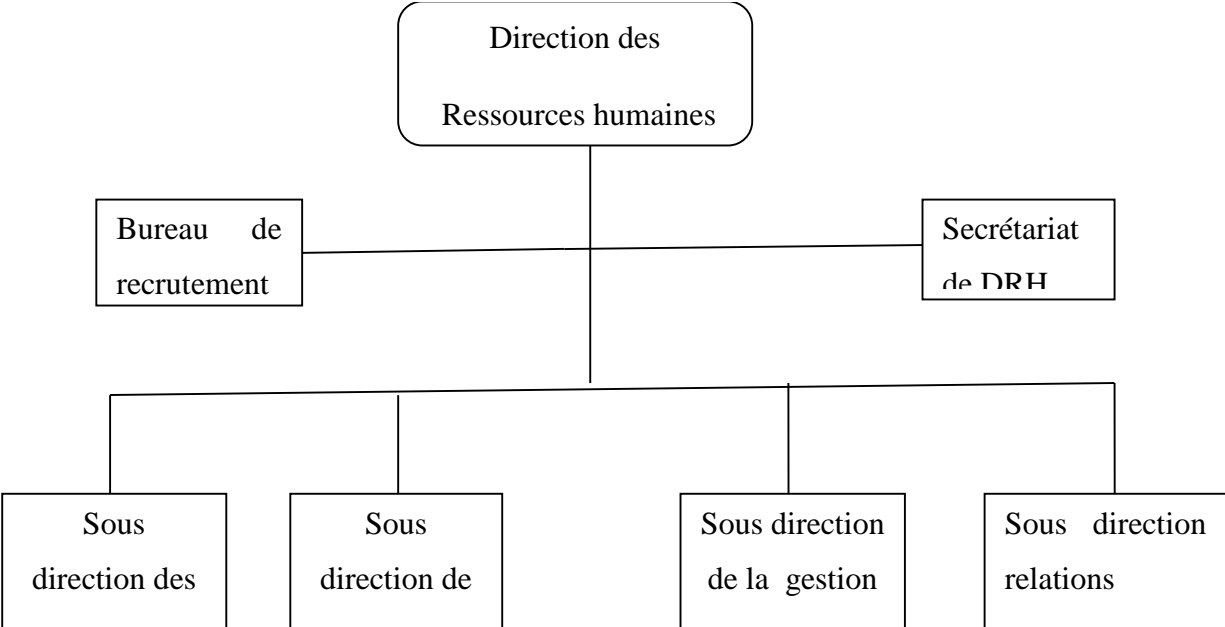


Figure 2 : L'organisation territoriale de la direction des ressources humaines

Source : Documents internes de l'entreprise

En ce qui concerne l'organisation de la direction des ressources humaines de l'entreprise ALGERIE TELECOM, qu'elle soit centrale ou territoriale, elle est structurée en quatre sous-directions, le secrétariat et un bureau de recrutement :

Figure 3 : Organigramme de la DRH



Source : Direction Ressources Humaines d'Algérie Télécom

Chapitre II : La communication interne

A. Section 1 : La communication : notions, types et moyens :

1. Définition et composantes de la communication :

A ce stade du travail, on va essayer de cerner le concept de communication à travers ce qui suit :

a. Définition de la communication :

La communication est une notion très ancienne, même si initialement elle n'était pas désignée en tant que telle. En effet, de tout temps l'homme a eu besoin de communiquer. Que ce soit par des signaux visuels ou sonores, l'homme s'est donné les moyens de mettre en place une transmission rapide de l'information. Lors de notre recherche, on a pu constater que la communication a été définie de diverses manières. On en a retenu celles qui nous paraissent comme étant les plus significatives :

Pour PASTOR et BREAD « *la communication est un échange de messages entre plusieurs individus ou groupes. Ces messages sont verbaux ou non verbaux, intentionnels ou inconscients, intelligibles ou confus, explicites ou implicites, pertinents. C'est-à-dire utiles ou non aux buts de l'entreprise* »⁴.

« *On peut définir la communication comme un processus dynamique par lequel un individu établit une relation avec quelqu'un, pour transmettre ou échanger des idées, des connaissances, des émotions, aussi bien par la langue orale ou écrite que par un autre système de signes : gestes, musique, dessin, ... la communication établit le lien qui permet aux sociétés d'exister et de fonctionner* »⁵.

« *La communication est le mécanisme par lequel les relations humaines existent et se développent, elle inclut tous les symboles de l'esprit et les moyens de les transmettre à travers l'espace et de les maintenir dans le temps* »⁶.

La communication est donc un acte d'information : dans toute communication il y a nécessairement transmission d'information, mais elle ne s'en tient pas uniquement au simple échange d'informations entre émetteur et récepteur. C'est un processus de partage de sens par

⁴ PASTOR (P) et BREAD (R) : *les treize clés du manager*, éditions LIAISON, Paris, 2003, p.135.

⁵ ARCAND (R) et BOURBEAU (N) : *La communication efficace : de l'intention aux moyens d'expression*, les éditions CEC.INC, Paris, 1998, p.13.

⁶ NGUYEN-THANH (F) : *la communication une stratégie au service de l'entreprise*, éditions ECONOMICA, Paris, 1991, p.24.

l'interprétation réciproque de signes. Lorsqu'on communique un message, la forme, la façon dont on le dit est aussi importante que le contenu.

b. Les composantes de la communication :

La communication, pouvant être considérée comme un processus, se compose dès lors des éléments suivants :

a) L'émetteur

Encore appelé source, communication destinataire, destinataire, qui peut être un individu isolé, ou une institution, animal ou machine.

L'émetteur détient une quantité d'information qu'il souhaite émettre. Cependant il n'est pas obligé d'être conscient mais qu'il soit capable de transmettre son message en le codant.

b) Le codage

L'émetteur peut faire comprendre son message, il le transmet sous formes de signes (Exemple : lettre alphabétique). Pour agencer ces lettres en termes cohérents, l'émetteur utilise un guide (exemple : dictionnaire).

Ce qui compte, que le signe et le langage soient communs à l'émetteur et au récepteur.

c) Le message

Constitue l'élément mobile du processus de communication, il est composé des signes ou d'éléments qui sont commun à l'émetteur et au récepteur. Il peut être écrit, verbal, symbolique, gestuel, graphique, ...

Il appartient à l'émetteur et au récepteur et il est codé au moment où il est émis. Son but principal est de véhiculer la pensée de l'émetteur au récepteur.

Le message peut être déformé à cause d'une perturbation qui est une obstruction qui se passe par changement de message.

Ce dernier sera changé soit par canal ou par la personnalité de l'émetteur et du récepteur.

d) Le canal

Encore appelé médium ou support. C'est un intermédiaire qui permet à l'émetteur de porter son message à travers l'espace et le temps. Il a un double rôle puisqu'il est à la fois émetteur et récepteur. Il est en quelque sorte un message qui transporte un message d'un expéditeur à un

destinataire. Le canal est considéré aussi comme un support matériel qui permet de transporter des signes et idées.

Il existe plusieurs types de canaux :

- Le canal verbal : transmet les signes sonores transmet les signes sonores comme le face à face ou le direct ;
- Le canal écrit : c'est une transmission des informations par moyen de l'écriture, c'est-à-dire moyen linéaire ;
- Les canaux technique : c'est des dispositifs techniques comme la télévision, le téléphone, le faxe, l'interphone, le télégraphe.
- Les canaux représentatifs : il repose essentiellement sur l'image (exemple : les affichages, les panneaux publicitaires).

e) Le décodage

Il est identique à l'opération de codage, qu'est établie par le récepteur en fonction de ses aptitudes à lire, écouter et comprendre.

C'est au cours de cette phase véritablement essentiel que l'on voit s'il y a adéquation entre le message que l'émetteur a souhaité faire passer et la façon dont le récepteur la interprété.

L'objectif d'une politique de communication est en effet de rendre lisible le message que l'émetteur adresse à ses différents destinataires.

f) Le récepteur

Encore appelé le destinataire, c'est le symétrique de l'émetteur. Il peut être un individu ou un groupe. A l'inverse de l'émetteur, il reçoit des messages dont il aura à décoder les signaux.

Cette opération doit conduire à lui faire percevoir des idées qui seront moins ajustés aux contenus objectifs du message.

g) La réponse

C'est le réflexe immédiat et spontané de la part de l'audience visée.

h) Le feed-back

C'est l'action qu'attend l'émetteur de la part du récepteur en fonction de sa personnalité, de son comportement et sa perception positive ou négative du message, et qui lui permet de vérifier si son message a bien été reçu ou pas.

Cet impact du message crée chez lui une motivation qui l'incite à répondre à l'émetteur, c'est la raison pour laquelle certains auteurs qualifient l'homme d'émetteur et récepteur ; et le dernier élément de la communication est :

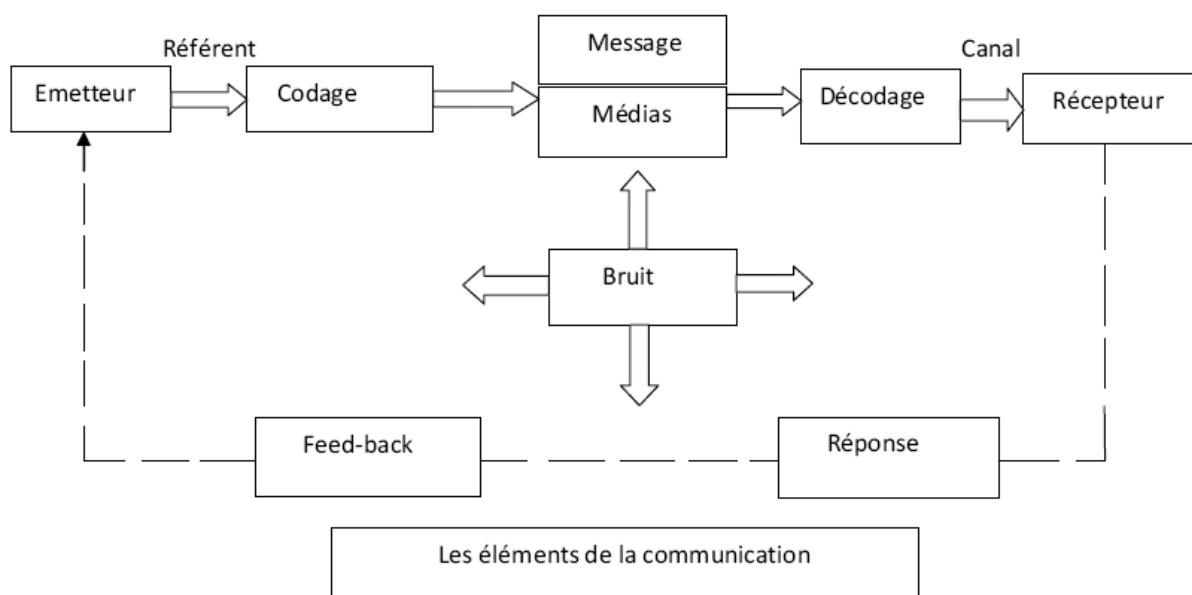
i) Le bruit

Il correspond aux messages qui apparaissent dans une action de communication et qui ne font pas partis du message initial. Ces messages peuvent être des éléments perturbateurs de la communication.

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

Les composantes de processus de communication sont schématisées sous la forme suivante :

Figure 4 : Les composantes de la communication



Source : Kotler (P) et Dubois (B) : *Marketing Management*, 13ème édition Pearson, Paris, 2009, p.609.

2. Définition de la communication interne :

La communication interne est l'une des composantes de la communication de l'entreprise. Elle englobe l'ensemble des actes de communication qui se produisent à l'intérieur d'une entreprise. Elle est la composante d'un système global d'organisation des flux d'information et des échanges. Sa particularité réside moins dans les techniques de communication utilisées que dans la cible visée, soit l'ensemble des salariés d'une entreprise.

La communication interne peut être définie comme « un ensemble de principes d'action et de pratiques visant à donner un sens pour favoriser l'appropriation, à donner de l'âme pour

favoriser la cohésion et à inciter chacun à mieux communiquer pour favoriser le travail en commun »⁷.

De cette définition, il ressort trois constats :

- Il s'agit d'actions et de pratiques ce qui revient à dire que pour avoir une communication interne réussie, il ne suffit pas qu'elle figure dans les référentiels de l'entreprise, mais elle doit être concrétisée sur le plan réel par des actions et via des instruments adéquats ;
- La communication interne fait intervenir l'individu, le groupe et l'organisation dans ce sens qu'elle met en relation l'individu et le groupe au service de l'organisation ;
- L'objectif est de développer l'efficacité individuelle et collective.

Il faut remarquer, aussi, que la communication interne se préoccupe à la fois de contribuer à la constitution d'un langage commun, de mettre les individus en relation les uns avec les autres et de leur diffuser des informations pertinentes pour faciliter et encourager l'échange.

3. Typologie de la communication interne :

Dans toute Organisation, il y a réel besoin de messages simples et cohérents reliant le management au personnel, le personnel au management et les membres du personnel entre eux. Ainsi, selon ce constat, on peut distinguer trois types de communication interne : la communication descendante, la communication ascendante et la communication transversale.

a. La communication descendante :

La communication descendante est, par définition, « *celle qui part de la pyramide de la hiérarchie pour atteindre les employés en passant par le relais des cadres ou par des outils écrits globalement, comme le journal interne par exemple* »⁸.

Elle répond à une première fonction pratiquement obligatoire qui est la diffusion des informations réglementaires. Ces informations bénéficient déjà d'une diffusion à travers un support également obligatoire constitué par des tableaux ou panneaux d'affichage.

⁷DÉTRIE (P) et MESLIN-BROYEZ (C) : *La communication interne au service du management*, éditions LIAISON, Paris, 2001, p.42.

⁸ MOREL (P) : *La communication d'entreprise*, éditions VUIBERT, Paris, 2000, p.89.

En général, on y trouve le règlement intérieur, les mesures de sécurité, les notes de service et les documents émanant des délégués syndicaux et du comité de l'entreprise.

La communication descendante permet aussi de mieux faire connaître l'environnement de l'entreprise et l'entreprise elle-même. C'est un outil de management tout à fait positif s'il reste en permanence au service du personnel afin de leur donner le sentiment réel qu'ils sont pris en considération et de leur permettre de se situer dans l'organisation ; aussi doit-elle demeurer crédible utiliser les moyens les mieux adaptés.

Ces derniers sont multiples et les coûts sont souvent limités. Ils peuvent être des notes de service, lettres et circulaires, tableaux d'affichage, discours du directeur général, rapport annuel, réunion formelles (conventions)....

La communication descendante reste la forme de communication la plus fréquente. Cependant, mettre en place une communication interne uniquement descendante, sans laisser au personnel la possibilité de s'exprimer ne serait pas raisonnable.

Les informations remontant aux échelons supérieurs de la hiérarchie peuvent permettre d'éviter les conflits, voire des situations de crise. La communication descendante n'est pas donc suffisante.

b. La communication ascendante :

La communication ascendante prend le chemin inverse, c'est-à-dire elle part de la base et remonte à la hiérarchie. Cette information emprunte des voies informelles directes (échange verbal, lettre ouverte) ou indirectes (bruits, rumeurs).

Cette communication permet le retour de l'information, tout en informant le sommet de la hiérarchie, des avis, des attentes, des besoins et problèmes des subordonnées.

Elle permet aussi de connaître les aspirations de son personnel et d'amorcer les éventuels conflits et tension.

Le contenu de la communication ascendante peut se rapporter aux composantes de l'entreprise (activité, organisation, situation, produits ou services...) comme il peut concerner l'environnement professionnel de l'entreprise (clients, fournisseurs, partenaires, concurrents...).

Les principaux outils de la communication ascendante sont les notes, rapports, comptes-rendus, boîtes à idées, certaines rubriques du journal interne (courrier des lecteurs), entretiens individuels ou collectifs, conférences/débats, messagerie, enquêtes et sondages.

c. La Communication horizontale :

Appelée également communication transversale, mutuelle, ce type complète les deux autres types de communication, elle favorise l'échange de l'information entre les différents acteurs de l'organisation, elle a pour objectif d'intégrer à la prise de décision et surtout l'action de partage de connaissance entre les différents acteurs d'une entreprise.

Ce volet latéral est évidemment à encourager et aussi à contrôler. C'est ainsi une constante dans la plupart des enquêtes internes de constater que les collègues apparaissent comme étant la première source d'information dans l'entreprise. Le fait que les salariés communiquent entre eux est une condition nécessaire de la politique globale de la communication interne.

4. Les moyens de la communication interne :

D'après L-DEMONT, ces moyens peuvent être regroupés en trois catégories :

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

a. Les moyens écrits :

a) La Note de service

La note est quantitativement le premier outil de communication dans l'entreprise. C'est un outil indispensable de management de l'entreprise et un instrument d'information descendante. Son objectif est la satisfaction des règles du fonctionnement interne, de tracer les directives, d'informer sur les orientations et les modifications juridiques, techniques ou commerciales.

b) Flash d'information

Une note courte et de rédaction simple, destinée à informer sans retard le personnel. Elle annonce un résultat, une modification de structure, ou une décision importante de manière rapide, elle tient le personnel au fait de la " vie " de l'entreprise, et touche tous les domaines : économique, social, commercial.

c) Panneau d'affichage

C'est un moyen d'information qui permet de prévenir, sensibiliser ou informer les salariés d'une entreprise.

Pour qu'elle soit efficace, l'affiche doit être visible, lisible, informative et régulièrement renouvelée. Lorsqu'il est bien conçu, bien organisé et bien géré, l'affichage peut constituer un très bon outil de communication interne avec un excellent rapport coût/efficacité.

d) Boîte à idées

C'est une urne où les salariés font des suggestions de manière anonyme. C'est une possibilité donnée aux salariés de faire à la direction des suggestions sur tout ce qui touche à la vie de l'entreprise, sous forme de feuilles remises dans des boîtes, placées à un ou plusieurs endroits de passage. Toute suggestion pouvant améliorer le fonctionnement de l'entreprise, notamment dans le domaine technique et dans celui de l'organisation du travail, des conditions de travail, de l'information, peut faire l'objet de cet outil.

Cette boîte est un moyen de développer l'intérêt du personnel pour son travail, d'encourager ses initiatives, de développer la créativité et l'expression du salarié, elle permet aussi l'insertion du salarié dans son milieu de travail.

e) Compte rendu de réunion

C'est un procès-verbal du comité d'entreprise ou de la réunion des délégués du personnel ou un compte-rendu d'une réunion de travail. Son objectif est la diffusion d'éléments d'information aux participants à la réunion et à d'autres personnes que l'on souhaite informer.

f) Lettre au personnel

Il s'agit d'un document signé par le directeur et remis –ou envoyé– au membre du personnel, soit régulièrement, soit à l'occasion d'événements importants dans la vie de l'entreprise.

Cette lettre est utilisée pour informer le personnel des résultats et des projets de l'entreprise, Pour annoncer une opération particulière et Pour expliquer une situation et faire part de ses intentions dans une situation critique, etc.

Ces avantages sont la rapidité, la puissance d'impact sur le destinataire, directement et à travers son conjoint, qui peut avoir connaissance de la lettre et elle peut également contre-balancer l'effet des rumeurs, en répondant aux attentes et aux inquiétudes du personnel.

g) Le livret d'accueil

C'est un document qui présente l'entreprise, son histoire, son organisation, ses activités, ses valeurs et ses avantages sociaux : Il est important que le livre d'accueil soit régulièrement mis à jour pour éviter les informations obstacles. « *Il est destiné à orienter le nouvel embauché dans*

sa découverte de l'entreprise et du contexte dans lequel il se situe et facilite ainsi son adaptation et son intégration »⁹.

h) Le rapport annuel d'activité

C'est un document qui présente la situation de l'entreprise sur le plan humain, commercial, technique et financier.

Il est destiné aux actionnaires et occasionnellement au personnel, ainsi qu'à certains partenaires privilégiés de l'entreprise.

i) Journal de l'entreprise

C'est un bulletin de liaison spécialement conçu pour le personnel et adressé à domicile ou remis sur les lieux de travail, il sert à relier les membres de l'entreprise, à et crée chez eux un sentiment d'appartenance à l'entreprise, en les informant sur la vie de l'entreprise et de l'activité des hommes qui y travaillent, des questions techniques, économiques et sociales qui intéressent l'entreprise tout en créant une ambiance propice au dialogue, en décloisonnant l'entreprise.

Il permet aussi une diffusion large, une pénétration plus profonde de l'information écrite. Il complète l'information orale par des précisions et des documents servant de référence, la précise et donne une meilleure possibilité de mémorisation des informations données.

⁹ DEMONT (L) et autres : *la communication des entreprises : stratégie et pratique*, éditions NATHAN, Paris, 1995, p.227.

Tableau 3: Les Cinq Fonctions d'un journal d'entreprise

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

Gros plan sur un homme, sur une fonction
--

Source : WESTPHALEN (M.H) : *le communicator*, DUNOD, paris, 2001, P.93

b. les moyens oraux :

a) Le séminaire

Le séminaire est une réunion relativement longue (souvent plusieurs jours) regroupent 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.

Le séminaire permet de créer une ambiance aux échanges et à la créativité, par la durée et la nature de relations qu'il permet d'instaurer.¹⁰

b) La conférence

C'est un exposé effectué par un cadre de l'entreprise ou par une personnalité extérieure (la plupart du temps, on prévoit un temps pour les questions), sujets de culture générale ou questions en rapport avec la vie professionnelle. Elles élargissent la culture générale des membres de l'entreprise et complètent leur formation professionnelle.

c) Le Journal téléphonique

Ce dispositif permet à chaque salarié d'écouter des informations de l'entreprise en composant un numéro spécial.

Un répondeur se déclenche alors et déroule des messages, c'est un complément du journal écrit.

Pour que ce système soit efficace, il doit respecter des contraintes de nouveauté, de régularité et de rapidité des informations et ceci de manière attractive grâce à une présentation soignée

d) L'entretien individuel

« *Sa finalité est managériale (bilan et perspectives), il permet l'évaluation de chacun dans son activité, il autorise aussi un dialogue face directement centré sur l'individu.* »¹¹

Un entretien efficace doit durer près de deux heures, il doit se dérouler dans une atmosphère de confiance et demande surtout à être préparé de part et d'autre et enfin se clôturer par un compte rendu signé par les deux parties.

¹⁰ DEMONT (L) et autres : Op.cit, p.222.

¹¹ ALMEIDA (N) et LIBAERTT (T) : *communication interne de l'entreprise*, 3eme édition, éditions DUNOD, Paris 2002. p.65.

e) La visite planifiée ou non dans une usine

La visite planifiée renforce l'efficacité organisationnelle et autorise des échanges mieux préparés et plus approfondis. Son inconvénient réside dans l'absence de spontanéité des échanges.

Qu'elle soit planifiée ou pas, la rencontre avec le chef d'entreprise doit être suffisamment préparée.

f) L'entretien informel

C'est des rencontres qui s'opèrent périodiquement soit collectivement, soit en face à face. Ces rencontres permettent à chacun de se tenir informé sur le contenu de son activité.

g) Les réunions

Il existe plusieurs types de réunions que nous allons présenter qui diffèrent selon la taille du groupe, la fréquence, la durée et les catégories de participants.

➤ Réunions d'informations

Ces réunions visent à permettre une transmission d'information : conférence, exposé discussion, interview d'un groupe lors d'une enquête, passation de consignes de travail, retransmission d'informations que l'on a reçues dans une autre réunion, réunion de présentation d'un produit nouveau, etc. L'information peut circuler entre tous les membres du groupe ou d'une personne vers le groupe ou l'inverse.

➤ Réunions d'échange

Ces réunions sont proches des précédentes mais on souligne l'importance du dialogue. Ce type de réunion nécessite évidemment un feed-back impliquant la participation de chaque participant. Par exemple, réunions de concertation où un responsable consulte un groupe pour avoir son avis sur un projet, Les réunions d'expression des salariés rentrent dans cette catégorie.

➤ Réunions pour résoudre des problèmes, conduire des projets

Appartiennent à cette catégorie d'étude de problème les réunions de créativité et de recherche d'idées, les réunions d'analyse d'un dossier, de recherche de solutions, de présentation de solutions, de prises de décision.

➤ Réunions de négociation

Elles réunissent des partenaires qui cherchent à parvenir à un accord alors qu'ils poursuivent des stratégies en partie divergentes ou ont des solutions différentes : réunion de

négociation budgétaire, réunion de négociation commerciale, certaines réunions avec les partenaires sociaux, etc.

Pour organiser une réunion; il faut remplir certaines conditions:

- choisir une date où les participants seront disponibles.
- fixer le temps que va durer la réunion.
- sélectionner les personnes qui vont participer.
- nommer un responsable de la réunion.
- contrôler et appliquer par la suite les décisions prises à la réunion.

h) Les cercles de qualité

Ils sont composés de petits groupes d'employés qui se réunissent pour résoudre certains problèmes liés à la situation de travail, C'est un groupe de 3 à 12 personnes qui se réunissent environ 1h/sem.

Cela permet de bénéficier de l'intelligence et la créativité des employés au profit de l'entreprise, d'améliorer les relations humaines de faire circuler de l'information, et enfin d'évoluer les compétences.

c. Les moyens informatiques et audiovisuels :

a) L'intranet

L'intranet est un réseau d'entreprise (privé) qui utilise les technologies de l'internet (public) et notamment celles du web tel le courrier électronique, les liens hypertextes, et les moteurs de recherche, et cela en circuit privé réservé aux membres d'une même entreprise.

On y trouve l'actualité de l'entreprise, l'organigramme, l'annuaire, les notes et circulaires interne, les postes à pouvoir, tout en assurant la simultanéité de l'information, sa personnalisation et sa disponibilité.

b) La téléconférence

Le couplage des techniques modernes de transmission et de celles de l'audiovisuel permet de tenir des réunions avec des interlocuteurs qui se trouvent à des distances plus ou moins grandes de l'animateur.

Elle permet de recréer les conditions d'une réunion entre plusieurs personnes géographiquement éloignées. Les personnes en réunion sont dans un studio équipé d'un moniteur, d'une caméra et

d'un haut parleur; ainsi ils se voient et discutent en direct comme s'ils étaient dans la même pièce.

c) Film d'information

Il s'agit d'un court-métrage présentant les activités de l'entreprise ou une partie d'entre elles ou un problème spécifique, visant ainsi à faire connaître l'entreprise et sensibiliser le personnel à un problème précis (vente, organisation, relations sociales).

Le film donne une vision à la fois concrète et synthétique de l'entreprise, et permet à chacun de situer son propre travail dans l'ensemble (ceci est particulièrement utile dans les entreprises de grande dimension ou dans les groupes).

Tableau 4 : Avantages et inconvénients des différents supports

	Ecrit	Oral	Audiovisuel
Avantages	<p>Immédiat : n'importe qui peut prendre sa plume et écrire</p> <p>Traditionnel : dans les pays latins, la diffusion des idées passe traditionnellement par l'écrit.</p> <p>Riche : la démultiplication est aisée pour un nombre important de destinataires ; dans le temps, dans l'espace.</p>	<p>Direct : constat immédiat, dialogue possible.</p> <p>Economique : quand l'audience est limitée (n'excédant pas une centaine de personnes)</p>	<p>Affectif : un media « chaud » agréable pour le récepteur (cela ne nécessite pas une écoute soutenue de sa part).</p> <p>Maniable : les processus de conservation et de démultiplication font partie du dispositif initial</p> <p>Efficace : bonne mémorisation.</p>
Inconvénient	<p>Traiter : ce n'est pas parce que l'on peut écrire, que l'on sait passer un message.</p> <p>Dangereux : les entreprises ont la tendance à faire crouler leurs salariés sous de nombreux écrits.</p>	<p>Imprécis : risque de déformation aux deux stades de transmission du message (émission, réception).</p> <p>Volatil : ne laisse pas de trace.</p>	<p>Long : la préparation est lourde.</p> <p>Complexe : la conception technique est du ressort de spécialistes.</p> <p>Exigent : un matériel important.</p> <p>Onéreux : le cout est fort.</p>
Bilan	<p>Fondamental : moyen le plus classique, le moins couteux.</p> <p>Commode : diffusion illimitée, conservation parfaite, consultation souple.</p>	<p>Indispensable : médium convivial, économe mais peu fiable.</p> <p>A encadrer : tout message oral</p>	<p>Limité : du fait de son cout.</p> <p>Moderne : technologie d'avenir.</p> <p>Imposant : convient aux grandes structures.</p>

	Modulable : utilisé par toutes tailles d'entreprises.	devrait être accompagné d'une information écrite.	A suivre : aucune entreprise ne peut aujourd'hui l'ignorer.
--	---	---	---

Source : WESTPHALEN (M.H) : Op.cit, p.77.

B. Section 2 : Les objectifs de la communication interne et les obstacles rencontrés :

1. Les objectifs de la communication :

La communication interne, comme toute entité, poursuit des objectifs et il est fortement souhaitable que ces objectifs soient quantifiés. Leur mise en œuvre doit s'accompagner de moyens appropriés.

Il est impossible de définir une feuille de route type pour la communication interne car chaque organisation poursuit des objectifs spécifiques dans des environnements particuliers et l'aspect contingent de la communication interne l'emporte de loin sur ce que la fonction peut avoir d'universel.

Toutefois, il est utile de faire ressortir les motifs principaux qui incitent à la fixation des objectifs sachant qu'ils se retrouvent dans des proportions très différentes d'une organisation à l'autre.

L'entreprise doit concevoir, mettre en place et évaluer la communication interne car elle répond à des objectifs précis que l'on détaillera dans cette partie.

a. La coordination du travail entre les salariés :

Rares sont les salariés qui peuvent travailler sans communiquer. Aujourd'hui, les formes d'organisation les plus courantes poussent à la communication.

En atelier, les équipes doivent se coordonner. Cela exige de la communication interne. Entre les fonctions de l'entreprise, on vise à un décloisonnement, on multiplie les organisations par projets, les groupes de progrès et de qualité. Le succès de la gestion par processus repose sur la qualité des interfaces. On rassemble sur un même site ou plateau des sous traitants pour faciliter leurs relations avec les donneurs d'ordre.

Toutes ces innovations organisationnelles sans exception supposent et reposent sur une communication interne intense et efficace.

Mintzberg explique dans son ouvrage¹² que seuls quatre mécanismes sont suffisants pour expliquer les voies par lesquelles les organisations coordonnent le travail : l'ajustement mutuel, la standardisation des procédures, celles des produits et enfin celle des qualifications.

Toutes reposent sur la communication interne. L'ajustement mutuel par exemple réalise la coordination par simple coordination informelle, c'est en échangeant des informations directement que les acteurs d'un processus savent ce qu'ils ont à faire compte tenu de ce qui a déjà été fait ou de ce qui sera fait par d'autres. Les diverses formes de communication nécessitent une communication moins importante mais plus formelle. Dans le cas le plus complexe qui concerne les qualifications, c'est la spécialisation des compétences qui garantit le succès de la coopération.

Cela peut être interprété comme une diminution du besoin de communication interne, mais en réalité la communication reste indispensable « *car chaque organisation possède des idiosyncrasies, là avec des règles hiérarchiques subtiles dans la diffusion des courriels* »¹³.

b. Création et renforcement des liens :

La culture est définie comme « un ensemble d'hypothèses de base et de croyances partagées qui façonnent inconsciemment les hommes et les femmes de l'entreprise et leur font considérer comme « allant de soi » aussi bien leur organisation que son environnement ». En ce sens la culture rapproche, maintient la cohésion interne dans une entreprise. C'est la culture de l'entreprise qui permet aux salariés d'avoir des références communes, de s'apprendre et s'apporter des informations.

Dans le phénomène d'acculturation, la communication interne joue un rôle éminent, c'est en ce sens qu'elle crée des liens. Elle va pouvoir mettre en place des groupes soudés, cohérents, solidaires et efficaces qui partagent les mêmes valeurs et qui adhèrent aux mêmes objectifs afin de développer le sentiment d'appartenance des salariés.

¹² MINTZBERG (H) : *structure et dynamique des organisations*, éditions d'ORGANISATION, Paris, 1981, p.71.

¹³ DECAUDIN (J.M) et IGALENS (J) : *la communication interne*, éditions DUNOD, Paris, 2006, p.15.

En reconstituant l'histoire, elle vise la transmission des valeurs, conditions de la réussite passée et à venir. La communication interne met en commun des informations stratégiques, culturelles, fonctionnelles et opérationnelles afin de renforcer l'efficacité de l'organisation.

La plupart des processus de gestion des ressources humaines participent et dépendent à la fois de cette forme de communication qui tend à relier les personnes. Les processus RH participent dans la communication car ils se traduisent par des décisions que le salarié analyse comme des signes de reconnaissance ou d'indifférence et, selon le cas, les messages de la communication seront ou non crédibilisés. Mais les processus RH dépendent également de la communication car, sans elle, ils ne produisent pas les effets attendus, notamment l'effet d'implication.

La communication, c'est en partie établir et spécifier la relation avec autrui. Elle vise la création de lien social, voire d'esprit de consensus et donc chercher à réduire les points de divergence. Elle permet aussi de véhiculer une image positive de l'entreprise dans laquelle il fait bon vivre et existe une bonne harmonie dans le travail. Des idiosyncrasies, là avec des règles hiérarchiques subtiles dans la diffusion des courriels».

Il existe d'ailleurs la volonté d'aligner communication interne et externe sur cette image idyllique. Cet alignement passe notamment par l'imbrication étroite du site web à destination des candidats ou du public et de l'intranet réservé aux salariés.

L'idéal de transparence irait jusqu'à supprimer la distinction entre les deux car de même la véritable beauté est intérieure, la belle entreprise accepte de communiquer sur ce qu'elle est véritablement alors que d'autres communiquent sur ce qu'elles souhaitent être.

c. Faire agir le personnel :

La communication interne participe à la construction d'une image unifiée et positive de l'entreprise. L'image que le salarié a de son entreprise, des qualités requises pour y réussir et de son fonctionnement global, conditionne en grande partie la motivation et l'implication de chacun.

Les spécialistes de la Gestion des Ressources Humaines et de la psychologie sociale ont forgé d'utiles concepts pour rendre compte du comportement de l'homme au travail, de la satisfaction, la motivation, l'implication, l'engagement, la mobilisation, etc.

Il s'agit souvent de décrire des attitudes ou des comportements désirés, d'en comprendre les ressorts et les antécédents pour favoriser leur apparition et si possible leur pérennité.

C'est en ceci que la communication interne apporte sa contribution car chacun de ces états recherchés pour le salarié (satisfaction, motivation, implication, etc.) suppose que ce dernier soit non seulement informé mais qu'il puisse réagir et qu'il sente que son point de vue est pris en considération, soit parce qu'il exerce une influence soit parce qu'il obtient des signes de reconnaissance (parfois le premier signe de reconnaissance est seulement une réponse).

Le simple énoncé de cette nécessité suffit à prouver que la communication interne en tant qu'activité est l'affaire de tous.

Le partage de l'information est devenu un signe de confiance que la direction fait parvenir aux salariés. Il s'agit le plus souvent de l'information financière liée aux résultats mais il peut également s'agir de l'information commerciale ou technique. Dans tous les cas, on peut dire qu'il s'agit de l'information sensible, celle qui est justement la plus difficile à communiquer. Ce partage de l'information doit être considéré comme un signe de reconnaissance. Le président qui accepte de partager les résultats avec chaque salarié considère chacun d'entre eux comme compétent et digne de confiance.

Compétent, car souvent l'information financière est difficile à comprendre. L'explication des écarts entre les prévisions et les résultats fait appel à des notions complexes, qui viennent s'ajouter très souvent à des choix comptables qui peuvent encore obérer la lisibilité. C'est une information qui ne peut pas toujours être livrée sans explication et qui suscite surtout des interrogations, des demandes d'éclaircissements, bref qui nécessite une véritable communication et pas la simple transmission d'un document. Le salarié qui la reçoit et qui la comprend se sent valorisé.

Il est traité comme un actionnaire donc son attachement à l'entreprise et la confiance dans ses dirigeants en sont renforcés. Il n'est d'ailleurs pas inutile de rappeler que ce type d'information est obligatoire dans le cas où le dirigeant de l'entreprise a mis en place un accord d'intéressement et il a été démontré que le succès de ce type d'accord était d'ailleurs directement relié à la qualité de la communication interne qui l'accompagnait.

Donc partager l'information, c'est considérer chaque salarié comme digne de confiance, membre d'une seule équipe. D'ailleurs dans certaines entreprises, on n'utilise jamais le terme d'employé ni même de collaborateur mais uniquement « team member ».

La confiance n'est pas le seul élément en jeu dans une politique de communication interne fondée sur le partage, le pouvoir est également concerné. On sait que dans beaucoup d'entreprises, l'une des sources de pouvoir les plus utilisées est le contrôle de l'information.

Pour mettre en évidence cette proximité, il est nécessaire de décentraliser au maximum la prise de décision. Dans une entreprise, avoir du pouvoir c'est souvent prendre des décisions.

Par la communication interne, l'entreprise permet l'exercice d'un pouvoir légitime au niveau souhaité, si la communication est limitée à une catégorie de population, par exemple les cadres dirigeants, l'entreprise rend possible l'exercice du pouvoir par cette catégorie. Mais si on veut avoir une prise de décision décentralisée, il faudra pour que ces décisions soient efficaces avoir déjà mis en place une communication interne globale.

d. Accompagner et conseiller le management :

L'imbrication de la communication et management résulte de la pratique quotidienne des relations organisées entre les individus et les équipes de travail. Chaque type d'organisation correspond à un style de management et de communication. « *L'organisation taylorienne décompose soigneusement les rôles et les tâches de chacun dans un environnement marqué par le silence et l'application muette des directives. Les organisations pyramidales régies par la ligne hiérarchique et animées par un management directif engageant des circuits d'informations descendants et sélectifs. Les organisations modernes reposent sur la réduction de la ligne hiérarchique et sur une organisation transversale par projets* »¹⁴. Elles sont irriguées par la communication : multiplication des échanges et réunion de travail collectif.

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

Information et communication sont aujourd'hui des compétences exigées chez tous les cadres quelque soit leur métier ou leur secteur d'activité. Aucune activité professionnelle de ce niveau ne peut se dérouler sans les capacités suivantes : capacité à rechercher et à traiter l'information, capacité à travailler en équipe et de dialoguer, à coopérer de façon efficace, capacité à écouter, capacité à expliquer, à convaincre et fédérer une équipe. Ces capacités sont

¹⁴ALMEIDA (N) et LIBAERT (T) : *La communication interne de l'entreprise*, éditions DUNOD, Paris, 2007, p.27.

les composantes des nouveaux objectifs professionnels de l'encadrement qui jouent un rôle déterminant dans la réalisation d'un travail productif et dans l'amélioration des rapports humains. Aujourd'hui, le cadre est moins un chef qui donne des ordres et en vérifie l'application qu'un pilote qui fixe des objectifs, anime et coordonne une équipe.

Pour mener à bien sa mission, l'encadrement doit être bien informé par la direction et aidé dans son rôle de communicant.

Un des objectifs de la communication interne consiste à aider le management dans son rôle d'information, d'écoute et de dialogue. La communication interne aide le management à identifier les enjeux de communication liés aux situations professionnelles et à mettre en œuvre une communication adaptée.

La communication interne favorise les échanges de connaissances, d'expérience pour faire partager, développer et accélérer les progrès. En décloisonnant les secteurs d'activités et en facilitant les transferts d'expériences, elles renforcent la cohérence et la réactivité des organisations.

En conclusion, l'entreprise doit développer sa communication interne car celle-ci est devenue la condition même de la performance, elle est un élément central de tous les processus créateurs de valeurs. L'entreprise doit également assigner à la communication interne l'objectif de création de liens.

2. Les obstacles rencontrés :

On peut regrouper les obstacles rencontrés dans le cadre de la communication interne en trois catégories :

a. Les obstacles d'ordre organisationnel :

La structure de l'organisation intervient directement dans le processus de communication. Cette structure est rarement neutre et elle induit plusieurs obstacles qui peuvent déformer le message et le rendre incompréhensible. Ces obstacles sont essentiellement dues à :

➤ **La structure hiérarchique :**

Le message peut être déformé ou devenir incompréhensible en passant par les différents niveaux hiérarchiques et cela pour plusieurs raisons.

Le message est conçu et codé à un niveau hiérarchique supérieur, ce même message transmis en état devient inadapté et incompréhensible au fur et à mesure qu'il descend les échelons hiérarchiques.

Le message est conçu et codé à un niveau hiérarchique supérieur, il incombe à chaque niveau hiérarchique récepteur de le reformuler et le diffuser, ce message peut être déformé à chaque reformulation (filtrage des informations), selon qu'il passe du général au particulier ou de l'écrit à l'oral ...etc.

Le canal de diffusion : si le canal de diffusion est inadapté à la cible, le message perd de son effet ou en devient totalement démuné.

Ainsi, une réunion d'information générale pour diffuser et expliquer les objectifs de l'entreprise peut susciter un grand intérêt auprès des salariés et avoir un effet satisfaisant contrairement à une simple note d'information qui ne suscite pas l'intérêt de la foule et qui possède un caractère impersonnel.

➤ **Les moyens d'écoute :**

Ceux-ci concernent principalement l'information ascendante ; l'entreprise qui ne possède pas ou qui ne se donne pas les moyens d'écoute n'a qu'une connaissance partielle de ces besoins réels en matière d'information.

➤ **La désinformation et la rumeur :**

Ces deux phénomènes sont étroitement liés entre eux car c'est souvent la désinformation qui provoque la rumeur. Celle-ci gangrène l'organisation et devient une source de conflit.

➤ La désinformation peut être due à une rétention d'information partielle ou total, et/ou au fait que la source d'où provient l'information ne soit pas identifiable.

➤ La rumeur est la réponse au besoin d'information, elle prend naissance dans la structure informelle et l'organisation et s'amplifie au fur et à mesure que les individus communiquent entre eux.

➤ La rumeur a des effets très négatifs sur l'entreprise et qui son principalement :

⇒ La perte de confiance de l'individu par rapport à l'entreprise.

⇒ Elle atteint sensiblement le moral de troupes et elle provoque la démotivation et la déconcentration des salariés.

b. Les obstacles d'ordre individuel :

Ces obstacles sont ceux qui influent le plus la communication interpersonnelle, sans détailler tous les éléments rendant la communication difficile entre les être humains, il sera question de deux sorte d'obstacles :

a. La perception :

Présente souvent un obstacle majeur, susceptible de nuire à un échange réel entre l'émetteur et le récepteur. La plus part des individus ne désirent entendre que ce qu'ils veulent savoir, l'information qui ne correspond pas à leur attente à tendance d'être rejetée.

Dans la pratique, le récepteur interprète souvent l'information à partir de ces préjugés, de son expérience, de sa formation ou encore selon ce qui a cru voir, entendre ou sentir. Par exemple, si le récepteur à des préjugés négatifs vis-à-vis du transmetteur de l'information, il y a de fortes probabilités que le récepteur rejette même inconsciemment ce que l'émetteur désire lui communiquer.

Cependant, dans le cas d'un préjugé favorable. Le récepteur est susceptible d'accepter toute information communiquée par l'émetteur, il y a alors ce qu'on appelle « l'effet de halo ».

b. Les attitudes :

Se définissent comme une disposition à formuler certaines opinions à l'égard de quelqu'un ou quelque chose. Elles peuvent former un ensemble de jugement et de tendances poussant l'individu à agir dans tel où tel sens en situation de communication. Certaine attitude influent temporairement et partiellement le comportement alors que d'autres manquent profondément même définitivement la vie d'un individu.

Les attitudes peuvent être d'ordre collectif où individuel où encore de mettre de nature conscient ou inconsciente.

Dans tous les cas, il est possible que les attitudes modifient l'état d'esprit des individus en situation de communication. Les individus se servent de leurs attitudes pour donner un sens particulier à chaque message reçu. Toutefois, il est difficile de déterminer des attitudes typiques de sympathie, d'hostilité ; de compréhension, de coopération, de rejet, etc.

Pour chaque individu à l'égard de telle ou telle communication, cette difficulté est due surtout aux éléments et caractères émotionnels qui peuvent bloquer le processus de communication.

On en dénombre plusieurs dont les principaux sont :

➤ **La peur**

C'est un problème émotionnel qui transforme une personne de fond en comble. Si la peur s'installe chez un employé lors d'une communication avec son supérieur. Celui là peut révéler ses émotions par des signes non verbaux tels que la transpiration, la nervosité, les rougeurs, la rigidité du corps, etc. la peur se présente normalement lors des situations dans lesquelles l'individu se sent trahi, traqué etc.

➤ **L'inattention**

Les employés souvent lisent les bulletins, les avis, les comptes rendus des réunions et les rapports. Il se produit aussi que les individus ne portent où peu d'attention aux efforts déployés pas les autres lors de la communication ou ne savent pas trop écouter.

➤ **La méfiance**

Les subordonnés remettent souvent l'application des directives venues d'en haut ou ils s'agissent sans conviction à cause de la méfiance qu'ils entretiennent sur la qualité du message venant du supérieur.

➤ **L'évaluation hâtive**

Les individus ont tendance à évaluer prématurément la nature des communications plutôt que de rester réceptifs tout au cours des échanges. Rogers et Roethlisberger constatent qu'une évaluation rapide entrave la communication de l'information et laisse l'émetteur avec l'impression qu'il parle dans le vide. Ils ajoutent qu'il est nécessaire que ceux qui communiquent soient écoutés avec objectivité et encouragés à exposer entièrement leur point de vue avant que ne soit formulé la moindre réponse, c'est de cette façon que le message au complet peut être transmis et reçus par son destinataire.

c. Les obstacles d'ordre sémantique :

La sémantique est l'étude du langage du point de vue de la signification des mots, les mêmes mots n'ayant pas la même signification.

De multiples éléments liés au langage utilisé agissent négativement sur la compréhension du message. Ces éléments sont le vocabulaire inadéquat, l'expression non appropriée, le manque de cohérence, le défaut d'agencement des idées, les phrases mal choisies, vides de sens et obscures, le ton élevé de la voix, les mouvements du Corps,...etc. Ces éléments ajoutés à des différences des niveaux d'instruction entre l'émetteur et le récepteur sont des obstacles de la

communication assez courants. En outre, la signification que chaque individu donne aux mots lui est propre.

Enfin, la communication efficace nécessite qu'on adapte le langage utilisé à la capacité de compréhension du récepteur en tenant compte du langage du récepteur selon ses conditions, sinon les messages ne seront pas compris.

Chapitre III : Communication interne et motivation des ressources humaines

A. Section 1 : La motivation des ressources humaines :

1. Définition et fondements de la motivation :

a. Quelques définitions du concept motivation :

➤ **Définition n°1 :** Selon Sandra Michel

La définition la plus courante de la motivation selon Sandra Michel est liée à l'action : ce qui pousse à agir. Le lien entre motivation et action est donc capital.

« *La motivation prend sens comme étant un stimulant de l'action et ceci est particulièrement important dans l'entreprise, car elle joue non seulement sur le déclenchement mais également sur la qualité de l'action* »¹⁵.

➤ **Définition n°2 :**

« *La motivation peut se définir par un état dans lequel se trouve un individu lorsqu'il a satisfait un ensemble de besoins, de désirs, de préférences et qu'il voit à l'accomplissement plaisant d'un travail donné afin d'atteindre des objectifs précis* »¹⁶.

➤ **Définition n°3 :** selon Jean-Marie PERETTI

« *La motivation peut se définir comme une force qui pousse l'individu à donner un sens à ses besoins, ses désirs, ses pulsions, et qui détermine un comportement visant à réduire un état de tension et donc à rétablir un équilibre à moyen et à long termes* »¹⁷.

b. Les fondements de la motivation :

A. La motivation intrinsèque :

Elle est liée à un renforcement extérieur, c'est une activité non-engagée pour elle-même, mais pour en retirer un bénéfice ou éviter une sanction. Cette forme de motivation est qualifiée « d'extrinsèque », parce qu'elle résulte de promesses ou d'actions extérieures. Il peut s'agir par exemple, de la recherche de compensations financières ou de récompenses.

¹⁵ MICHEL (S) : *Peut-on gérer les motivations*, édition P.U.F, Paris, 1989, p.53.

¹⁶ SEKIOU (L), BLONDIN (L) et PERETTI (J.M) : *passion de ressources humaines dans le contexte de la mondialisation des marchés*, 4L les éditions, Montréal, 1995, p.365.

¹⁷PERETTI (J.M) : *gestion des ressources humaines*, 2ème édition, édition de BOECK université, Bruxelles, 2009, p.410.

Toutefois, quand l'activité est uniquement centrée sur des motivations extrinsèques le niveau de motivation reste faible.

B. La motivation intrinsèque :

Elle est liée à une motivation personnelle générée par l'attrait de l'activité pour elle-même. Elle est appelée « intrinsèque » parce qu'elle provient de l'individu lui-même. Elle favorise une satisfaction des besoins fondamentaux de connaissance, de compétence, d'autodétermination et d'accomplissement personnel. Les motivations les plus puissantes sont intrinsèques, elles résultent par exemple de la liberté de créer ou d'entreprendre, de la possibilité d'apprendre ou de transférer un savoir-faire, de la satisfaction du travail accompli et de sa reconnaissance.

Selon Meryem Le Saget, la motivation intrinsèque s'appuie sur : ¹⁸

- **la curiosité intellectuelle :**

Elle apparaît expérimentalement comme un besoin naturel, la curiosité est un déterminant de la motivation qui ne subit pas de baisse ni d'usure avec la satisfaction. Elle constitue toujours un mouvement psychique d'exploitation, visant souvent à savoir.

- **le désir de grandir, d'évoluer :**

C'est le désir et l'envie d'évoluer et de devenir davantage que l'on pourrait être et que l'on a envie d'être. C'est aussi le désir de toujours faire mieux.

- **l'envie de donner sens à sa vie :**

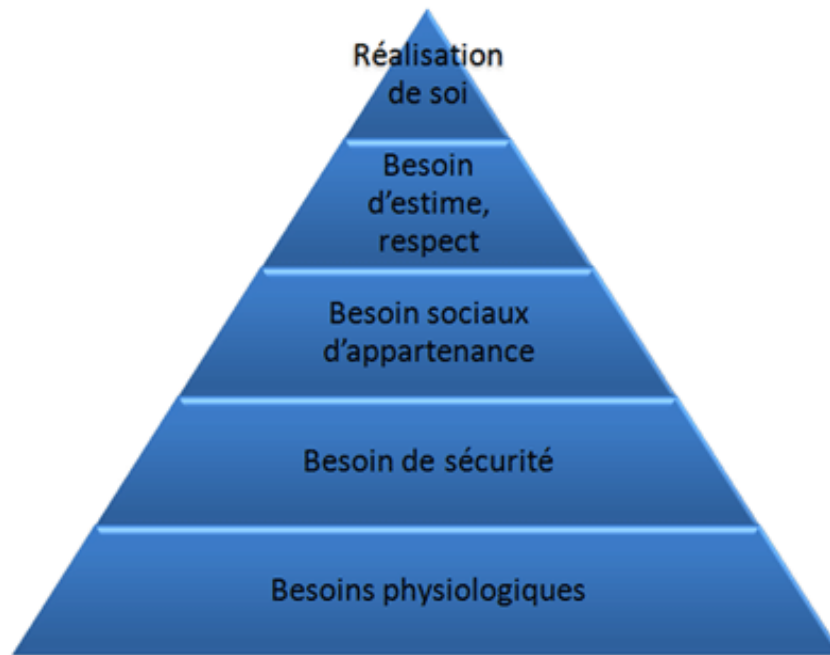
Cette envie est au cœur de la motivation intrinsèque. Ce désir de sens est plus rare et plus difficile à percevoir chez les individus que d'autres composantes de la motivation (la curiosité intellectuelle et le désir de grandir).

2. Les théories motivationnelles :

a. La théorie des besoins de Maslow :

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

¹⁸ LE SAGET (M) : *Le manager intuitif*, édition DUNOD, paris, 2009, p.50.

Figure 5 : la Pyramide des Besoins de MASLOW

Source : KOTLER (P) et DUBOIS (B) : Op.cit, p.217.

a. Le premier niveau, celui des besoins physiologiques, comprend : la nourriture, l'air, l'eau, le sommeil, et les autres éléments de première nécessité indispensables au soutien et à la préservation de la vie. Ce sont les besoins les plus fondamentaux, et les individus seront motivés à les satisfaire en premier par tout comportement susceptible d'aboutir à cette fin. Une fois satisfait, ces besoins cessent d'être un facteur essentiel de motivation.

b. Les besoins de sécurité comprennent le besoin de se vêtir, d'avoir un toit et de vivre dans un environnement dont l'évolution est prévisible : sécurité de l'emploi, retraite, assurances. Les individus ne sont motivés à satisfaire ces besoins qu'après que l'essentiel des besoins physiologiques a été satisfait.

c. Les besoins d'appartenance ou besoins sociaux comprennent le besoin d'être aimé par d'autres personnes un membre dont la présence est souhaitée, et d'appartenir à un groupe différent de la seule famille. Le développement de relations chargées des sens dans le métier, le fait de devenir un membre de bonne réputation dans l'organisation informelle, le fait de recevoir les bruits de couloir sont des moyens de satisfaire ces besoins dans la vie professionnelle de l'individu.

d. Le quatrième niveau des besoins de Maslow, les besoins d'estime, comprend le respect de soi-même, le sentiment d'accomplissement, la reconnaissance par les autres. Le désir de statut et de prestige est un aspect important du besoin d'estime.

e. Maslow appelle besoin de réalisation de soi le cinquième et ultime niveau des besoins. C'est le concept qui veut qu'une personne réalise son potentiel et devienne tout ce qu'elle est capable de devenir.

b. La théorie bi-factorielle d'Herzberg :

Selon la théorie des deux facteurs de Frederick Hertzberg les personnes sont influencées par deux facteurs. La satisfaction et la croissance psychologique sont un facteur de résultat des facteurs de motivation. Le mécontentement était un résultat des facteurs d'hygiène.

Les deux facteurs dans la théorie :

- Les facteurs d'hygiène sont nécessaires pour s'assurer qu'un employé ne devient pas mécontent. Ils ne causent pas des niveaux plus élevés de motivation, mais sans eux il y a mécontentement.
- Les facteurs de motivation sont nécessaires afin de motiver un employé à un rendement plus élevé. Ces facteurs résultent des générateurs internes des employés.

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

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

c. La théorie VIE de Vroom :

Vroom considère que la motivation est toujours la résultante d'une série d'attentes. Les facteurs déterminant ces attentes sont au nombre de trois :

➤ **Le niveau d'expectation :**

Il concerne les attentes par rapport à ses propres efforts. C'est la réponse à la question « suis-je capable de ? ». Il est donc basé sur ce que l'on pense de ses propres capacités, de ses chances de réussite par rapport à une situation précise. Il est également largement en fonction de ses aptitudes réelles. C'est donc une auto-évaluation, une probabilité que l'on porte sur ses chances de réussite. « Suis-je capable de suivre cette formation, ai-je les bases suffisantes, l'état d'esprit nécessaire... ? ».

➤ **L'instrumentalité :**

C'est bien la probabilité que tel comportement permette bien d'accéder à telle récompense. C'est le fait que le résultat escompté puisse être obtenu grâce à tel comportement. « Je pense être capable de suivre ce stage, mais est-ce le bon moyen pour obtenir la promotion que je vise ? ».

➤ **La valence :**

C'est-à-dire la valeur attribuée par l'individu à la récompense. La valence dépend bien entendu de l'ensemble du système de valeurs propre à chacun, ensemble complexe dans sa formation comme dans sa composition. C'est le poids qu'aura la récompense attendue, le résultat escompté pour l'individu. « Je pense être capable de suivre telle formation, elle est le bon moyen pour obtenir telle promotion, mais cette promotion a-t-elle vraiment de la valeur pour moi ? ».

Pour que la motivation fonctionne en tant que processus, il faut que ces trois paramètres fonctionnent ensemble, car si l'un des facteurs est absent ou nul, c'est l'ensemble de la motivation qui sera nul. Donc la motivation se trouve à l'intersection de ces trois paramètres.

d. La théorie de l'équité d'Adams :

Selon cette théorie (1963, 1965), l'individu calculerait un « score » pour lui-même, et un score pour autrui, afin de déterminer s'il y a de la « justice sociale ». La motivation viendrait donc des représentations mentales.

$$Score = \left(\frac{R}{A} \right)$$

Sachant que R correspond aux Résultats (ex. : salaire), et A à l'Apport (ex. : effort donné).

- Si le score du sujet est égal à celui d'autrui, alors il y a équité, et donc il sera motivé ;
- Si les scores sont inégaux, alors il n'y a pas équité, et la motivation baisse. Même dans le cas où le sujet serait surestimé, il va perdre de sa motivation, non pas par un changement de comportement, mais par un changement de perceptions.

e. La théorie des champs de Kurt Lewin :

Il analyse la motivation comme une interaction de l'individu avec son milieu. Il développe le concept de psychologie écologique. Cette rencontre détermine ce que Lewin appelle un champ de vie et qui se structure à partir d'une série d'attractions et de répulsions qui affectent le comportement individuel. Lewin emploie d'ailleurs l'image de forces qui traversent le champ et le partagent en différentes zones. A partir de ses besoins, l'individu va donner des valences aux différents éléments de l'environnement. La motivation peut donc se comprendre à un instant t en « mesurant » la force des barrières et des attractions présentes dans le champ. En fonction des forces respectives, il y aura ou non comportement motivé.

Lewin a en particulier développé ses théories pour essayer de comprendre les modifications et le rôle du niveau d'aspiration. Le niveau d'aspiration est le niveau qu'un sujet désire explicitement atteindre lorsqu'on le place devant une tâche qu'il a déjà effectué et qui est susceptible d'apprentissage.

Lewin conclut sur ce sujet en insistant sur le fait que le niveau d'aspiration est dépendant de trois forces : la recherche du succès, la tendance à éviter l'échec et l'influence d'un certain nombre d'échelles de référence, culturelles.

B. Section 2 : la relation entre la communication interne et la motivation des ressources humaines :

1. Communication interne et motivation : un lien particulier :

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

Le management traditionnel à base d'obéissance et de crainte crée régression, infantilisation, dépendance, passivité, inhibition, conformisme, inertie, revendication, contestation, demande de « toujours plus » jamais satisfaite, sans contribution particulière en retour.

Or, c'est de l'inverse dont l'entreprise a besoin aujourd'hui. Pour se développer, elle a besoin de créativité, de dynamisme, d'autonomie et d'innovation de la part de ses salariés. Elle a besoin de leur motivation.

Et c'est à ce niveau qu'intervient la communication interne. Elle doit tenir compte des différentes catégories de salariés en fonction de leur statut ou de leur fonction, ses deux principaux objectifs sont : motiver et fédérer le personnel », qui peut dans ce cas soit contribuer à mettre les salariés dans une spirale de motivation ou de démotivation, en les incitant à prendre des initiatives où en les poussant au cloisonnement.

Aujourd'hui, existe un véritable enjeu pour un système de communication interne qui est d'inciter les salariés à investir leurs initiatives dues à leur motivation vers les orientations porteuses de développement et de progrès. Car dans l'entreprise il ne suffit pas juste de communiquer, encore faut il en communiquant pouvoir réaliser cet enjeu.

L'organisation doit renforcer ses leviers d'action en vue d'entretenir et de développer la motivation des collaborateurs et bien que cet objectif soit devenu l'un des objectifs prioritaires de la fonction ressources humaines, les entreprises semblent encore assez dépourvues quant aux types de chantiers à mettre en œuvre.

Il faut quand même signaler que les chantiers tels que celui de la refonte du système de rémunération ou celui de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences semble encore fortement privilégié au détriment de la communication interne qui est souvent reléguée au second rang.

Mais quand même quelques actions en matière de cohésion de groupe, de responsabilisation et de communication ont été initiées ponctuellement sans être cependant intégrées dans une véritable stratégie de motivation.

Et il faut surtout souligner le fait que si la communication descendante (vers les collaborateurs), se développe amplement, notamment sur la stratégie et les objectifs de l'entreprise, la communication ascendante (retour des collaborateurs) demeure peu stimulée.

Même si la volonté de transparence et d'échange d'informations s'affiche dans les Entreprises, les moyens et outils pour concrétiser sont encore à développer.

a. Capital humain et capital communication :

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

Des investissements ayant trait à la communication globale de l'entreprise: externe et interne.

Ces investissements sont engagés pour développer, coordonner et harmoniser les outils de communication pour dynamiser l'image et la notoriété de l'entreprise au niveau de la communication externe et pour dynamiser les relations interactionnelles et motiver les collaborateurs au niveau de la communication interne.

En effet le « Capital communication » sert à optimiser le capital humain. L'entreprise en investissant des dépenses pour développer ses outils et moyens de communication vise en priorité à optimiser les aptitudes, talents, qualifications de chaque collaborateur.

De nos jours les entreprises ne se suffisent plus à générer un épanouissement économique mais aspirent à générer un épanouissement humain.

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

b. La motivation sociale :

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

On parle beaucoup de « Relations humaines », mais pour que de bonnes relations s'établissent entre les individus, un effort de compréhension est nécessaire.

Essayer de « comprendre » c'est admettre le postulat que toute conduite humaine a une cause.

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

En effet, la réflexion dans le domaine des relations humaines a permis de comprendre combien l'homme au travail est régi par des motivations plus larges que le seul intérêt pécuniaire. Motivations qu'on peut grouper en trois principaux groupes :

- **Besoins de sécurité**
 - Plan de carrière mieux défini
 - Sécurité de l'emploi
 - Soutien permanent de l'Entreprise.
- **Besoins d'estime**
 - Meilleure considération dans l'entreprise
 - Meilleure reconnaissance sociale du métier
- **Besoins d'accomplissement de soi**
 - Perspectives d'évolution
 - Plus grande autonomie

Ces besoins constituent les fondements de la motivation sociale des collaborateurs et, les entreprises pour les satisfaire et les harmoniser avec leur projet, élaborent et développent de plus en plus de stratégies et de moyens en vue d'instaurer en leur sein une communication motivationnelle.

2. Perception de la communication interne et motivation du personnel d'Algérie Télécom :

a. Démarche de réalisation de l'enquête :

Afin de pouvoir confirmer ou infirmer les hypothèses de recherche, nous avons opté pour une étude descriptive analytique, consistant à réaliser une enquête sur les lieux par questionnaire.

a. Présentation de l'enquête

Une enquête est définie comme étant : « *une technique consistant à obtenir des réponses fiables à un problème donné en recueillant l'information directement au près d'un échantillon* »¹⁹.

Les objectifs de l'étude que nous avons menée peuvent être résumés en trois points :

- Identifier le degré d'influence de la communication interne sur la motivation du personnel;
- Déterminer comment la communication interne contribue à la motivation du personnel ;

¹⁹ Encyclopédie Encarta, Microsoft, 2014.

- Déterminer les forces et faiblesses de la communication interne au sein d'Algérie Télécom ;
- La proposition des suggestions et mesures correctives éventuelles.

b. Le questionnaire

Le questionnaire est défini comme étant : « *un support standardisé utilisé pour produire et consigner l'information dans les enquêtes quantitatives* »²⁰.

Lors de l'élaboration du questionnaire nous avons respecté les étapes suivantes :

- Lister les thèmes sur lesquels porte l'enquête ;
- Rédiger les questions pour chaque information recherchée ;
- Ordonner les questions par thème ;
- Rédiger des questions simples et claires ;
- Tester et essayer le questionnaire auprès d'un échantillon réel et réduit avant de l'administrer ;
- Corriger le questionnaire.

Dans le souci de permettre une bonne compréhension nous avons opté pour :

- **Des questions ouvertes** : l'interviewé doit répondre en choisissant ses propres termes ;
- **Des questions fermées** : l'interviewé doit répondre par oui ou par non ;
- **Des questions à choix multiples** : elles tolèrent une plage de réponses plus diversifiée que les questions fermées. Elles sont plus faciles à coder que les questions ouvertes.

c. L'échantillonnage

L'échantillonnage est une méthode statistique qui permet de choisir un groupe de personnes qui doit être représentatif de la population qui fait l'objet de l'enquête, de façon à pouvoir extrapoler les résultats obtenus à la population mère. La population de notre enquête est constituée de l'ensemble des employés qui travaillent au sein de la DG, soit 400 personnes.

Etant donné le nombre élevé des travailleurs au sein de la DG, la détermination d'un échantillon s'est avérée indispensable. Ainsi nous avons retenu un échantillon aléatoire ou probabiliste composé de 80 personnes auxquelles nous avons administré le questionnaire. Sur

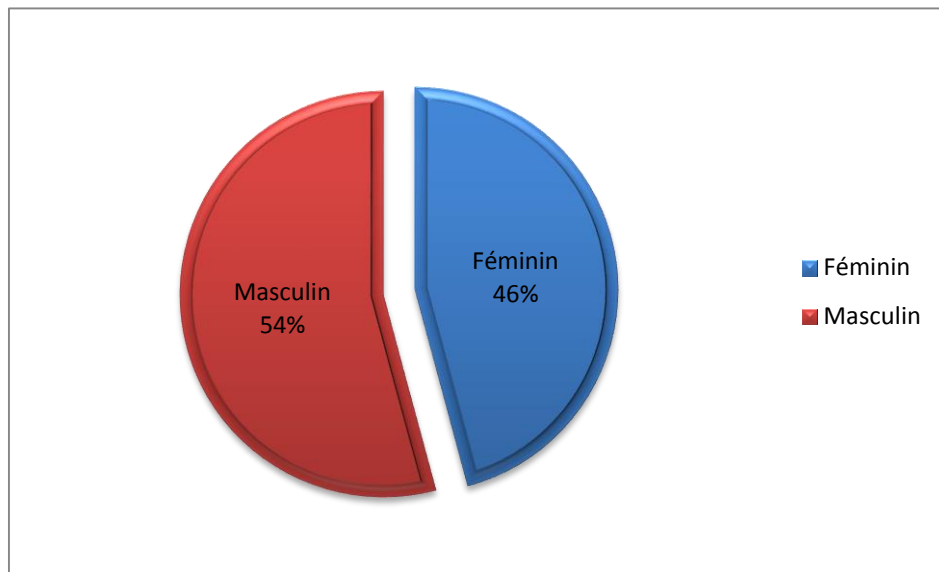
²⁰ MARION (G) et autres : Marketing : mode d'emploi, édition d'Organisation, paris, 2001, p.129.

les 80 questionnaires distribués, seuls 72 d'entre eux nous ont été restitués : soit 8 personnes qui n'ont pas répondu.

b. L'analyse des résultats :

❖ **Sexe**

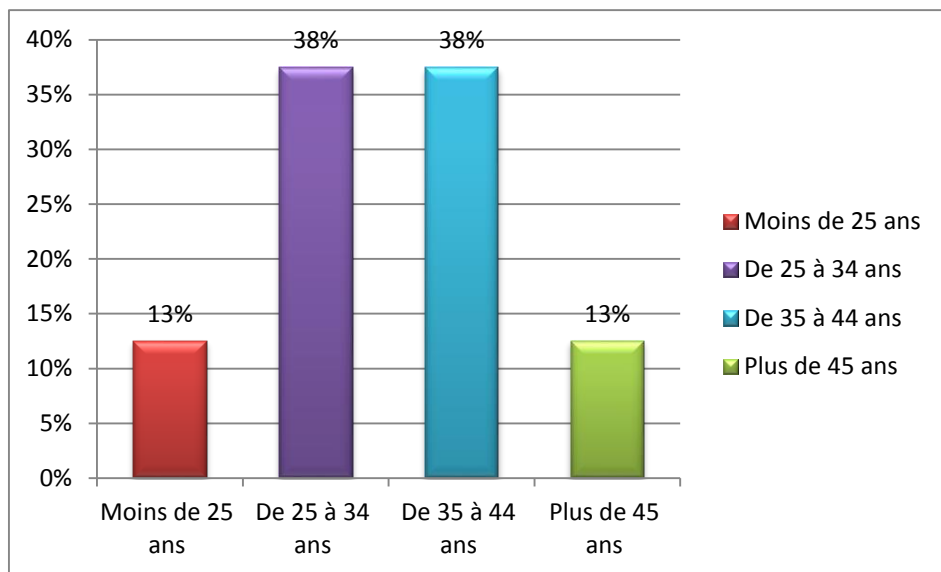
Figure 6: répartition de l'échantillon par sexe



Le tableau ci-dessus montre la répartition des enquêtés par genre. Nous constatons une légère domination des hommes avec 54% des sondés contre 46% pour les femmes.

❖ **Age**

Figure 7 : répartition de l'échantillon par tranche d'âge



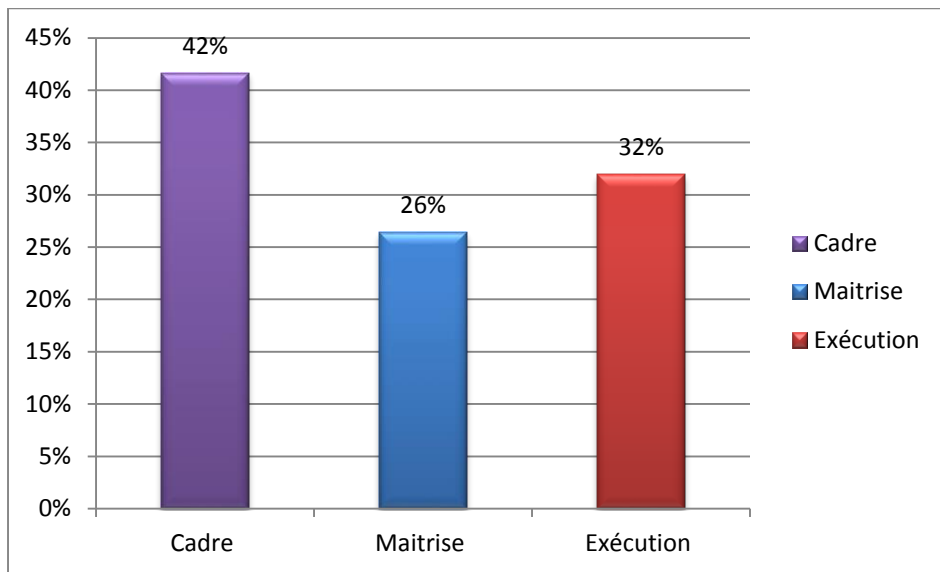
Le schéma ci-dessus nous montre que la répartition de notre échantillon en fonction des âges des personnes interrogées est pyramidale et bien harmonieuse. Celle-ci traduit sûrement une stratégie de recrutement régulière et une gestion des parcours professionnels.

❖ Catégories socioprofessionnelles

Tableau 5: répartition de l'échantillon par catégorie socioprofessionnelle

Catégorie	Fréquence	Pourcentage
Cadre	30	42%
Maitrise	19	26%
Exécution	23	32%
Total	72	100%

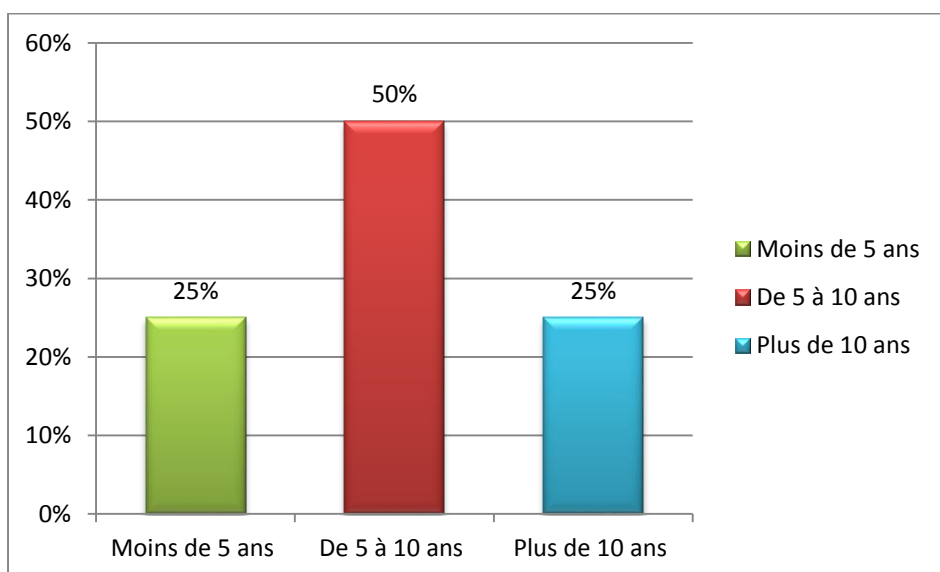
Figure 8 : répartition de l'échantillon par catégorie socioprofessionnelle



Parmi les enquêtés qui ont accepté de répondre à notre questionnaire, le nombre le plus important est celui des cadres avec 30 répondants, cela revient au fait que notre enquête s'est déroulée au sein de la direction générale. Le reste des répondants a été réparti entre les agents d'exécution avec 23 personnes et les agents de maîtrise avec 19 personnes.

❖ Anciennetés

Figure 9 : répartition de l'échantillon par niveau d'ancienneté

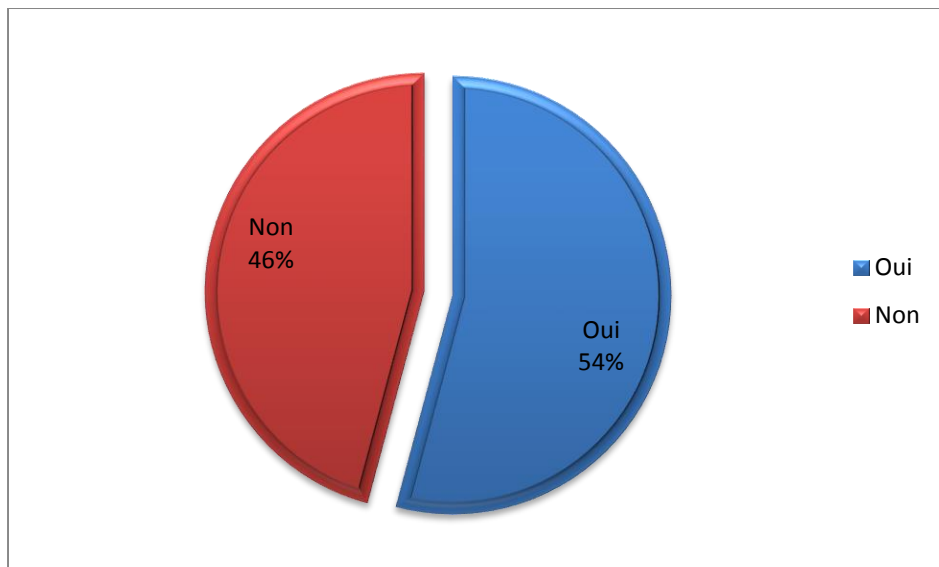


L'ancienneté influe non seulement sur le comportement professionnel du salarié mais aussi sur son statut dans l'entreprise et sur ses aspirations. Elle reflète également les fluctuations de la politique de recrutement adoptée par l'entreprise.

Notre schéma, en forme pyramidale, corrélé à celui de la pyramide des âges nous amène à la conclusion qu'Algérie télécom arrive à conserver sa ressource humaine et évite un turn-over important.

Question 1 : pensez-vous que l'information vous arrive à temps?

Figure 10 : la rapidité d'information



L'objectif de cette question est d'évaluer la rapidité dans la transmission d'information, d'après les résultats obtenus, nous remarquons que 54% des interrogés estiment que l'information leur arrive à temps.

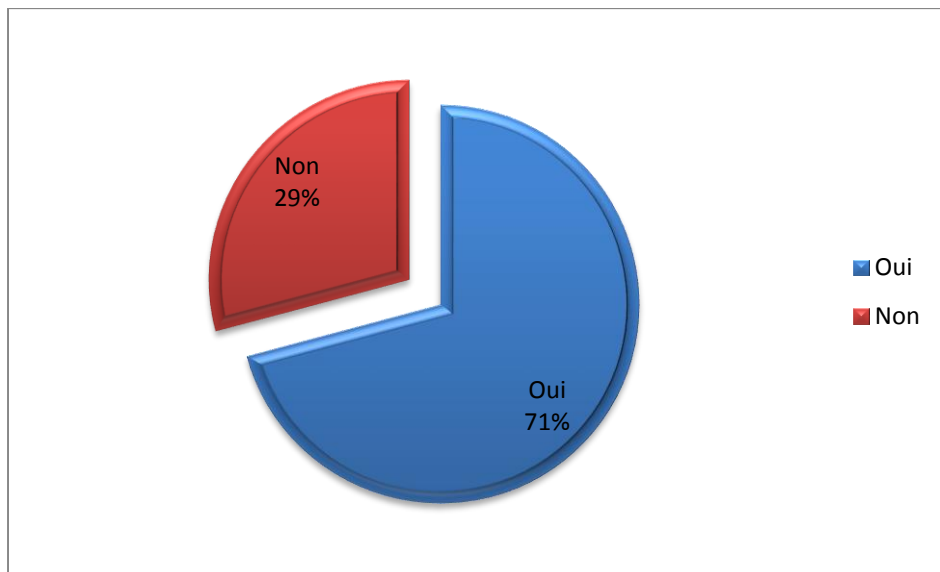
Par ailleurs 46% des enquêtés disent que l'information arrive en retard, cela peut se traduire par le nombre de niveaux hiérarchiques existant dans cette entreprise, car plus il y a de niveaux hiérarchiques, plus il y a de chance que l'information ne parvienne pas à son destinataire soit à temps, soit pas du tout, par conséquent se trouvant bloquée dans un des nombreux niveaux.

Question 2 : l'information que vous recevez est-elle complète?

Tableau 6: La qualité de l'information

	Fréquence	Pourcentage
Oui	51	71%
Non	21	29%
Total	72	100%

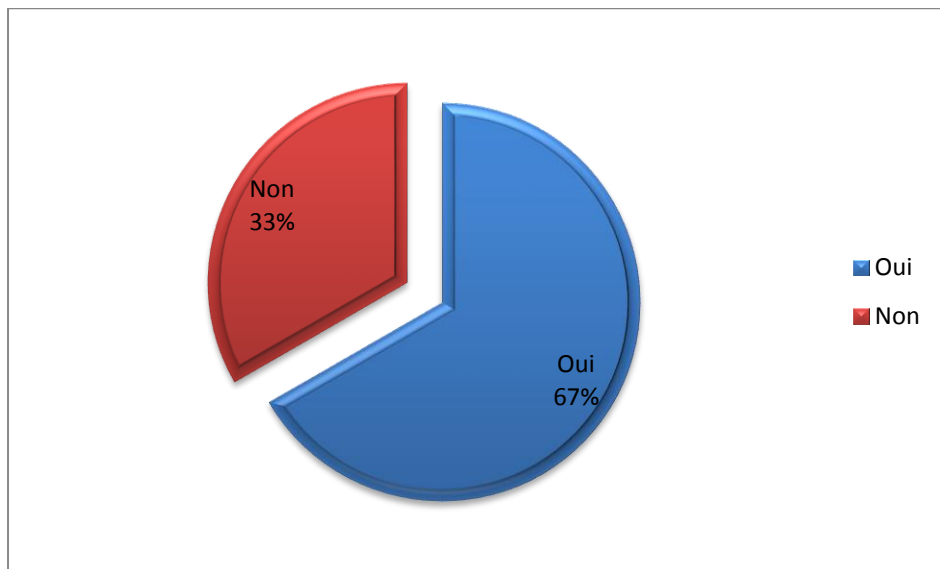
Figure 11 : la qualité de l'information



À travers les résultats obtenus démontrés dans le tableau n°9 nous remarquons qu'une partie importante des enquêtés (71%) estime que l'information reçue est complète, or 29% des employés ne sont pas d'accord avec l'affirmation. Globalement, on peut dire que l'information se transmet d'une façon complète et correcte de l'émetteur au récepteur.

Question 3 : Estimez-vous que l'information de votre entreprise, est suffisante pour accomplir votre travail?

Figure 12 : la quantité d'information



Selon les résultats obtenus, on remarque que 67% des interrogés affirment savoir suffisamment d'informations pour effectuer leur travail. Néanmoins, 33% considèrent qu'il existe un déficit d'information dans l'accomplissement de leurs tâches.

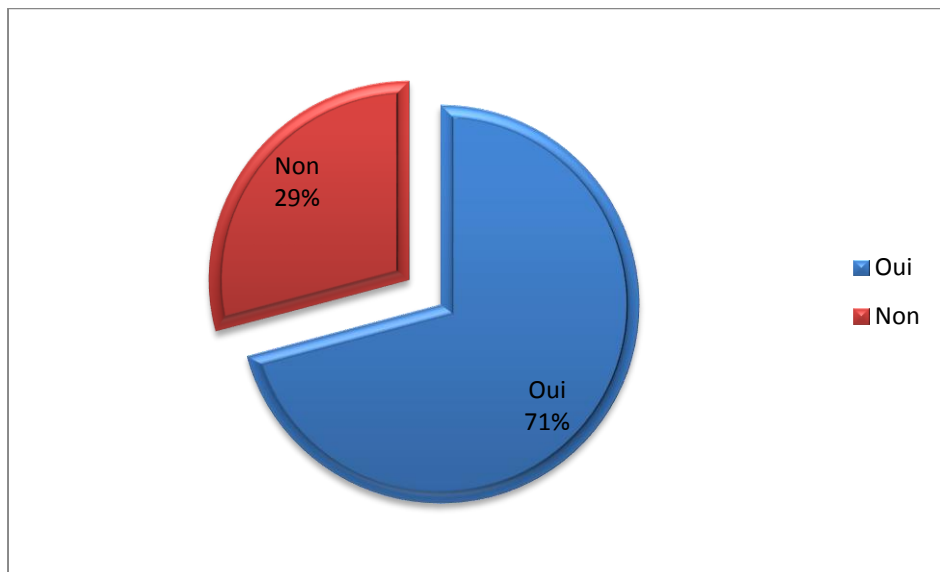
L'encadrement doit donc engager des actions telles que le briefing, les réunions, etc...., pour une meilleure transmission d'informations sur le travail confié au personnel.

Question 4 : Pouvez-vous facilement remonter l'information à vos supérieurs?

Tableau 7: l'information ascendante

	Fréquence	Pourcentage
Oui	51	71%
Non	21	29%
Total	72	100%

Figure 13 : l'information ascendante



Le tableau ci-dessus nous montre qu'au niveau d'Algérie télécom, une large majorité du personnel (71%) interrogée n'éprouve pas de difficulté à faire remonter l'information vers les supérieurs. Cela confirme les bonnes relations qui existent entre les chefs de services et leurs collaborateurs traduits au tableau n°11. Par ailleurs, les 29% restant disent avoir du mal à remonter l'information.

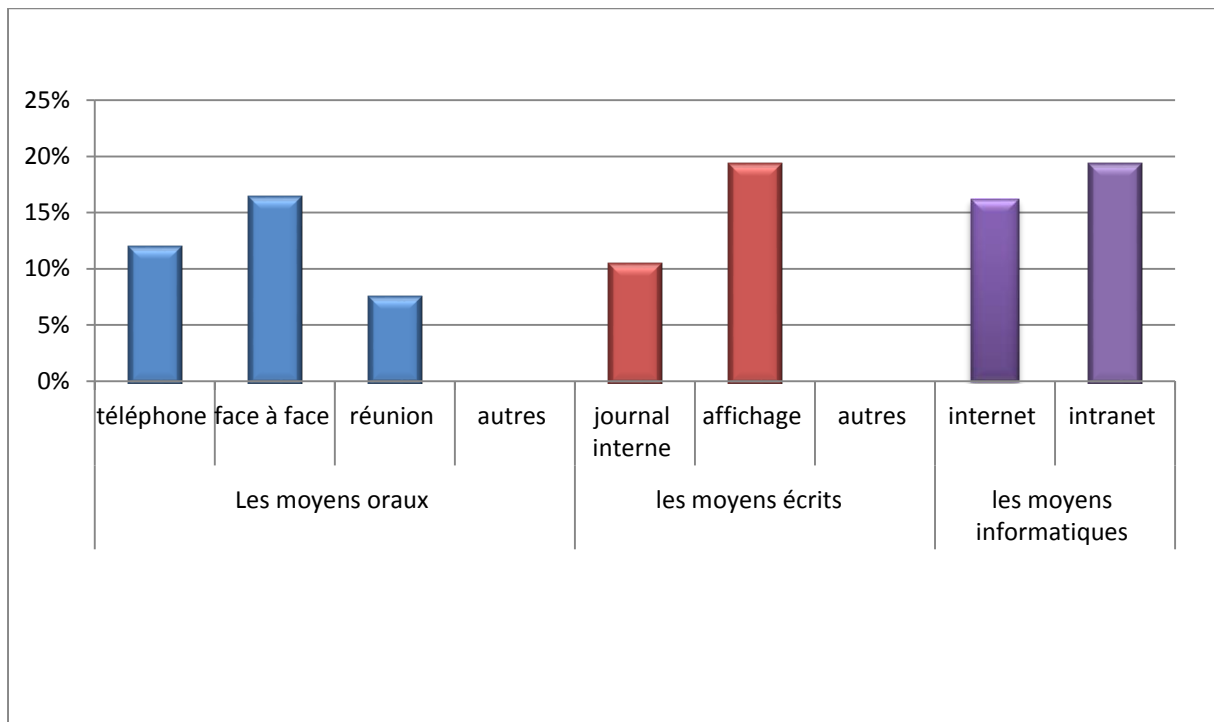
Bien que minoritaires, ces derniers posent un certain nombre de problèmes de communication ascendante dans cette structure.

En effet, comme la communication descendante, la communication ascendante revêt un caractère très important au sein de l'entreprise et rencontre également un nombre de difficultés dans son application aussi certaines précautions doivent être prises très sérieusement car une ambiance malsaine, l'existence de tension peuvent dégrader le climat social au travail.

Concernant les relations entre les patrons et leurs subordonnés. Nous avons déduit selon les résultats. Un écart relationnel entre les supérieurs et les subalternes. Ceci étant, cela crée des barrières, des cloisonnements, ce qui contribue à faire naître un sentiment de crainte vécu par l'employé vis-à-vis de son chef hiérarchique. Ainsi, ce dernier doit favoriser la création d'un climat favorable et d'une bonne ambiance de travail pour permettre la remontée de l'information.

Question 5 : Quels sont les moyens de la communication interne les plus utilisés ?

Figure 14 : les moyens de communication les plus utilisés au sein d'Algérie télécom



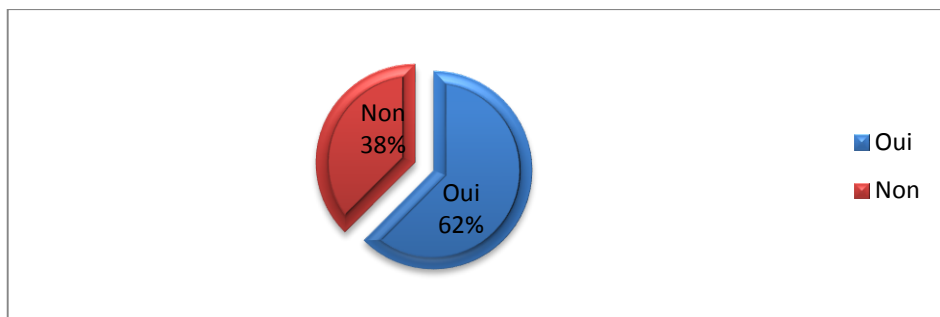
À travers les résultats que nous avons obtenus, nous remarquons qu'il y a une diversité des moyens employés pour la transmission d'information

A titre d'exemple il y a intranet (19%), internet (16%), cela nous amène à dire qu'Algérie télécom utilise des technologies de l'information et des communications pour faciliter la circulation et l'accès à l'information.

Il est à noter aussi que d'autres moyens participent toujours à la circulation d'information telle que le téléphone, le face à face et l'affichage.

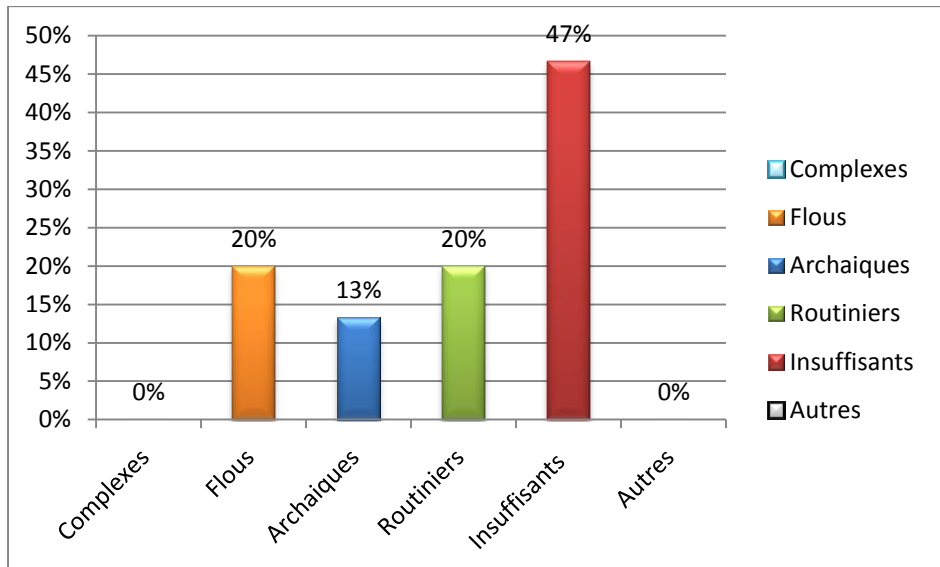
Question 6 : est-ce que ces moyens répondent à vos attentes?

Figure 15 : la réponse de ces outils aux attentes des salariés



Question 7 : si non pourquoi ? par ce qu'ils sont:

Figure 16 : les limites de ces moyens d'après les enquêtés



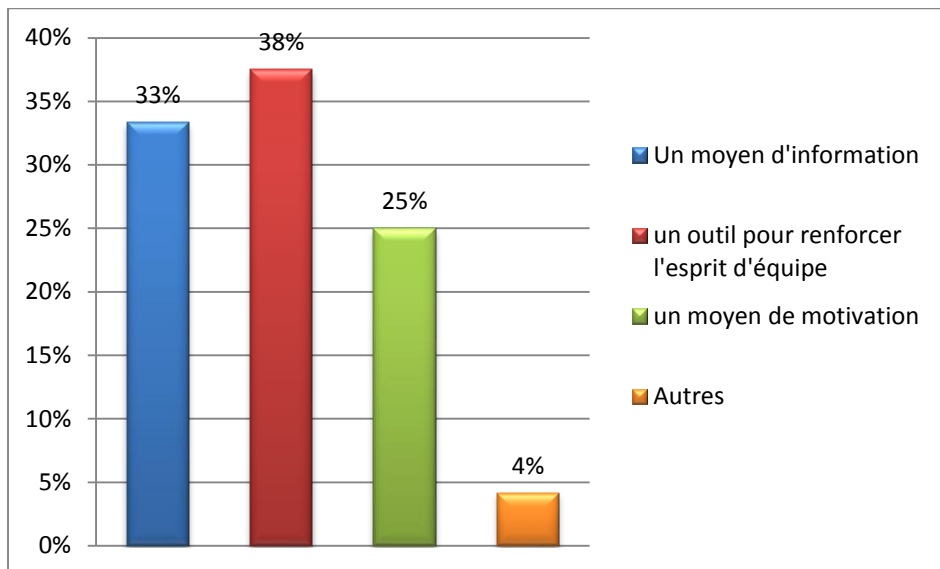
D'après les résultats obtenus nous remarquons que 62% des enquêtés disent que les moyens employés par Algérie télécom en matière de circulation d'information répondent à leurs attentes, ce qui nous a permis de penser que la majorité des employés a un niveau d'instruction acceptable et maîtrise les technologies de la communication.

Par contre 38% des interrogés pensent que ces moyens ne répondent pas à leurs attentes et la plupart d'entre eux trouvent que ces moyens ne sont pas assez clairs et suffisants.

Les décideurs doivent donc se pencher sérieusement sur ces problèmes et prendre toutes les dispositions nécessaires pour corriger les défaillances afin de donner à l'information plus de clarté et de précision pour la totalité des employés.

Question 8 : Que représente pour vous la communication interne?

Figure 17 : le rôle de la communication interne selon les enquêtés

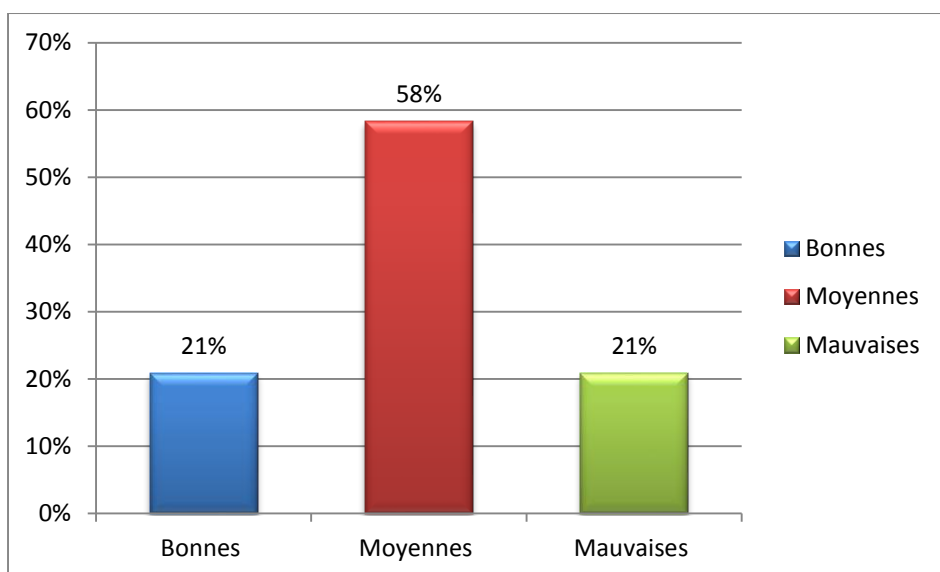


D'après les résultats collectés, nous avons constaté que 38% des enquêtés d'ALGERIE TELECOM affirment que la communication interne est un outil pour renforcer l'esprit d'équipe, et 33% la considèrent comme un moyen d'information, reste les 25% des effectifs qui disent que la communication interne est un moyen de motivation.

On voit que les interrogés sont conscients de l'utilité de la communication interne.

Question 9 : comment trouvez-vous le climat social au sein de votre entreprise ?

Figure 18 : l'appréciation du climat social à Algérie télécom

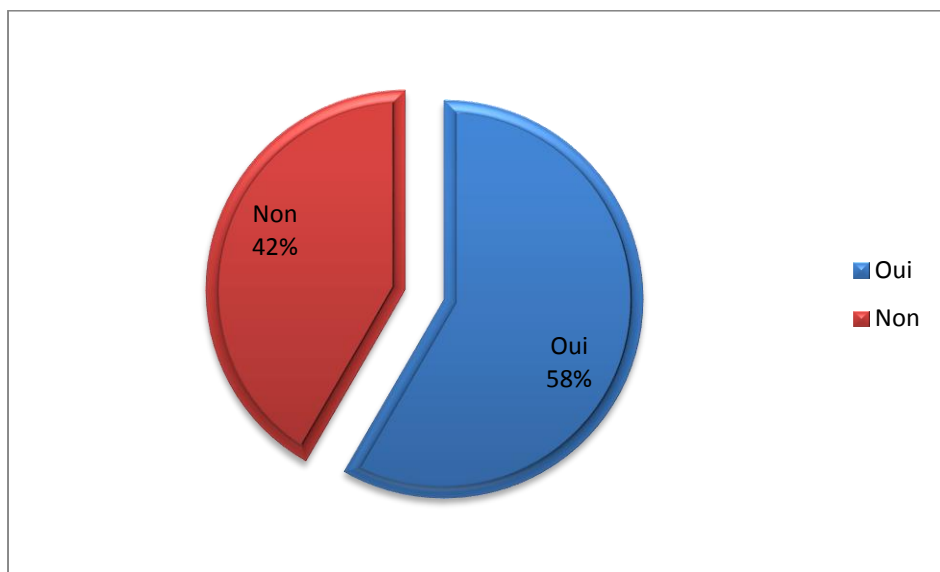


Le climat social à ALGERIE TELECOM est jugé bon par 21% des enquêtés, contre 21% qui le trouve mauvais, 58% de l'échantillon le trouve moyen.

L'environnement social est très important, vu qu'il est l'assise sur laquelle se fait tout acte de communication. Il est donc essentiel de mettre en place des conditions qui favoriseront davantage un climat agréable.

Question 10 : êtes-vous informé des objectifs à atteindre?

Figure 19 : la connaissance des objectifs de l'entreprise



Les résultats montrent que 58% des interrogés affirment connaître les objectifs de l'entreprise. Cependant 42% les ignorent.

On peut donc conclure que l'information sur les objectifs de l'entreprise ne touche pas la totalité du personnel, ce qui peut engendrer des effets néfastes sur leur motivation et sur les résultats économiques de l'entreprise.

Question 11 : Vous sentez-vous concerné par les objectifs de l'entreprise?

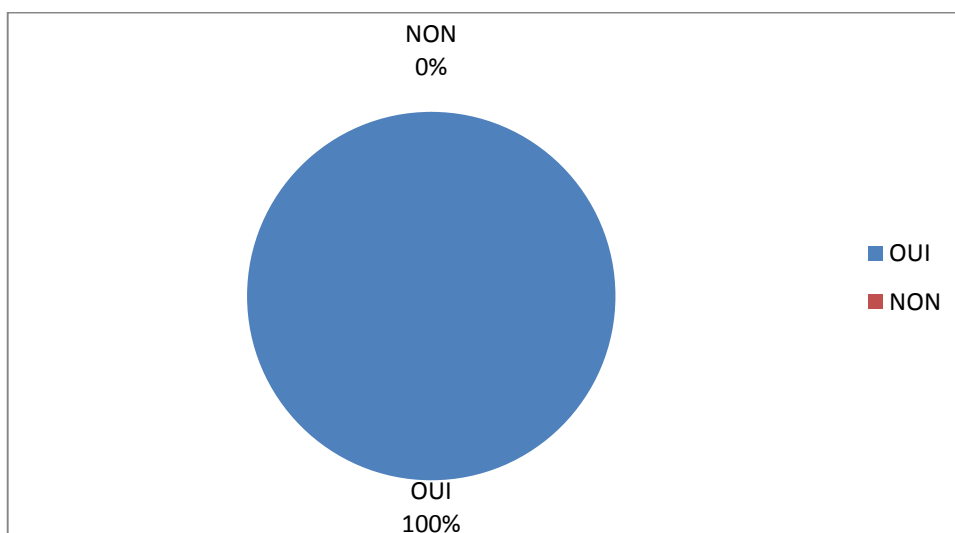
Figure 20 : l'implication du personnel dans les objectifs de l'entreprise

Les résultats montrent que 56% des interrogés affirment être concerné par les objectifs de l'entreprise. Cependant 44% disent le contraire.

Il est donc évident que la direction n'associe pas assez le personnel lors de la définition des objectifs de l'entreprise.

LOCKE précise que la motivation du travailleur dépend essentiellement de sa participation à l'établissement des objectifs de rendement. Car la participation d'une part, lui permet d'appréhender pleinement les objectifs, et d'autre part, l'aide à les accepter davantage et à s'engager encore plus.

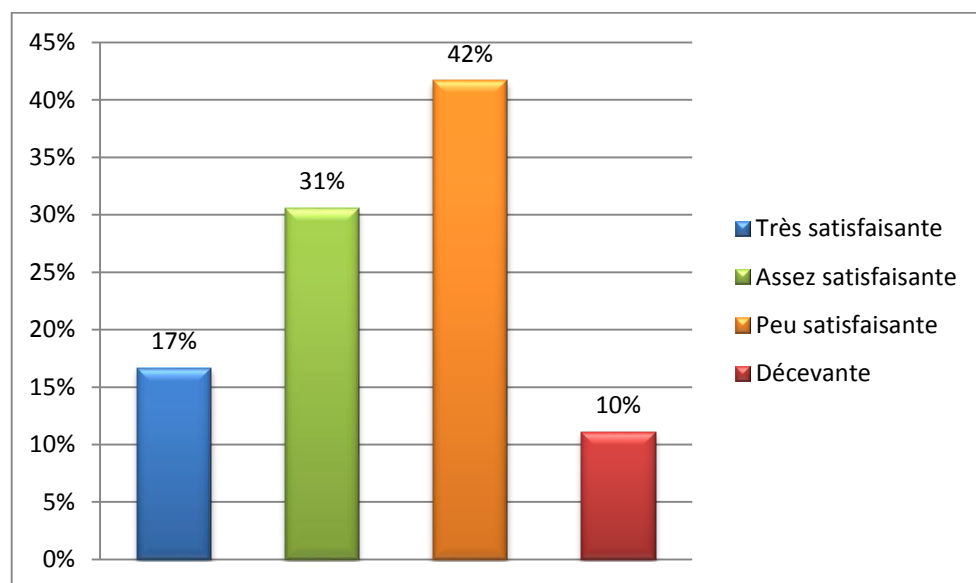
Question 12 : pensez-vous que la communication interne peut être un moyen de motivation ?

Figure 21 : l'importance de la communication interne dans la motivation du personnel

Pour ce qui est de cette question et qui porte essentiellement sur l'importance de la communication interne dans la motivation du personnel, la totalité de l'échantillon objet de notre enquête considère que cette dernière à un impact majeur sur la motivation du personnel soit un taux 100%.

Question 13 : d'une manière générale estimez-vous que la communication interne à Algérie télécom est :

Figure 22 : la satisfaction du personnel vis-à-vis de la communication interne au sein d'Algérie télécom

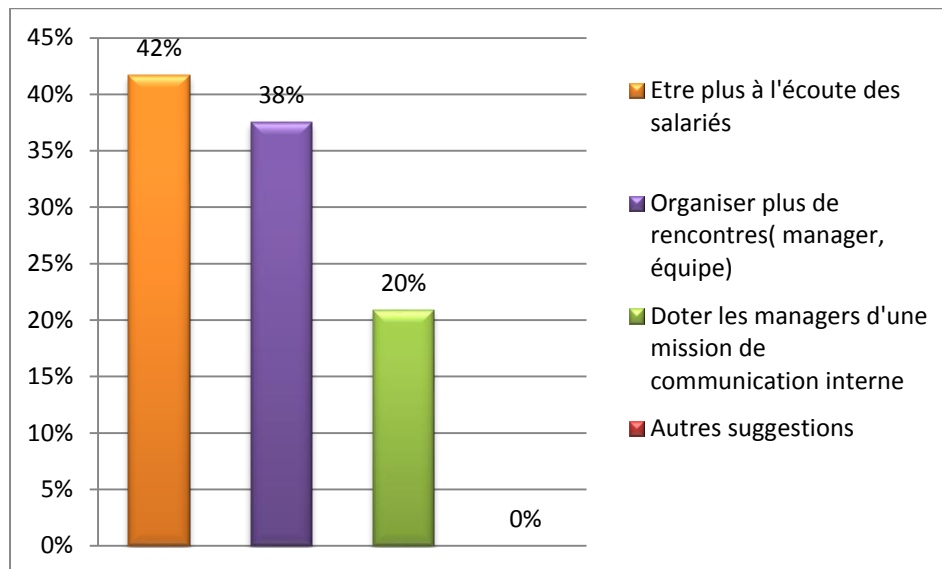


On constate que la communication interne à ALGERIE TELECOM est jugée satisfaisante par 48% des personnes interrogées, alors que 52% des enquêtés la juge peu où pas satisfaisante du tout.

Ce résultat confirme sont prédécesseur que les efforts déployés par l'entreprise ALGERIE TELECOM en matière de communication interne demeurent insuffisants et elle doit être élargit afin de faire participer tous les employés a la fixation des objectifs.

Question 14 : quels changements devrait-on apporter à la communication interne à Algérie télécom pour motiver le salarié?

Figure 23 : les suggestions du personnel pour l'amélioration de la communication motivationnelle



A travers les résultats que nous avons obtenus, nous remarquons qu'une partie des enquêtés (42 %) trouvent que l'écoute est primordiale dans l'instauration d'une bonne communication interne entre le personnel.

Nous apercevons également que 38% des interrogés estiment que les rencontres (manager, collaborateur) leurs donnent plus de considération en leurs permettant d'apporter leurs opinions concernant le travail. À travers ce moyen le manager connaîtra mieux ses collaborateurs ce qui lui permet de répondre à leurs attentes. Il est à rajouter aussi que ces rencontres participent à rendre l'atmosphère agréable au travail ce qui implique et motive le personnel. Les 20% restant disent qu'il faut former les managers afin de leur permettre de développer leur sens de communication, et ainsi faciliter la transmission et la diffusion des informations.

c. *Analyse globale et suggestions :*

a. **L'analyse globale**

L'enquête effectuée nous a permis de mettre en évidence les points suivants :

- Une lenteur dans la transmission de l'information qui est souvent en décalage avec la réalité et l'actualité.

Cela peut se traduire par le nombre de niveaux hiérarchiques existant dans cette entreprise, car plus il y a de niveaux hiérarchiques, plus il y a de chance que l'information ne parvienne à son destinataire soit à temps, soit pas du tout, par conséquent se trouvant bloquée dans un des nombreux niveaux ;

- La majorité des interrogés affirme que l'information transmise est complète et suffisante ;
- Une large majorité du personnel (71%) interrogée n'éprouve pas de difficulté à faire remonter l'information vers les supérieurs. Ce qui confirme les bonnes relations qui existent entre les chefs de services et leurs collaborateurs.

Par ailleurs, les 29% restant disent avoir du mal à remonter l'information.

Bien que minoritaires, ces derniers posent un certain nombre de problèmes de communication ascendante dans cette structure ;

- Concernant la diversité des moyens employés pour la transmission d'information, un nombre important d'interrogés pensent que ces derniers ne répondent pas à leurs attentes et la plus part d'entre eux trouvent qu'ils ne sont pas assez clairs et suffisants ;
- Le climat social au sein d'Algérie Télécom est jugé bon et acceptable par la majorité des personnes interrogées ;
- L'information sur les objectifs de l'entreprise ne touche pas la totalité du personnel, ce qui peut engendrer des effets néfastes sur leurs motivations. Et nous constatons aussi qu'un nombre conséquent de personnes interrogées affirme ne pas être concerné par les objectifs de l'entreprise. Il est donc évident que la direction n'associe pas assez le personnel lors de la définition des objectifs de l'entreprise ;
- Le rôle de la communication interne dans la motivation et l'épanouissement dans le travail est perçu comme capital ;
- La communication interne à AT est jugée satisfaisante par 48% des personnes interrogées, alors que 52% des enquêtés la juge peu ou pas satisfaisante du tout.

Ce résultat indique que les efforts déployés par l'entreprise ALGERIE TELECOM en matière de communication interne doivent être amélioré ;

- L'absence de la boîte à idées qui constitue un moyen efficace d'instaurer le dialogue entre la hiérarchie et le personnel. Pourtant elle offre beaucoup d'avantages par la simplicité de son principe car elle est seulement matérialisée par une urne dans laquelle le personnel introduit ses idées sous forme de lettre ;
- L'absence des modalités de suivi et d'évaluation des actions de la communication interne. Ce qui ne permet pas de mesurer la pertinence des contenus et des supports utilisés, et par conséquent de mesurer le feed-back des actions initiées.

b. Les suggestions

- Rendre visibles et compréhensibles les finalités de l'entreprise ;

- Organiser et favoriser les échanges d'information dans ses flux descendant, ascendant et transversaux ;
- Diffuser une information honnête et accessible aux différentes cibles internes de l'entreprise ;
- Tenter toujours d'accéder au niveau de l'information le plus élevé et valider toute information avant la diffusion ;
- Evaluer la portée des informations diffusées et en faciliter l'interprétation ;
- Veiller à ce que ses actions et efforts tendent à faire de l'entreprise et pour chacun un lieu où il fait bon travailler : considération, respect, écoute, coopération doivent être développés par ses interventions ;
- Favoriser la promotion d'un même langage et d'un même référentiel pour que chacun puisse s'identifier à l'entreprise ou plus modestement s'intégrer dans son système de valeurs ;
- Mesurer régulièrement les opinions et les attentes de tout le personnel ;
- Evaluer l'impact des actions qu'il a menées et leur cohérence avec la stratégie de l'entreprise en effectuant ensuite les ajustements nécessaires ;
- Installer une boîte à idées.

Conclusion Générale :

Au sein d'une organisation la motivation et la frustration sont deux états que peuvent connaître les salariés d'une entreprise quelque soit le secteur d'activité de cette dernière et quelque soient ses caractéristiques. Cependant, par le biais de la communication interne, on peut épargner aux collaborateurs la frustration et les motiver.

Donc les salariés ne doivent pas avoir une perception du mal-être au travail. Pour ce faire, il faut bannir la stratégie d'évitement, osé attaquer de front, car les problèmes des salariés sont devenus la priorité de tout manager digne de ce nom. L'écoute active et la communication motivationnelle sont incontestablement l'antidote d'un climat social détestable et les catalyseurs de la paix sociale.

En effet, après une étude théorique, suivie d'une autre pratique. Il est devenu clair qu'il existe un lien direct entre la communication interne et la motivation du personnel. De ce fait, nous confirmons notre première hypothèse qui stipule que « *la communication interne permet une nette amélioration de la motivation du personnel.* »

La seconde hypothèse à savoir : « **La concertation et la participation dans la fixation des objectifs et la prise de décisions permet de responsabiliser le personnel et par conséquent de le motiver** » est également confirmée.

En ce qui concerne la troisième hypothèse, à savoir « **la stratégie de communication interne mise en place au sein d'Algérie télécom lui permet de motiver son personnel** », nous l'infirmons car bien qu'Algérie télécom ait consenti beaucoup d'efforts dans ce domaine, il persiste beaucoup d'insuffisances et de dysfonctionnements qui sont dus principalement à l'absence d'une stratégie claire de communication interne permettant la motivation et la mobilisation du personnel.

Comme toute entreprise en quête d'efficacité et de performance, l'entreprise Algérie télécom doit valoriser cet outil de management par la mise en place d'une stratégie efficace permettant d'impliquer et de motiver l'ensemble de ses employés.

Tables des Matières :

Remerciements :	2
Résumé	3
Liste des tableaux :	5
Liste des figures :	6
Sommaire :	7
Introduction Générale :	1
Chapitre I : Présentation de l'organisme d'accueil et méthodologie de recherche	4
A. Section 1. Méthodologie de recherche suivie :	5
1. Le choix du thème :	5
2. Objectif de l'étude :	5
3. Choix de l'organisme d'accueil :	5
4. Méthode de collecte des données :	6
5. Traitement des données et présentation des résultats :	7
B. Section 2 : présentation de l'organisme d'accueil :	7
1. Historique et évolution :	7
2. Fiche signalétique :	8
3. Domaines d'activité :	9
4. Vision, mission et objectifs :	10
5. Organisation :	11
6. Effectif d'Algérie télécom :	12
7. Présentation de la direction des ressources humaines :	13
a. Missions de la Direction des Ressources Humaines d'Algérie télécom :	13
b. Organisations de la direction des ressources humaines Alger :	14
Chapitre II : La communication interne	16
A. Section 1 : La communication : notions, types et moyens :	17
1. Définition et composantes de la communication :	17

a.	Définition de la communication :.....	17
b.	Les composantes de la communication :.....	18
2.	Définition de la communication interne :.....	20
3.	Typologie de la communication interne :.....	21
a.	La communication descendante :.....	21
b.	La communication ascendante :.....	22
c.	La Communication horizontale :.....	23
4.	Les moyens de la communication interne :.....	23
a.	Les moyens écrits :.....	23
b.	les moyens oraux :.....	27
c.	Les moyens informatiques et audiovisuels :.....	29
B.	Section 2 : Les objectifs de la communication interne et les obstacles rencontrés :....	31
1.	Les objectifs de la communication :.....	31
a.	La coordination du travail entre les salariés :.....	31
b.	Création et renforcement des liens :.....	32
c.	Faire agir le personnel :.....	33
d.	Accompagner et conseiller le management :.....	35
2.	Les obstacles rencontrés :.....	36
a.	Les obstacles d'ordre organisationnel :.....	36
b.	Les obstacles d'ordre individuel :.....	38
c.	Les obstacles d'ordre sémantique :.....	39
Chapitre III : Communication interne et motivation des ressources humaines.....		41
A.	Section 1 : La motivation des ressources humaines :.....	42
1.	Définition et fondements de la motivation :.....	42
a.	Quelques définitions du concept motivation :.....	42
b.	Les fondements de la motivation :.....	42
2.	Les théories motivationnelles :.....	43

a.	La théorie des besoins de Maslow :	43
b.	La théorie bi-factorielle d'Herzberg :.....	45
c.	La théorie VIE de Vroom :.....	46
d.	La théorie de l'équité d'Adams :.....	46
e.	La théorie des champs de Kurt Lewin :.....	47
B.	Section 2 : la relation entre la communication interne et la motivation des ressources humaines :.....	47
1.	Communication interne et motivation : un lien particulier :.....	47
a.	Capital humain et capital communication :.....	49
b.	La motivation sociale :	49
2.	Perception de la communication interne et motivation du personnel d'Algérie Télécom :	50
a.	Démarche de réalisation de l'enquête :	50
b.	L'analyse des résultats :	52
c.	Analyse globale et suggestions :	65
	Conclusion Générale :	68
	Bibliographie :	72
	Annexes :	74

Bibliographie :

Ouvrages :

- ALMEIDA (N) et LIBAERT (T) : *La communication interne de l'entreprise*, 3eme édition, éditions DUNOD, Paris, 2007.
- SIMONET, (Jean) : *Le développement des compétences managériales : professionnaliser les managers*, Les Cahiers Bernard Brunhes, Juin 2008
- ARCAND (R) et BOURBEAU (N) : *La communication efficace : de l'intention aux moyens d'expression*, les éditions CEC.INC, Paris, 1998.
- AUBERT (N) : *Diriger et motiver*, éditions d'ORGANISATION, paris, 2006,
- DECAUDIN (J.M) et IGALENS (J) : *la communication interne*, édition DUNOD, paris, 2006.
- DEMONT (L) et autres : *la communication des entreprises : stratégie et pratique*, édition NATHAN, Paris, 1995.
- DENIS (P) : *Management des organisations publications : théorie et applications*, 2^e édition, éditions presses de l'université du Québec, CANADA, 2008.
- DÉTRIE (P) et MESLIN-BROYEZ (C) : *La communication interne au service du management*, édition LIAISON, Paris, 2001.
- KOTLER (P), DUBOIS (B) et MANCEAU (D) : *Marketing Management*, 13^{ème} édition PEARSON, Paris, 2009.
- LE SAGET (M) : *Le manager intuitif*, édition DUNOD, Paris, 2009.
- MOREL (P) : *La communication d'entreprise*, édition VUIBERT, Paris, 2000.
- MICHEL (S) : *Peut-on gérer les motivations*, édition P.U.F, Paris, 1989.

- MINTZBERG (H) : *structure et dynamique des organisations*, Editions d'ORGANISATION, Paris, 1981.
- NGUYEN-THANH (F) : *la communication, une stratégie au service de l'entreprise*, édition ECONOMICA, Paris, 1991.
- PASTOR (P) et BREARD (B) : *Les treize savoir clés du manager*, éditions LIAISON, Paris, 2003.
- PERETTI (J.M) : *gestion des ressources humaines*, 2ème édition, édition de BOECK université, Bruxelles, 2009.
- PRIGENT (Y) et SCALBERT (J) : *parole et désir dans l'entreprise*, édition DESCLEE DE BROUWER, Paris, 1999
- SEKIOU (L), BLONDIN (L) et PERETTI (J-M) : *passion de ressources humaines dans le contexte de la mondialisation des marchés*, 4L les éditions, Montréal, 1995.
- SEKIOU (L) et autres : *gestion des ressources humaines*, édition ISBN, Québec, 2001.
- WESTPHALEN (M.H), *le communicator*, édition DUNOD, Paris, 2001.

Dictionnaires et encyclopédies :

- Le petit Larousse : dictionnaire encyclopédie, édition LAROUSSE, Paris, 2010
- Encyclopédie Encarta, Microsoft, 2014.

Sites :

- [http:// www.algeriatelecom.dz/](http://www.algeriatelecom.dz/)

Annexes :

Questionnaire :

Dans le cadre de l'élaboration d'un travail de recherche ayant pour thème : « *L'impact de la communication interne sur la motivation du personnel* », pour l'obtention d'un diplôme de master en management des organisations, et parce que vos opinions ont la plus haute importance dans le succès de l'étude, nous espérons que vous voudrez bien répondre à ce questionnaire, et nous vous assurons que ces informations resteront confidentielles.

Fiche signalétique :

Sexe :

Féminin Masculin

Age :

Moins de 25 ans De 25 à 34 ans
De 35 à 44 ans Plus que 45 ans

Catégorie socioprofessionnelle :

Cadre supérieur Maitrise
Cadre Exécution

Ancienneté :

Moins de 5 ans (-5ans) De 5 à 10ans (5 →10ans)
Plus de 10ans (+10ans)

* Questions :

1. Pensez-vous que l'information vous arrive à temps ?

Oui Non

2. L'information que vous recevez est-elle complète ?

Oui Non

3. Estimez-vous que l'information de votre entreprise, est suffisante pour accomplir votre travail ?

Oui Non

4. Pouvez- vous facilement remonter l'information à vos supérieurs ?

Oui

Non

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

➤ Les moyens oraux :

Téléphone

Face à face

Réunion

Autres

➤ Les moyens écrits :

Journal interne

Affichage

Séminaire

Autres

➤ Les moyens informatiques :

Internet

Intranet

6. Est-ce que ces moyens répondent à vos attentes ?

Oui

Non

7. Si non pour quoi?, par ce qu'ils sont :

Complexes

Flous

Archaïques

Routiniers

Insuffisants

Autres

8. Que représente pour vous la communication interne ?

Un moyen d'information

Un outil pour renforcer l'esprit d'équipe

Un moyen de motivation

Autres

9. Comment trouvez-vous le climat social au sein de votre entreprise?

Bonnes

Moyennes

Mauvaises

10. Etes-vous informé des objectifs à atteindre ?

Oui

Non

11. Vous Sentez-vous concerné des objectifs à atteindre ?

Oui

pas assez

Pas du tout

12. Pensez-vous que la communication interne peut être un moyen de motivation ?

Oui

Non

13. D'une manière générale estimez-vous que la communication interne à Algérie télécom est :

Très satisfaisante

Assez satisfaisante

Peu satisfaisante

Décevante

14. Quels changements devrait-on apporter à la communication interne à Algérie télécom pour motiver le salarié ?

Etre plus à l'écoute des salariés

Organiser plus de rencontres (manager, équipe)

Doter les managers d'une mission de communication interne

Autres suggestions

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