



Université d'Oran 2 Mohamed Ben Ahmed
Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des
Sciences de Gestion

THÈSE

Pour l'obtention du diplôme de Doctorat LMD
En Sciences de Gestion

Option : Management et stratégie des entreprises

**Impact de la communication interne sur la motivation des
salariés**

Présentée et soutenue par :

Madame TOUATI Leyla

Devant le jury composé de :

HAMOU Nadia	Professeur	Université d'Oran2	<i>Président</i>
BENCHIKH Houari	Professeur	Université d'Oran2	<i>Rapporteur</i>
NAIT BAHLOUL Mokrane	Maitre de conférences -A-	Université d'Oran2	<i>Examineur</i>
BOUZADI Soltana	Professeur	Université d'USTO	<i>Examineur</i>
KATEB KARIM	Maitre de conférences -A-	Université de formation continue- Oran.	<i>Examineur</i>

Année universitaire : 2021-2022

« Savoir communiquer, c'est savoir créer de la communauté, autrement dit des liens rationnels et affectifs », Aubert. N., & al.

Dédicaces

*Il me fait grand plaisir de dédier cet humble travail à
tous ceux qui m'ont été une source d'inspiration et de
volonté, pour leurs soutiens et encouragements durant toute
la période de mes études.*

À l'âme de mon père

À ma tendre mère

À toute ma famille

Remerciements

Je tiens à remercier tout d'abord mon Dieu tout puissant de m'avoir donné la foi, le courage et la volonté de venir à terme de ce travail qui n'aurait pas été aussi possible sans la présence de tant de personnes dans ma vie. J'ai eu l'opportunité de mener ma thèse dans un environnement propice aux échanges et aux rencontres avec de nombreuses personnes à qui je suis très reconnaissante pour leur présence, leur encouragement, leur contribution et leur soutien tout au long de ce travail. Ici, j'exprime mes remerciements :

Au professeur Benchikh Houari pour son encadrement, pour m'avoir fait profiter de son expérience ainsi que pour la confiance qu'il m'a accordée durant les cinq années d'étude.

Un grand merci au personnel des entreprises qui a accepté de participer à mon enquête et particulièrement aux encadrants professionnels qui m'ont suivi et m'ont orienté durant la période de stage.

Aux membres du jury qui ont bien accepté d'accorder du temps et des efforts à lire ce présent travail.

A toute personne qui a contribué de loin ou de près à la réalisation de ce travail.

Enfin, à ma famille qui m'a apporté le soutien dont j'ai désespérément besoin.

RÉSUMÉ :

A l'heure actuelle avec l'évolution rapide dans tous les domaines (économique, politique, social...etc), l'entreprise doit souvent agir pour réussir et éviter le risque de disparition. En fait, la motivation des employés s'avère extrêmement importante pour le succès continu de l'entreprise. Donc personne ne peut nier le rôle que joue le capital humain dans la réussite des organisations et pour en profiter, il est nécessaire de le mettre en valeur en l'informant de tout ce qui se passe au sein de l'entreprise d'où vient alors la nécessité de la communication interne qui représente une des sources de la motivation des salariés. Dans ce contexte, la présente étude vise à étudier l'impact de la communication interne sur la motivation des salariés au travail, notamment dans les établissements publics économiques situés à Oran. Pour analyser cette situation, nous avons jugé nécessaire de poser la question: Comment la communication interne permet-elle de renforcer la motivation au travail des salariés?

Afin de répondre à cette question, nous avons adopté une approche déductive. Par ailleurs, la partie empirique de cette étude comprend, entre autres, une méthode mixte, basée d'une part sur une enquête renforcée par un questionnaire destiné à toutes catégories des salariés et, d'autre part, basée sur des entretiens individuels mené auprès des cadres supérieurs dans ces entreprises. Par conséquent, cette étude nous a permis de résoudre notre problème et d'arriver à ces résultats : la communication interne affecte significativement la motivation des salariés au travail à travers ses pratiques à savoir : la communication du supérieur hiérarchique, le feedback personnel, l'échange d'information et de connaissances, la communication horizontale informelle, l'efficacité des supports de la communication interne, la praticité d'utilisation de supports de la communication interne.

Bien que, cette étude est consacrée à déterminer l'impact de la communication interne sur la motivation des salariés au travail, les résultats des données qualitatives révèlent que d'autres facteurs peuvent aussi motiver les salariés au travail qui sont : le salaire, la promotion, la formation, la considération et la reconnaissance.

Mots clés : la communication globale, la communication interne, la motivation au travail, l'information, les théories de motivation, la communication du supérieur hiérarchique, la communication horizontale, les outils de la communication interne, les entreprises étatiques, salariés.

ABSTRACT:

At present with the rapid evolution in all areas (economic, political, social, etc.), the company must often act to succeed and avoid the risk of disappearance. In fact, employee motivation is extremely important to the continued success of the business. So no one can deny the role that human capital plays in the success of organizations and to take advantage of it, it is necessary to highlight it by informing it of everything that happens within the company from which it comes. then the need for internal communication which represents one of the sources of employee motivation. In this context, this study aims to study the impact of internal communication on the motivation of employees at work, particularly in public economic establishments located in Oran. To analyze this situation, we deemed it necessary to ask the question: How does internal communication improve employee motivation at work?

In order to answer this question, we adopted a deductive approach. In addition, the empirical part of this study includes, among other things, a mixed method, based on the one hand on a survey reinforced by a questionnaire intended for all categories of employees and, on the other hand, based on individual interviews conducted with senior executives in these companies. Consequently, this study allowed us to solve our problem and to arrive at these results: internal communication significantly affects the motivation of employees at work through its practices, namely: communication from the hierarchical superior, personal feedback, exchange of information and knowledge, informal horizontal communication, the effectiveness of internal communication media, the practicality of using internal communication media.

Although, this study is devoted to determine the impact of internal communication on the motivation of employees at work, the results of the qualitative data reveal that other factors can also motivate employees at work which are: salary, promotion, training, consideration and recognition.

Keywords: global communication, internal communication, motivation at work, information, motivation theories, communication of the hierarchical superior, horizontal communication, internal communication tools, state-owned companies, employees.

ملخص:

في الوقت الحالي مع التغيير السريع في جميع المجالات (الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية ... إلخ)، يجب على الشركة في كثير من الأحيان أن تعمل من أجل النجاح وتجنب خطر الاختفاء. في الواقع، اتضح أن تحفيز الموظفين أمر مهم للغاية لاستمرار نجاح الشركة. لذا لا يمكن لأحد أن ينكر بعد ذلك الدور الذي يلعبه رأس المال البشري في نجاح المنظمات وللاستفادة منه، فمن الضروري إعطائه أهمية داخل المنظمة من خلال اعلامه بما يدور في الشركة وبدالك تظهر الحاجة إلى الاتصال الداخلي الذي يمثل واحد من مصادر التحفيز للموظفين. في هذا السياق، تركز الدراسة الحالية على دراسة تأثير الاتصال الداخلي على تحفيز الموظفين في العمل، ولا سيما في المؤسسات الاقتصادية العامة الموجودة في وهران. من أجل تحليل هذا الموقف، اعتبرنا أنه من الضروري طرح السؤال: كيف يعمل الاتصال الداخلي على تحسين تحفيز الموظفين في العمل؟

للإجابة على هذا السؤال، اعتمدنا النهج الاستنتاجي. حيث يشتمل الجزء التجريبي من هذه الدراسة، على طريقة مختلطة، تستند من ناحية أولى إلى دراسة استقصائية معززة باستبيان مخصص لجميع فئات الموظفين، ومن ناحية أخرى، على المقابلات الفردية التي أجريت مع المديرين والمسؤولين في هذه الشركات. لذلك أتاحت لنا هذه الدراسة حل مشكلتنا والوصول إلى هذه النتائج: يؤثر الاتصال الداخلي بشكل كبير على تحفيز الموظفين في العمل من خلال ممارساته: اتصال الرئيس الهرمي، رجوع المعلومة، وتبادل المعلومات والمعرفة، الاتصال الأفقي غير الرسمي، فعالية وسائل الاتصال الداخلية، عاملية استخدام وسائل الاتصال الداخلية.

على الرغم من أن هذه الدراسة مخصصة لتحديد تأثير الاتصال الداخلي على تحفيز الموظفين في العمل، إلا أن نتائج الدراسة النوعية تكشف أن هناك عوامل أخرى يمكن أن تحفز الموظفين أيضاً في العمل، وهي: الراتب، والترقية، والتكوين، والاعتبار والتقدير.

الكلمات المفتاحية: الاتصال العام، الاتصال الداخلي، التحفيز في العمل، المعلومة، نظريات التحفيز، اتصال الرئيس الهرمي، الاتصال الأفقي، أدوات الاتصال الداخلي، الشركات العمومية المالية، الموظفون

TABLES DES MATIERES :

CITATION	2
DÉDICACE	3
REMERCIEMENTS	4
RESUME.....	5
ABSTRACT	6
ملخص.....	7
TABLE DES MATIERES.....	8
LISTE DES FIGURES.....	11
LISTE DES TABLEAUX.....	13
INTRODUCTION GENERALE	15
PREMIERE PARTIE : LA COMMUNICATION INTERNE AU CŒUR DU PROCESSUS DE LA MOTIVATION AU TRAVAIL	26
CHAPITRE I : FONDEMENTS THEORIQUES DE LA COMMUNICATION INTERNE .	27
Introduction du chapitre	28
Section1 : La communication interne : du concept aux formes.....	30
1. Concepts clés de la communication interne	30
2. Les aspects fondamentaux de la communication interne	39
3. Direction et formes de la communication interne	49
Section 2 : La communication interne : des obstacles aux perspectives	63
1. Les principaux obstacles et de la communication interne	63
2. Comment surmonter les obstacles de la communication interne	66
3. Les enjeux de la communication interne	67
4. Les perspectives de la communication interne	70
Section 3 : Les principaux outils de la communication interne	73
1. Les outils oraux	73
2. Les outils écrits	76
3. Les outils informatiques et audiovisuels	82
Conclusion du chapitre.....	89

CHAPITRE II : LA MOTIVATION, UNE CONDITION ESSENTIELLE AU TRAVAIL	90
Introduction du chapitre	91
Section1 : De la motivation générale à la motivation au travail.....	93
1. Qu'est-ce que la motivation ?	93
2. Différenciation de la motivation de l'implication et de la satisfaction	100
3. L'importance de la motivation au travail	103
Section 2 : Les théorie de la motivation au travail.....	105
1. Théories du contenu centrées sur les besoins	105
2. Théories du processus centrées sur les attentes	116
3. Théories interactionnistes intégrant l'environnement	124
Section 3 : La motivation au travail : de la théorie à la pratique	133
1. La motivation par les méthodes de management	133
2. La motivation par les conditions de travail	142
Conclusion du chapitre.....	144
 DEUXIEME PARTIE : VALIDATION EMPIRIQUE DE LA RECHERCHE	 145
 CHAPITRE III : HYPOTHESES ET CADRE METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE	 148
Introduction du chapitre	149
Section1 : Hypothèses de la recherche	151
1. Rappel sur problématique de la recherche	149
2. Les hypothèses de l'étude.....	150
Section 2 : Positionnement épistémologique de la recherche	166
1. Processus de la recherche	166
2. Qu'est-ce que l'épistémologie ?	168
3. Quel paradigme épistémologique choisir ?	172
Section 3 : Positionnement méthodologiques de la recherche	173
1. Procédure de collecte de données	173
2. Approche qualitative : guide d'entretien	174
3. Protocole de la recherche empirique : Méthode quantitative	179
Conclusion du chapitre.....	217

CHAPITRE VI : RESULTATS EMPIRIQUES ET INTERPRETATIONS	218
Introduction du chapitre	219
Section1 : Analyse des données qualitatives : Guide d’entretien	221
1. Présentation des entreprises accueillantes	221
2. Analyse de contenu thématique	226
Section 2 : Analyse des données quantitatives : Questionnaire.....	239
1. Analyses descriptives	239
2. Analyse inférentielle des variables	258
3. Test des hypothèses de l’étude.....	260
Section 3 : Discussion des résultats de la recherche	265
1. Les aptitudes de la communication du supérieur hiérarchique	265
2. La communication horizontale	266
3. Les supports de la communication interne	267
Conclusion du chapitre.....	268
CONCLUSION GENERALE	269
Limitations de la recherche.....	270
Recommandations	271
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	273
ANNEXES	285
Annexe n°1 : Questionnaire en français	285
Annexe n°2 : Questionnaire en arabe.....	290
Annexe n°3 : Guide d’entretien	294
Annexe n°4 : Variance totale expliquée	297

Liste des figures

N°	Titre	Page
1	Les éléments de la communication	33
2	Schéma du rattachement à la direction des ressources humaines.	50
3	Schéma du rattachement à la direction générale.	51
4	Schéma du rattachement à la direction de la communication.	53
5	Circuit de l'information dans une communication descendante en entreprise	58
6	Schéma de déroulement de l'information dans une communication ascendante en entreprise.	60
7	Déroulement de l'information dans une communication horizontale en entreprise.	62
8	Le processus fondamental de la motivation.	98
9	Les deux types de la motivation.	100
10	Lien entre satisfaction, implication et motivation selon Donnadieu.	102
11	Pyramide de besoins de Maslow.	109
12	Théorie de la motivation et de l'hygiène de Herzberg.	111
13	Représentation graphique de la théorie ERG d'Alderfer.	113
14	Le conditionnement de Skinner.	118
15	La motivation au carrefour du système V.I.E.	120
16	Le modèle de motivation de Porter et Lawler.	121
17	Les types de motivation.	130
18	La pyramide de la rémunération de G. Donnadieu.	139
19	Pyramide de besoins de Maslow.	169
20	Les « Principes » de la Recherche - synthèse.	171
21	Démarche du paradigme de Churchill.	180
22	Exemple illustratif d'un modèle causal (indicateurs réfléchitifs)	197
23	Alpha Cronbach	205
24	Test d'Omega	206
25	Contraste moyen extrait (AVE)	208
26	Taille d'échantillon adéquate (KMO)	209
27	Répartition des enquêtés selon leur genre.	240
28	Répartition des enquêtés par tranche d'âge.	241

29	Répartition des enquêtés selon leur niveau d'instruction.	242
30	Répartition des répondants selon leur ancienneté dans l'entreprise.	243
31	Répartition des enquêtés selon leur catégorie socioprofessionnelle.	244
32	Répartition des outils de communication les plus utilisés par les enquêtes.	248
33	Le modèle causal de la recherche	261

Liste des tableaux :

N°	Titre	Page
1	Les objectifs de la communication interne.	46
2	Avantages et inconvénients du rattachement de CI au département des RH.	50-51
3	Avantages et inconvénients du rattachement de la communication interne au département communication.	53
4	Les principales théories de la motivation.	105-106
5	Typologie des profils motivationnels d'après Ronen.	115
6	Une vue synoptique générale de la construction d'un processus de recherche.	168
7	Positions épistémologiques des paradigmes positiviste, interprétativiste et constructiviste.	170
8	Thèmes et questions de guide d'entretien.	176-178
9	Caractéristiques des acteurs utilisateurs interviewés.	179
10	L'organisation du questionnaire.	183
11	Les entreprises étatiques de notre étude selon le nombre des salariés et le secteur d'activité.	192
12	Nombre des questionnaires distribué et récupéré par entreprise.	200
13	L'identification du modèle par les conditions d'ordre	202
14	Test de normalité des variables d'étude	204
15	La valeur de l'indice Alpha Cronbach.	205
16	Test d'Omega	206
17	Contraste moyen extrait (AVE)	207
18	Taille d'échantillon adéquate (KMO) et test Barlett	209
19	Les indices d'ajustement du modèle à équations structurelles	214
20	Analyse de contenu thématique : conception de la communication interne.	227
21	Analyse de contenu thématique : la politique de la communication interne de l'entreprise.	228
22	Analyse de contenu thématique : L'impact de la communication interne et les facteurs qui la facilitent.	230
23	Analyse de contenu thématique : Les aptitudes de la communication de supérieur hiérarchique.	232
24	Analyse de contenu thématique : La communication horizontale.	235
25	Analyse de contenu thématique : les supports de la communication interne adoptés et leurs impacts sur la motivation au travail.	236
26	Analyse de contenu thématique : Les facteurs de la motivation au travail.	238
27	Répartition des enquêtés selon leur genre.	239

28	Répartition des enquêtés par tranche d'âge.	240
29	Répartition des enquêtés selon leur niveau d'instruction.	241
30	Répartition des enquêtés selon leur ancienneté dans l'entreprise.	242
31	Répartition des enquêtés selon leur catégorie socioprofessionnelle.	243
32	Répartition des enquêtés par sexe et tranche d'âge.	244
33	Répartition des enquêtés par catégorie socioprofessionnelle et le niveau d'étude.	245
34	Répartition des outils de communication interne les plus utilisés par les enquêtés.	247
35	Analyse descriptive des items de la communication de supérieur hiérarchique.	249
36	Analyse descriptive des items de feedback personnel.	250
37	Analyse descriptive des items de l'échange d'information et de connaissance.	251
38	Analyse descriptive des items de la discussion informelle.	252
39	Analyse descriptive des items de l'efficacité des supports de la communication interne.	253
40	Analyse descriptive des items de la praticité d'utilisation des supports de la communication interne.	254-255
41	Analyse descriptive des items de la variable dépendante (la motivation au travail).	256-257
42	Résultats des analyses exploratoires confirmatoires	258-259
43	L'ajustement du modèle causal	260
44	Résultats des liens de causalité et validation des hypothèses de recherche	262

INTRODUCTION GENERALE :

Cette introduction décrit respectivement le contexte, la question et hypothèses de l'étude, objet, l'importance, les objectifs et délimitation de la recherche ainsi que choix et intérêt du sujet, et enfin la méthodologie et l'organisation de notre travail.

1. Contexte de la recherche :

Actuellement avec le changement rapide dans tous les domaines (économique, politique, social...etc), l'entreprise doit souvent agir afin de réussir et d'éviter le risque d'être disparue. En effet, il s'avère qu'avoir des employés motivés est très importants pour le succès continu d'une entreprise, « *la motivation des employés est un élément essentiel à la réussite et au bon fonctionnement des entreprises (Blais, Brière, Lachance, Riddle et Vallerand, 1993 ; Thill, 1991)* »¹. En fait, en regardant le monde des affaires, de nombreuses entreprises ont réussi à renverser la vapeur grâce à l'engagement des employés en les motivant. Personne ne peut nier alors le rôle que joue le capital humain dans la réussite des organisations et pour en profiter, il faut mettre en avant et au courant le personnel de l'organisation d'où vient alors la nécessité de la communication interne qui représente une source de motivation des salariés. Par ailleurs, les gens au sein de l'organisation sont en contact les uns avec les autres quotidiennement, il est presque impossible de fonctionner sans aucun type de communication en se référant au Décaudin, Igalens et Waller, (2009) qui ont dit « *Rares sont les salariés qui peuvent travailler sans communiquer. Aujourd'hui les formes d'organisation les plus courantes poussent à la communication* »². Donc motiver le personnel doit être une priorité et un objectif majeur de la gestion des ressources humaines, qui peut se faire à travers une communication interne efficace parmi d'autres politiques. Cependant, « *Au fil des ans, le centre d'attention des organisations à l'échelle mondiale est passé de la simple communication à la création de stratégies de communication sur la base de la motivation des employés* »³.

¹ Gillet, N., Berjot, S., & Paty, E. (2010). Profils motivationnels et ajustement au travail : vers une approche intra-individuelle de la motivation. *Le travail humain*. Vol. 73, n°2, pp. 141 - 162

² Larhissi, N.& Omani, L. (2020). La communication interne, facteur de motivation des salariés : cas d'un établissement relevant de l'Université Mohammed V. *Revue Internationale du Chercheur*. Vol. 1, n°3, pp.485 -506.

³ Oke, C. O. (2018). Influence of Leader Communication on Employee Motivation. *Doctoral Studies in Business Administration*. Walden Dissertations and Doctoral Studies Collection: Walden University, USA.

La communication interne représente l'ensemble des actions destinées au client interne de l'entreprise qui est le salarié. A première vue, il peut sembler que ce processus est très simple et évident pour tout le monde. En fait, la communication est un domaine très complexe. Après la crise économique au début des années 90, les dirigeants ont pris conscience de l'importance de la circulation de l'information en direction de public interne a priori l'importance de la communication interne qui est un levier de management d'une entreprise⁴. Auvinet et al. (1990) précisent que « *la communication en entreprise est destinée aux différents personnels pour les informer sur l'organisation, ses objectifs, son fonctionnement, ses résultats ainsi que ses difficultés. Au-delà de l'information, il s'agit de mobiliser, d'entraîner l'adhésion des salariés, de créer un sentiment d'appartenance de manière à améliorer le fonctionnement global de l'entreprise* »⁵. Elle permet au personnel également d'acquérir de nouvelles connaissances, au dit de l'auteur : « *L'importance grandissante de l'économie du savoir et l'intégration des nouvelles technologies poussent les entreprises à relever de nouveaux défis en essayant systématiquement d'acquérir de nouvelles connaissances et de créer de nouvelles expertises pour contrer la concurrence et ce, en ciblant la communication interne* »⁶. Il existe alors une relation entre ces deux concepts ; la communication interne et la motivation au travail. En fait, plusieurs auteurs ont discuté de cette relation. Igalens (1991) a signalé que « *pour promouvoir sa politique de personnel, l'entreprise développe une politique de communication interne afin de susciter l'adhésion de ses salariés* »⁷. A ce propos, Peretti a dit (2016) que « *l'entreprise de demain ne pourra remplir sa mission et atteindre ses objectifs que si elle améliore sa faculté à communiquer, à faire informer et à faire participer* »⁸.

Pour mener bien notre travail de recherche, nous avons eu recours à quelques écrits, en trois langues (arabe, français et anglais), liés à notre sujet. Ces écrits nous permettent de voir comment les personnes s'intéressaient à la communication interne et à la motivation au travail. Toutefois, un nombre limité d'études testent de façon explicite la relation entre la

⁴ Nouredine. S., & Ellioua. H. (2017). Essai de conceptualisation de la communication interne au sein de l'organisation. *Revue de Gestion et d'Économie*. Vol. 5, n° 1, pp. 64-76.

⁵ Boukara. H., & Zambaa. G. (2017). Communication interne et apprentissage organisationnel des salariés dans les petites et moyennes entreprises. *Revue Africaine De Management*, Vol. 2, n° 2, pp.126-153.

⁶ Ibid.

⁷ Boistel. P. (2005), La communication événementielle, plus stratégique que commerciale. *Management & Avenir*, n° 6, p. 27 à 47.

⁸ Peretti, J.M. (2016). *Gestion des ressources humaines*. 21^{ème} éd, Paris (France) : Vuibert, p. 315.

communication interne et la motivation au travail⁹. Sur le plan national, plusieurs études se sont intéressées à la communication interne comme : celle de Kebaili Hayet (2017) : La stratégie de communication interne dans l'organisation ; Le cas de l'entreprise nationale de fabrication des canaux. Celle de Kadri Mohamed (2010) : Communication interne dans l'institution algérienne entre théorie et pratique ; Etude de cas de la Fondation Elimination à Maghnia. Également l'étude de Noureddine Sanaa et Ellioua Hanane. (2017) : Essai de conceptualisation de la communication interne au sein de l'organisation. Ainsi, l'étude de Ilhem Yahyaoui et Meriem Yahyaoui intitulée : دور الاتصال في تحفيز العمال بالمؤسسة التكوينية دراسة ميدانية . Cette étude vise à découvrir la relation communication -motivation dans l'entreprise algérienne, en s'appuyant sur l'utilisation des techniques de recherche en sociologie tel que l'observation, l'entretien et le questionnaire dont les résultats obtenus montrent que la motivation des salariés est lié au système efficace de communication qui aide l'administration à orienter le comportement de salarié au sein de l'entreprise et le motiver à travers : comprendre les motivations et les besoins de base des individus qui peuvent être motivés, fournir des communications qui motivent à satisfaire ces besoins.

Sur le plan international des études intéressées à la communication interne tel : L'étude de Miriti (2011), intitulée « L'impact de la communication sur la motivation des employés dans la fonction publique kenyane : une étude de cas de la société postale du Kenya », visait à déterminer l'impact de la communication sur la motivation des employés, en utilisant une étude de cas de Postal Corporation, Kenya. La chercheuse utilise la théorie des réseaux sociaux dans son étude, qui est l'étude de la façon dont la structure sociale des relations autour d'une personne, d'un groupe ou d'une organisation affecte les croyances ou les comportements.

De plus, étude de Oke (2018), intitulée «Influence of the communication of the leaders on the motivation of the employees». L'objectif de cette étude est de déterminer les stratégies de communication que les chefs d'entreprise peuvent améliorer afin de motiver les employés. L'étude s'est concentrée sur une méthode qualitative, utilisant la théorie du leadership transformationnel qui se produit lorsque le leader (manager) et le dirigé (employés) augmentent mutuellement leurs niveaux de motivation et de moralité. Les résultats de cette

⁹Aourzag. A. (2021). La reconnaissance comme médiateur entre les habilités de communication du supérieur et la motivation intrinsèque : cas des fonctionnaires des administrations publiques. *Revue française d'économie et de gestion*. Vol. 2, n° 5, pp.173-197.

étude dévoilent que les employés sont motivés pour atteindre des objectifs et aller au-delà de leurs attentes lorsque les dirigeants communiquent avec enthousiasme qui fait ressortir le meilleur d'eux-mêmes.

De même, l'étude de Larhrissi et Omani (2020) « la communication interne, facteur de motivation des salariés : cas d'un établissement relevant de l'université Mohamed V ». Cette recherche a pour but d'étudier la qualité de la communication interne au sein d'un établissement de l'enseignement supérieur relevant de l'Université Mohammed V de Rabat, de connaître son rôle dans la motivation des salariés ainsi que l'image reflétée par cette entité auprès de ses employés. Cette étude a adopté l'enquête par questionnaire comme outil d'investigation, administré à 100 fonctionnaires. Les résultats obtenus montrent que pour toute organisation, la communication interne joue un rôle important dans son quotidien. Les établissements d'enseignement supérieur ne font pas l'exception. D'où, vient l'intérêt de placer la communication interne parmi les axes prioritaires de la stratégie de l'institution et d'en faire un levier de motivation du personnel.

Enfin, l'étude de Aourzag Aicha (2021) : La reconnaissance comme médiateur entre les habilités de communication du supérieur et la motivation intrinsèque : cas des fonctionnaires des administrations publiques. Il s'agit dans ce travail de chercher le lien entre ces trois concepts : reconnaissance, habilités de communication du supérieur et la motivation en adoptant une étude quantitative réalisée par questionnaire auprès de 50 fonctionnaires des administrations publiques. Cette étude a pu démontrer que toutes les habiletés de communication du supérieur sont reliées positivement à la reconnaissance. Aussi, plus les fonctionnaires se sentent reconnus par leurs supérieurs plus ils sont motivés intrinsèquement, et ce en permettant aux collaborateurs de sentir que leur travail est important et apprécié.

2. Problématique de recherche :

Les ressources humaines représentent le moteur du développement et de la pérennité de l'entreprise. Pour tirer parti de leurs capacités et maintenir leur productivité à un niveau élevé, l'entreprise doit constamment motiver ces ressources humaines pour atteindre ses objectifs. Dans ce sens, Javadein affirme que « *si le capital humain n'est pas suffisamment*

motivé pour son orientation, l'organisation connaît des échecs »¹⁰. Cependant, la diffusion rapide d'informations pertinentes en interne permet aux salariés d'être au courant du travail de l'entreprise et peut renforcer leur motivation au travail. Par conséquent, la communication interne est essentielle du fait elle « *est ainsi progressivement imposée comme discipline managériale au même titre que la gestion des ressources humaines* »¹¹. Par ailleurs, la communication interne motive le capital humain afin d'atteindre les objectifs de l'organisation, en fait, « *elle est dédiée généralement à renforcer l'appropriation des finalités de l'entreprise par la création d'une culture commune, à la motivation et au travail du groupe* »¹². De son côté, LIBAERT indique l'utilité de la communication interne pour influencer le comportement du personnel : « *elle crée un langage commun qui permet à chacun d'orienter et d'adapter son comportement professionnel* »¹³. De même, la communication interne en plus de diffuser l'information, vise à « *mobiliser, d'entraîner l'adhésion des salariés, de créer un sentiment d'appartenance de manière à améliorer le fonctionnement global de l'entreprise et à favoriser la construction de l'image* »¹⁴. Ces auteurs, en effet, abordent peu ou prou la partie qui nous intéresse le plus à savoir la communication interne et son rôle dans la motivation du personnel. La communication interne est perçue alors comme un puissant levier de motivation. Mais est-il le cas pour les salariés algériens ? A cet effet, nous avons décidé, à travers cette étude, de nous focaliser sur le lien existant entre la communication interne au sein des entreprises économiques étatiques et la motivation de ses salariés tout en essayant de répondre à l'interrogation suivante :

- **Comment la communication interne permet-elle de renforcer la motivation au travail des salariés ?**

¹⁰ Javadein, S., Rayej, H., Estiri, M., & Ghorbani, H. (2011). The Role of Internal Marketing in Creation of Sustainable Competitive Advantages, *Trends in Applied Sciences Research*. Vol. 6, n°4, p. 369.

¹¹ Westphalen, M. E., & Libaert, T. (2012). *Communicator : Toute la communication d'entreprise*. 6^{ème} éd, Paris (France) : Dunod, p. 226.

¹² Mahboub, L., & Belhoucine, A, *op. cit.*

¹³ D'Almeida, N., & Libaert, T. (2010). *La communication interne d'entreprise*. 6^{ème} éd, Paris (France) : Dunod, p. 29.

¹⁴ Demont, L., Kempf, A., Rapidel, M., & Scibetta, C, *op. cit.*, p. 258.

3. Hypothèses de l'étude :

Nous visons à travers cette étude de trouver des réponses à notre problématique principale tout en formulant ces hypothèses :

Hypothèse globale : La communication interne a un effet significativement positif sur la motivation des salariés à travers ses pratiques.

Toutefois, les hypothèses secondaires de notre recherche peuvent se développer comme suit :

H1 : La communication verticale et horizontale ont un impact significativement positif sur la motivation au travail des salariés.

H1 a : Les aptitudes de la communication du supérieur hiérarchique a un impact significativement positif sur la motivation au travail des salariés.

H1 a.1: La communication de supérieur hiérarchique a un impact significativement positif sur la motivation au travail des salariés.

H1 a.2: Le feedback personnel a un impact significativement positif sur la motivation au travail des salariés.

H1b : Une bonne communication horizontale a un impact significativement positif sur la motivation au travail des salariés.

H1b.1 : L'échange d'information et des connaissances entre les salariés a un impact significativement positif sur leur motivation au travail.

H1b.2 : La discussion informelle entre les salariés a un impact significativement positif sur leur motivation au travail.

H2 : L'utilisation des supports de communication interne de bonne qualité influence significativement la motivation au travail des salariés.

H2a : L'efficacité des supports de la communication interne dans la transmission de l'information a un impact significativement positif sur la motivation des salariés.

H2b : La praticité d'utilisation des supports de la communication interne a un impact significativement positif sur la motivation des salariés.

4. Objet de l'étude :

Notre recherche porte sur l'importance de la communication interne au sein de l'entreprise, plus particulièrement sur l'impact de la communication interne sur la motivation au travail des salariés du secteurs économique étatique dans la ville d'Oran.

5. L'importance de l'étude :

Cette étude tire son importance de la nature du sujet que nous traitons qui opte pour "Communication interne pour stimuler la motivation des salariés dans l'entreprise d'une part et du type des problèmes qu'elle pose pour la recherche scientifique et l'investigation d'autre part, et donc l'importance de celle-ci, peuvent être limités dans les points suivants :

En soi, l'importance des variables qui y sont associées, car la communication interne permet à l'entreprise de fonctionner et de travailler sur le succès en stimulant la motivation au travail des salariés. En fait, elle vise principalement à servir l'organisation. Et pour atteindre ses objectifs, elle est utilisée pour transférer des informations et des données nécessaires pour prendre des décisions et soutenir les projets de l'entreprise. C'est également l'un des facteurs les plus importants qui aide à contrôler la gestion des entreprises de toutes sortes.

Ainsi que cette étude permet au chercheur de formuler des recommandations qui aident à développer et à augmenter l'efficacité des supérieurs, de la communication horizontale ainsi que les supports adoptés dans le processus de communication.

De la part des employés au sein de l'entreprise, la communication interne leur permet de se sentir valorisés, considérés, reconnus sur leurs efforts fournis et motivés et ce qui se reflète positivement sur la rentabilité et la productivité de l'entreprise.

6. Objectifs de recherche :

Cette étude visait à atteindre un certain nombre d'objectifs auxquels nous pouvons faire référence dans ce qui suit :

Objectif global :

D'une façon générale, nous visons à travers cette étude d'examiner la relation entre le modèle de communication interne qui prévaut dans les entreprises économiques étatiques et entre la motivation des salariés au travail.

Objectifs spécifiques :

- Développer nos connaissances sur le domaine de la communication interne et son importance dans l'organisation.
- Faire diagnostique de la stratégie de communication interne adoptée par chacune de ces entreprises.
- Voir l'importance donnée par le secteur étatique à la communication interne dans la gestion et le management des entreprises.
- Connaître à quel point et comment la communication interne est susceptible de motiver et fidéliser les salariés.
- Découvrir quel avantage motive les employés à mieux performer dans l'organisation.

7. Choix et intérêt du sujet :

Les raisons du choix de ce sujet sont présentées en deux sortes : causes subjectives c'est-à-dire personnelles et causes objectives liés au thème.

a. Causes subjectives :

- Le sujet de communication à l'établissement a fait l'objet de notre mémoire de fin d'études pour obtention du diplôme de master intitulé "la communication de service : cas de la GAM assurance " dans lequel, nous avons étudié l'importance de la communication externe dans le promouvoir du produit de l'entreprise. Sur cette base, nous avons un grand désir de creuser plus profondément dans le domaine de la communication et la spécialisation dans la communication interne et l'expansion de plus en plus profondément a une grande importance sur la vie et la gestion de

l'entreprise à la lumière de développement des techniques de communication et de gestion.

- De plus, vouloir sélectionner les expériences théoriques acquises dans le domaine de la communication interne et les projeter dans la réalité de la communication au sein des entreprises algériennes.

b. Raisons objectives :

- L'importance du sujet est démontrée par la connaissance du rôle et de l'importance de la communication dans l'entreprise, quelle que soit la diversité de ses activités.
- Le manque de recherches et d'études liées à ce sujet, notamment en ce qui concerne la relation entre la communication interne et de motivation au travail plus particulier dans le contexte algérien.
- Négligence de certaines entreprises, de l'importance de la communication interne dans la gestion et le management des entreprises.

8. Délimitation du sujet :

Délimitation de notre sujet de recherche se résume dans l'espace et le temps. Pour ce qui est de l'espace, la ville d'Oran nous a paru le champ restreint le plus adapté à notre recherche, car c'est une grande ville qui comporte un nombre important des entreprises économiques étatiques. Sur le temps, notre étude analysera l'impact de la communication interne sur la motivation au travail des salariés dans une période bien déterminée allant de mois d'octobre 2017 jusqu'à la période de l'enquête sur le terrain (du juillet 2021 au mai 2022).

9. Méthodologie de la recherche :

Notre recherche s'inscrit dans une épistémologie positiviste et afin de pouvoir répondre à notre question de recherche, nous avons opté pour l'approche déductive qui va du général au détail. Par ailleurs, nous avons adopté une méthode mixte ; une combinaison entre la méthode quantitative et la méthode qualitative. En effet, deux instruments ont été utilisés pour collecter les données de cette étude. Pour faire l'enquête, un questionnaire semi-structuré avec des questions fermées a été adopté comme moyen d'investigation pour la

collecte de données quantitatives et un guide d'entretien avec des questions ouvertes et fermées a été utilisé pour collecter des données qualitatives auprès des cadres supérieurs des entreprises dans lesquelles nous avons effectués notre enquête.

10. Organisation de la thèse :

Afin de résoudre la question de recherche constituant notre objet d'étude, nous avons suivi le cheminement le plus fréquent qui comporte : une Introduction, Première partie (bibliographie), Deuxième partie (c'est le travail personnel) et une Conclusion¹⁵. A partir de cette charpente, notre présente étude est structurée autour de deux parties devancées par la présente introduction où nous présentons le contexte, la motivation de recherche, la question et les objectifs de recherche et enfin l'organisation de la thèse.

La première partie qui est intitulée : La communication interne au cœur du processus de la motivation au travail, comprend deux chapitres dont chacun d'eux s'articule en trois sections faisant un tour d'horizon de la littérature. Le premier chapitre renferme le cadre théorique ou définitionnel et la thématique autour des notions de la communication interne (concepts, formes et outils). Nous dressons dans deuxième chapitre une revue de la littérature de la motivation allant des concepts, des théories arrivant enfin à la pratique au travail.

La deuxième partie, intitulée validation empirique de la recherche, présente les démarches, la méthodologie ayant guidé la collecte et l'analyse des données, des résultats de l'étude et de la discussion pour répondre à la question de recherche. Cette partie s'articule également en deux chapitres qui permettent de vérifier nos hypothèses. Le troisième chapitre va s'appesantir sur Positionnement épistémologique et méthodologique de recherche, comportant à son tour trois sections : présentation des hypothèses de notre étude(section1), positionnement épistémologique de notre recherche (section2) et enfin le positionnement méthodologique de la recherche (section3).

Le dernier chapitre est intitulé : Résultats empiriques et interprétations. Il s'attache plus précisément à l'analyse, à la réponse et à la discussion de la question principale. Il est organisé aussi en trois sections : présentation de l'analyse résultats obtenus via les entretiens(section1), présentation de l'analyse des résultats obtenus à partir des

¹⁵ Bouchène, B. Z. (2013). Comment rédiger une thèse. Office des Publications Universitaires : Alger, p.4.

questionnaires (section2) et enfin discussion des résultats (section3), au cours de laquelle nos hypothèses seront confirmées ou infirmées.

Ce travail se boucle par une conclusion générale qui porte sur la synthèse et l'analyse des principaux résultats de ce travail. Celle-ci fait ressortir les principales conclusions et évoque les limites de notre étude, les recommandations et les perspectives.

De même, les annexes comportent des éléments complémentaires afin de préciser certaines étapes de la recherche : le questionnaire et le guide d'entretien.

Première partie :

La communication interne au cœur du processus de la motivation au travail

Chapitre I : Fondements théoriques de la communication interne.

Chapitre II : La motivation, une condition essentielle au travail.

Chapitre I :

**Fondements théoriques de la communication
interne**

Introduction du chapitre :

L'organisation doit communiquer d'abord avec son personnel avant de communiquer avec son public externe car « *Il semble difficile de développer une image externe sans se soucier de l'adhésion et de l'implication du personnel qui constitue le premier vecteur d'image d'une entreprise et l'acteur de la mise en œuvre de sa politique* »¹⁶. Dans ce sens, l'organisation se trouve obligée à adopter un système efficace de la communication aussi bien au niveau interne qu'externe.

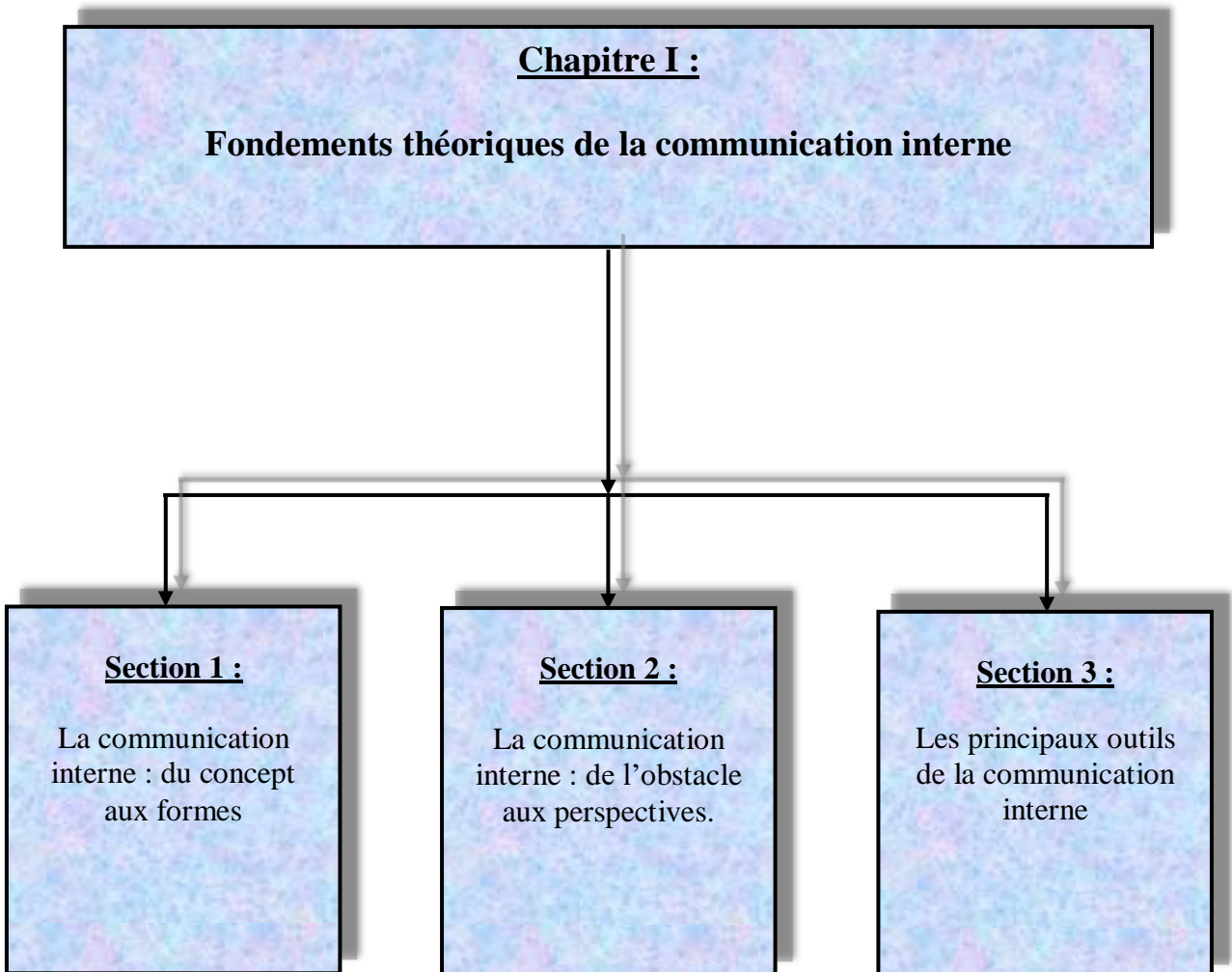
La communication interne est considérée comme étant « *la composante d'un système global d'organisation des flux d'information et des échanges visant un équilibre informationnel et relationnel* »¹⁷. La communication interne représente alors un enjeu majeur à la réussite de l'organisation. En effet, elle demeure très importante pour améliorer la qualité des différentes activités et tâches dans l'organisation s'inscrivant de ce fait dans « *une logique de mobilisation et de motivation du personnel* »¹⁸. La communication interne est désormais vue comme un moyen d'adhésion interne aux valeurs de l'entreprise et à sa culture, comme un moyen de solidarité et d'implication des salariés vis-à-vis de leur employeur.

L'objet de ce chapitre est de dresser une revue de la littérature sur la communication interne dont nous aborderons trois sections qui seront intitulées et organisée comme dans la figure ci-dessous :

¹⁶ Demont, L., Kemp, A., Rapidel, M., & Scibetta, C. (2009). Communication des entreprises : stratégies et pratiques. 2ème Edition Armand Colin, p. 257.

¹⁷ D'Almeida, N., & Libaert, T. (2018), *op. cit*, p. 7.

¹⁸ Guidere, M, *op. cit*, p.11.



Section 1 : La communication interne : du concept aux formes

Les entreprises ont pris alors conscience de l'importance de la circulation de l'information en direction de public interne a priori l'importance de la communication interne qui constitue un levier de management d'une entreprise qui est devenue un domaine très exigeant « *qui demande du temps, des compétences et des moyens. Elle s'adresse à un public de plus en plus averti : son niveau d'exigence, ses aspirations ont évolué.* »¹⁹. Toutefois, elle « *est impensable sans informations ou des messages contenant des informations. Les informations sont donc des produits véhiculés, transportés par la communication* »²⁰. Il s'agit dans cette section de présenter l'aspect conceptuel de la communication interne en trois volets. Exposer d'abord les concepts clés de la communication interne : la communication globale et l'information, ensuite les aspects fondamentaux de la communication interne : la cible, les objectifs et les fonctions de communication interne. Et enfin, différentes directions et formes de la communication interne.

1. Concepts clés de la communication interne :

1.1. Communication globale :

Plusieurs auteurs ont essayé de donner certaines définitions concernant la communication, chacun selon son domaine : « *la communication est un concept très dynamique, polysémique et pluridisciplinaire. Elle a fait l'objet d'une grande préoccupation de la part d'auteurs de profils variés : journalistes, sociologues, psychologues, philosophes et politologues* »²¹. Mais, telle que nous l'entendons, le terme de la communication est d'origine latin qui veut dire étymologiquement « rendre commun » :

- Selon Lendrevie et Lindon, la communication est : « *l'ensemble des informations, des messages, des signaux de toute nature qu'un organisme émet en direction de ses publics cibles* »²²

¹⁹ Westphalen, M. H. (2004). *Communicator : Le guide de la communication d'entreprise*. 4^{ème} éd, Paris (France) : Dunod, p. 85.

²⁰ Nzabandora, J. (2005). *Sociologie de l'information et de la communication sociale*. ULK/Gisenyi, p. 59.

²¹ Quenum, A. L. (2015). *Les fondamentaux de la communication pour le développement*, Paris (France) : L'Harmattan, p. 11.

²² Lendrevie, J., Lévy, J., & Lindon, D. (2003). *Mercator : théorie et pratique du marketing*. 7^{ème} éd, Paris (France) : Dalloz, p. 485.

- Elle est aussi définie par Fanelly comme « *le processus de transmission des idées ou des sentiments d'un individu à un autre* »²³.
- Thierry LIBAERT quant à lui la définit comme : « *un iceberg, la partie immergée peut être très importante, ce qui fait l'image d'une entreprise peut provenir de tout autre chose que de sa communication volontariste : le prix et la qualité de ses produits, la relation avec son service consommateur ...* »²⁴.
- Au point de vue de Mauleon et Gooding, La communication « *est une arme à la fois indispensable et infaillible : Indispensable, car sera le pont entre votre offre et vos futurs clients. Infaillible, parce que vous l'aurez construite avec des supports et des mots choisis et travaillés* »²⁵.
- Alors, la communication recouvre deux significations : la première représente la diffusion et la transmission de l'information sans chercher la pertinence du contenu tandis que la seconde concerne à partager, échanger et rendre commun un message dans un groupe, donc elle constitue un liant générateur des relations sociales.²⁶

D'après ces définitions, on conclut que : La communication est une stratégie adoptée par une organisation visant à transmettre un message à un groupe déterminé d'individus. Elle a pour objectif de modifier le comportement du récepteur. La communication est un concept qui a été connu par plusieurs définitions dans de différents domaines, or toutes ces définitions sont à base de : transmission et réception d'informations. Voire la communication est la manière dont l'information circule dans l'entreprise.

1.1.1. Objectifs de la communication :

Edgar Morin disait : « *On communique pour informer, s'informer, connaître, se connaître éventuellement, expliquer, s'expliquer, comprendre, se comprendre.* »²⁷. Dans ce sens, la

²³ Fanelly, N.T. (1991). *La communication interne, une stratégie au service de l'entreprise*. Paris (France) : Economica, p. 24.

²⁴ Libaert, T. (2014). *Introduction à la Communication*. 2^{ème} éd, Paris (France) : Dunod, p. 27.

²⁵ Mauleon, A. B., & Gooding, É. (2015). *La communication d'entreprise Pas à pas*. Paris (France) : Vuibert, p.5.

²⁶ Silva, F. (2008). *Etre e-DRH*. Pays Bas : Liaisons, p. 116-117.

²⁷ Charron, J. L, Sépari, S., & Bertrand, F, *op. cit*, p.167.

communication, selon Baynast et Lendrevie dans livre « *Publicitor* »²⁸, a pour ces trois objectifs :

- **Objectif cognitif** : ce stade a pour objectif de faire connaître à la cible les performances de ses produits financiers, la qualité des services qui les accompagnent et le coût particulièrement compétitif de ces prestations.
- **Objectif affectif** : c'est faire aimer l'entreprise, ses marques et ses produits.
- **Objectif conatif** : ce stade regroupe les réactions et les comportements face à l'offre.

1.1.2. Le processus de communication :

La communication est le système qui relie un émetteur et un ou plusieurs récepteurs en échangeant des signaux. Et pour qu'elle réussisse, « *il est souhaitable que ces signaux aient la même signification pour les deux protagonistes, c'est-à-dire qu'ils empruntent au même code culturel ou verbal* »²⁹.

En dépit de l'évolution des théories de la communication au fil des années, le modèle de Shannon et Weaver (1949) demeure le plus répondu, c'est l'un des premiers à expliquer le processus de communication. Le modèle de communication Shannon a été appelé la « mère de tous les modèles ». Selon ce modèle, un message commence à une source d'information, qui est relayée via un émetteur, puis envoyé via un signal vers le récepteur. Mais avant d'atteindre le récepteur, le message doit passer par le bruit (sources d'interférences). D'après Kotler et comme il est décrit dans la figure n° (1), le processus de communication s'articule autour de ces huit éléments :

L'émetteur ou destinataire : celui qui envoie le message, écrit ou oral, contient l'objet de l'information, il peut s'agir d'un individu ou d'un groupe (firme, entreprise, système)

Le codage : cette fonction représente la transformation de l'idée émise en image, forme, son, symboles.

Le message : c'est l'idée, ou des signaux comportant du sens, à transmettre par l'émetteur.

²⁸ Baynast, A. D., Lendrevie, J. (2012). *Publicitor*. 8^{ème} éd, Paris (France) : Dunod, p. 92.

²⁹ Carré, C. (2007), *Aimer un Groupe*. 2^{ème} éd, Paris (France) : Eyrolles, p. 140.

Le décodage : c'est le processus qui permet au récepteur d'attraper une signification, une compréhension aux symboles et messages transmis par l'émetteur. Mais le problème ici réside dans l'écart qui peut exister entre ce qu'on veut dire et ce que l'autre comprend (le récepteur), ce qui est très important à savoir notamment pour le contrôle de l'efficacité de la communication.

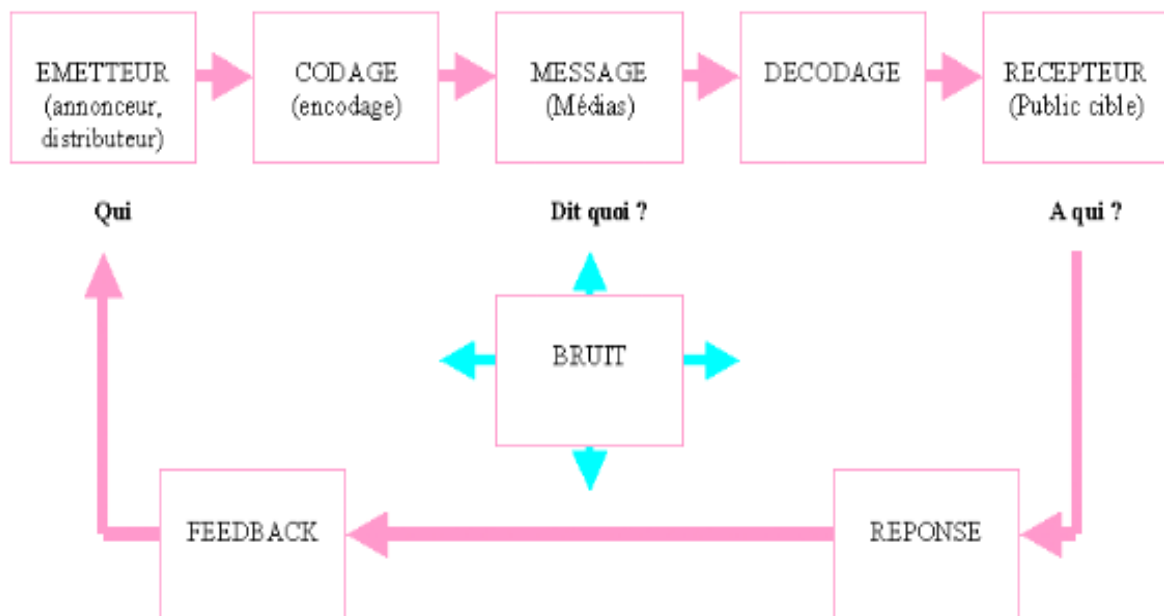
Le récepteur ou destinataire : c'est la personne à qui s'adresse le message, il a une responsabilité d'informer l'émetteur sur la réception du message d'une façon explicite. Le récepteur peut être un individu, un groupe ou une machine....

La réponse : c'est l'ensemble de réactions de récepteur après la réception du message

Le feedback : c'est-à-dire la réaction du récepteur qui indique sa compréhension et son adaptation au message transmis et cela permet de réguler la communication.

Le bruit : représente les autres messages et les éléments d'environnement qui viennent pour perturber le processus de communication.

Figure N° 1 : Les éléments de la communication.



Source : Kotler, P., Keller, K., Manceau, D., & Dubois, B. 2015, p. 631.

1.1.3. L'élaboration d'un plan de communication :

La communication aujourd'hui est essentielle à toute entreprise, devant à la fois augmenter sa visibilité, tout en gérant sa notoriété et l'image qu'elle véhicule. Etablir un plan de communication efficace est alors essentiel pour trouver de nouveaux clients et fidéliser les anciens, mais aussi pour motiver les collaborateurs. D'après le schéma ci-dessous, nous constatons que l'élaboration du plan de communication doit être conçue et développée à partir des étapes suivantes :

- *Fixer les objectifs* : toute entreprise doit fixer les objectifs d'une campagne de communication qui varient selon sa stratégie marketing, dont on peut les résumer quatre objectifs :(faire acheter, augmenter sa notoriété, fidéliser sa clientèle...).

- « Stimuler le désir pour la catégorie de produits ;
- Augmenter la notoriété de la marque ou du produit pour l'imposer à l'esprit des clients ;
- Forger l'attitude à l'égard de la marque ou du produit, en divulguant des informations ou en créant des émotions favorables ;
- Influencer l'intention d'achat »³⁰

- *Choisir des cibles* : une fois que les objectifs et le message sont définis, il faut penser aux publics ciblés qui peuvent être directs ou indirects, interne ou externes, prioritaires ou secondaire.

- *Etablir le budget* : toute entreprise doit consacrer un montant global de son investissement, particulièrement pour la communication, en vue de réalisation de la campagne de communication. Quatre méthodes sont couramment employées pour définir ce budget :

- La méthode fondée sur les ressources disponibles.
- Le pourcentage du chiffre d'affaires.

³⁰ Ibid., p. 633.

- L'alignement sur la concurrence.

- La méthode fondée sur les objectifs et les moyens.

• *Choix des médias et supports* : à chaque fois l'entreprise doit s'interroger sur les outils les plus efficaces pour atteindre les objectifs poursuivis. D'une manière générale, trois facteurs influencent le choix support de communication :

- Le type de la clientèle

- La réponse souhaitée chez l'acheteur

- L'étape dans le cycle de vie du produit.

• *Elaborer le message* : Le message doit donc prendre en considération l'objectif de cette campagne de communication et en faire l'objet pour essayer de le réaliser. Il doit répondre à ces trois questions :

- Que dire ? (Contenu du message).

- Comment le dire ? (Stratégie créative).

- Qui doit le dire ? (Source du message).

• *Mise en œuvre* : en effet, c'est la réalisation de la communication élaborée sur le terrain.

• *Contrôle et évaluation* : chaque entreprise devra contrôler l'efficacité et connaître l'impact et la rentabilité de la communication.

1.2. L'information :

La théorie de l'information née en 1949 et développée ensuite par SHANNON et WEAWER, elle a traité le concept de communication et la transmission de l'information entre deux systèmes. Cette théorie a eu de succès suite à son application aux différents moyens de communication. Il y a eu souvent une confusion entre les mots communication et l'information, or l'information est une partie de la communication.

Plusieurs définitions ont été données à l'information suite à son existence sous différentes formes. L'information est un élément clé de développement de chaque organisation, d'où vient l'importance de la communication au sein de cette dernière.

- Selon Mc Kay, « *l'information est ce qui change une représentation. Information vient de 'informare', mettre en forme ; il y a donc déjà une différence de traitement, de présentation, entre la donnée brute et une information.* »³¹
- Pour Lesmard et Vebrugghe l'information : « *est une image, des objets et des faits : elle les représente. Elle apporte une connaissance que le destinataire ne possédait pas ou qu'il ne pouvait pas prévoir* »³²
- Selon Dardelet et Laugine : « *L'information dans l'entreprise est le rassemblement, la mise forme et la diffusion des renseignements technique, économique et sociaux qu'il est nécessaire, utile ou opportun de porter à la connaissance de tout ou partie du personnel pour permettre à chacun de mieux voir l'entreprise de s'y mieux situer, d'améliorer son action et de l'aide à davantage prévoir l'avenir* »³³

Puisque l'information est considérée comme le principal cœur des organisations, nous pouvons définir l'information, en se basant sur toutes ces précédentes définitions, comme des renseignements, ou des données traitées, enregistrées, classées et organisées pour avoir une signification dans un cadre précis dans le but de pouvoir prendre une décision. L'information assure une compréhension mutuelle entre les personnes c'est pour cela la communication n'a pas de signification sans elle. En effet, l'information représente le message véhiculé par la communication. Or, il convient de noter que la communication est différente de l'information. Cette dernière est le contenu d'un message tandis que la communication est un système intégrant différents acteurs et actions visant à envoyer des informations.

Toutefois, l'information constitue une base indispensable à l'ouverture et au développement des organisations. Et pour cette raison, une bonne information doit être :

³¹ Charron, J. L., Sépari, S., & Bertrand, F. (2016). *Management Manuel et applications*. 5^{ème} éd, Paris (France) : Dunod, p. 173.

³² Lesmard, C., & Vebrugghe, S. (1998). *Organisation et gestion de l'entreprise*. Paris (France) : Economica, p.7.

³³ Dardelet, M., & Laugine, J.M. (1986). *Economie d'entreprise*, tome1, Paris (France) : Foucher, p. 30.

- **Rapide** : précéder les rumeurs par de l'information ;
- **Simple** : c'est-à-dire ; facile d'accès ;
- **Intéressante** : qui apporte de nouveaux éléments ;
- **Sélective** : choisir bien l'information à diffuser.

De point de vue théorique, de nombreux auteurs ont distingué deux catégories d'information³⁴ sont les suivantes :

- **L'information opérationnelle** : cette catégorie d'information concerne les ordres et instructions donnés pendant la réalisation du travail.
- **L'information mobilisatrice** : cette catégorie emprunte des messages visant la motivation des salariés.

1.2. La communication interne :

La communication interne a été définie par plusieurs auteurs. Or, nous pouvons citer celles de : DOBIECK.B « *La communication interne est désormais intégrée comme outil de management, un outil de motivation du personnel, il faut expliquer l'économie, justifier des décisions sociales quelques fois dures, informer sur les prévisions, rassurer les salariés sur l'avenir* »³⁵.

D'après Philippe Détrie et Cathérine Broyez la communication interne a pour nombreux objectifs : « *un ensemble de principes d'action et de pratiques visant à donner du 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* »³⁶.

De plus, la communication interne se définit comme « *le processus par lequel l'information circule et s'échange à travers les structures formelles et informelles de l'organisation* »³⁷.

³⁴ Adary, A., & Mas, C. (2018). *Communicator*. 8^{ème} éd, Paris (France) : Dunod, p. 159.

³⁵ Dobeck, B. (1996). *Communication des entreprises et des organisations*. 1^{ère} éd, Paris (France) : Édition marketing, p. 7.

³⁶ Détrie, P., & Broyez, C. (2002). *La communication interne au service du management*. Paris (France) : Editions liaisons, p. 42.

³⁷ Schermerhorn, J. R., Hunt, J.G., René, O., & De Bill, C. (2010). *Comportement humain et organisation*. Montréal : Pearson ERPI, p. 386.

Selon Lethielleux, la communication interne est « *une réponse à la distance qui se creuse entre les hommes et les structures au sein d'une entreprise. Cette distance a pour origine : l'accroissement de la taille des organisations, la spécialisation croissante des ressources humaines et la nécessité de décentraliser, voire délocaliser les activités. La communication interne permet de rétablir le lien entre la direction et les salariés, elle se place au cœur du processus de cohésion* »³⁸.

Au point de vue de Philippe Morel, la communication interne « *est un ensemble des messages qui circulent au sein d'une organisation ayant pour rôle important de garder un climat social serein, d'associer les salariés à toutes les actions de l'entreprise et faire en sorte qu'ils se sentent pris en compte et reconnus.* »³⁹. Libaert va dans le même sens qu'aux précédents auteurs en accordant les objectifs suivants à la communication interne : « *Faire participer les salariés, obtenir leur adhésion, voire leur mobilisation* »⁴⁰.

Tous ces auteurs ont défini la communication interne soit comme processus de transmission de l'information, soit un moyen de management utilisé à l'intérieur de l'organisation pour mobiliser son personnel, ou bien des actions et des pratiques mais tous affirment qu'elle vise à informer, motiver et développer le sentiment d'appartenance en stimulant le travail en groupe en vue d'atteindre les objectifs de l'organisation. De ce fait, nous retiendrons celle de Philippe Morel car ce dernier ne la définit pas comme une simple action de transmission de l'information au sein de l'organisation donc il met en évidence le relationnel et la rétablissement des liens sociaux. En comprenant par cette définition que l'entreprise est appelée d'accorder plus d'importance aux individus pour qu'elle ait ses objectifs, de ce fait la motivation des salariés est prise en considération.

³⁸ Lethielleux, L (2011). *L'essentiel de la GRH*. 5^{ème} éd, Paris : Gualino, p. 95.

³⁹ Morel, P. (2009). *La communication d'entreprise : Un parcours concret de l'externe à l'interne à travers la méthodologie et les techniques les plus récentes*, 4^{ème} éd, Paris (France) : Vuibert, p. 36.

⁴⁰ Libaert, T. (2005). *La communication d'entreprise*. 2^{ème} éd, Paris (France) : Economica, p. 67.

2. Les aspects fondamentaux de la communication interne :

2.1. Genèse de la communication interne :

La communication interne s'est développée en parallèle de développement du monde des organisations. En effet, les premiers pas de la communication interne apparaissent dans les années 1830, la période de révolution industrielle plus particulier avec l'apparition du premier journal d'entreprise qui « *aurait été créé en Allemagne par l'économiste Friedrich List, qui a lancé une publication en 1834 dans le but d'instruire les ouvriers sur leurs intérêts* »⁴¹

Cependant, il faudra attendre environ un siècle pour qu'elle prenne vraiment le statut d'une fonction à part entière « *Les années 80-90 marquent une nouvelle étape parce que la communication interne devient une fonction institutionnalisée dans l'entreprise au même titre que le service de marketing, le service de contrôle de gestion ou le service des méthodes* »⁴² Alors, les chargés ou responsables de communication interne s'institutionnalisèrent pendant les années 80. Ensuite, en ce même temps que les premières agences de conseil et d'audit apparaissent « *C'est également dans les années 1980 qu'apparaissent les premières agences de conseil et d'audit* »⁴³

Vers la fin des années 80, la communication interne opte pour mission principale : faciliter les échanges, rendre les communications plus fluides, sensibiliser le personnel de travail sur la logique de l'entreprise. Dix ans plus tard, la communication interne a développé ses tâches « *Les priorités évolueront à la fin des années 1990, désormais, les entreprises attendent de la communication interne qu'elle favorise la transmission de l'information, les objectifs antérieurs étant passés au second plan ou réalisés* »⁴⁴

En termes d'outils de communication interne, ils se sont évolués depuis leurs apparitions. En effet, les entreprises ont apprécié, au début des années 90, les séminaires. Alors que la

⁴¹ Lardellier, P. (1998). *Le journal d'entreprise : Les ficelles du métier*. Paris (France) : Les éditions d'Organisation, p. 21.

⁴² Michon, C. (1994). Management et communication interne : Les six dimensions qu'il faut considérer. *Communication et organisation*. N°5, mis en ligne le 26 mars 2012.

⁴³ Noureddine, S., Ellioua, H., *op. cit.*

⁴⁴ Westphalen, M.H., & Libaert, T. (2009). *Communicator : Le guide de la communication d'entreprise*. 5^{ème} éd, Paris (France) : Dunod, p. 227.

communication événementielle a connu un recul proportionnel vers la fin de ce siècle. Or, au début de l'année 1996 l'intranet commence à être adopté par les entreprises françaises.

Tandis, durant les années 2000, le rôle de communication interne se change de celui de diffuser des informations à celui de régulateur ; c'est-à-dire, il s'agit d'accorder plus d'importance aux actions que de transmettre les informations. La communication interne devient alors un moyen essentiel aux initiatives globales de l'entreprise dont l'accès à l'information devient plus direct, ouvert et interactif. Le schéma classique de communication (émetteur-récepteur) s'est évolué aussi où chaque individu devient à la fois émetteur et récepteur du processus de communication.

D'une manière brève, d'après Ammor (2019) « *L'évolution de la communication interne s'est faite, grosso modo, de deux manières : La première, en tant que corolaire de l'évolution du management. Elle a lors comme fonction d'être au service de celui-ci, quelque soit le mode managérial. La deuxième, en tant que champ disciplinaire scientifique et objectif, non adossé à une fonction utilitaire* »⁴⁵.

2.2. La cible de communication interne :

Le public interne, auquel la communication interne doit s'adresser est bien entendu, à tout le personnel de l'entreprise. Elle a « *pour cible exclusive l'ensemble des salariés de l'entreprise, quels que soient leur statut, leur métier, leur formation, leur lieu de travail ou leur ancienneté* »⁴⁶. Il est important de s'intéresser également à la segmentation du personnel (selon : structure, localisation, statut, âge...etc.) afin d'adapter ses messages tant dans la forme que dans le contenu aux spécificités des publics ciblés. Cette segmentation permet ensuite de « *préciser quelles sont les personnes qui doivent être visées pour atteindre les objectifs que l'on s'est fixés* »⁴⁷ pendant l'établissement de la stratégie de communication interne. Or, l'entreprise ne s'adresse pas de la même façon à son public interne, la manière dont elle communique avec un directeur se diffère de celle qui est destinée à un employé.

Par ailleurs, « *les salariés forment le public central de cette communication qui poursuit des*

⁴⁵ Larhrissi, N.& Omani, L, *op. cit.*

⁴⁶ Westphalen, M. H. (2004), *Communicator*. 4^{ème} éd, Paris (France) : Dunod, p. 65.

⁴⁷ Demont, L., Kempf, A., Rapidel, M., & Scibetta, C, *op. cit*, p. 375.

objectifs de motivation et de décloisonnement »⁴⁸. En effet, le chargé de la communication interne doit en mesure informer le salarié de « *la vie sociale de l'entreprise, des modifications d'organisations, des projets et de tous les évènements importants* »⁴⁹.

D'une façon générale, le public interne est prioritaire de tous les autres. La cible de communication interne doit le prendre en compte, en premier lieu, parce qu'il représente selon Morel (2015, p 45) le premier vecteur de l'image de l'entreprise vers l'extérieur, donc il est important de maintenir un climat favorable, positif et stimulant le développement. C'est pourquoi, « *on ne peut pas demander à des hommes de participer à une œuvre collective en aveugle, ils ont besoin de comprendre où l'entreprise va, ils ont besoin d'être reconnu pour leurs compétences, ils ont besoin d'être écoutés* »⁵⁰.

2.3. Que doit-on communiquer en interne ? :

L'information communiquée à l'intérieure de l'entreprise aborde « *les valeurs de l'identité de l'entreprise ; les tâches accordées à chaque service et collaborateur ; les règles communes de l'entreprise ; le projet de l'entreprise pour fédérer ; l'état de santé de l'entreprise pour rassurer ; l'histoire de l'entreprise, l'organigramme, etc.* »⁵¹. Cette information doit être bien structurée afin d'avoir une compréhension claire et ainsi pour éviter désaffection d'un service,

2.4. L'importance de la communication interne :

La communication interne joue un rôle très important au sein de l'entreprise « *La communication dans l'organisation prend une place déterminante ; il s'agit du moteur même de la dynamique et du développement de l'organisation* »⁵². En effet, c'est « *un moyen de liaison, une piste bilatérale d'échange de renseignements* »⁵³. Toutefois, bien communiquer en interne est très important au moins pour ces raisons :

⁴⁸ Libaert, T., & Westphalen, M. E. (2012), *op. cit.*, p. 28.

⁴⁹ Aubrée, C., & Fiori, D. (2015). *Les métiers de la communication interne*. 19^{ème} éd, Paris (France) : l'Etudiant, p. 27.

⁵⁰ Westphalen, M.H. (2001). *Communicator, le guide de la communication d'entreprise*. 4^{ème} éd, Paris : Dunod, p.64.

⁵¹ Mauleon, A. B, et Gooding, E. (2015). *La communication d'entreprise pas à pas*, Vuibert, Paris, p. 155.

⁵² Gadi Bensahla, I, *op. cit.*

⁵³ Chapert, P. H. (1979). *Communication et relation publique*. Montréal : Commerce, p. 8.

- **Elle est au service du projet d'entreprise** : la communication interne a plusieurs actes en sein de l'organisation, parmi ces ceux-ci, l'accompagnement du projet socio-économique de l'entreprise. En effet, elle expose des objectifs réels qui sont tirés des orientations stratégiques et des engagements budgétaires.
- **Elle accompagne le management** : La communication interne est indissociable du management, c'est « *une composante indispensable dans le management d'une organisation* »⁵⁴. En effet, elle a pour but d'aider le manager ou le responsable à motiver ses équipes, améliorer le fonctionnement quotidien de l'entreprise ou du groupe, et accompagner son développement. De ce fait, « *l'imbrication de la communication et du management résulte de la pratique quotidienne des relations organisées aux différents niveaux hiérarchiques entre les différentes équipes de travail* »⁵⁵. Dès le début de sa journée, le manager cherche à développer l'entreprise et conquérir une place concurrentielle sur le marché. Pour se faire, il a intérêt de compter sur son personnel en l'impliquant et l'adhérant dans le projet de l'entreprise en raison d'augmenter sa productivité. Et pour mener bien sa mission, l'encadrement doit être bien informé par la direction et aidé dans son rôle communicant. Il doit donc « *prendre conscience que la communication interne est pour lui une force qui doit peser sur les performances de son entreprise* »⁵⁶. Aujourd'hui, l'information et la communication sont considérées comme « *des compétences exigées de tout cadre quel que soit son métier ou son secteur d'activité* ». ⁵⁷

Néanmoins, Bergmann et Uwamungu ont pu ainsi délimiter les facteurs⁵⁸ ci-dessous qui augmentent cette importance :

- **La spécialisation des tâches** : Aujourd'hui, les opérations lors la fabrication d'un seul produit sont multiples et complexes qui nécessitent

⁵⁴ Nouredine, S., & Ellioua, H. *op. cit.*

⁵⁵ Kebaili, H. L'importance Stratégique de la Communication interne dans les organisations.

⁵⁶ Morel, P, *op. cit.*, (2015), p. 35.

⁵⁷ Kebaili, H, *op. cit.*

⁵⁸ Bergmann, A., Uwamungu, B. (1999). *Ecadrement et comportement*. Edition Eska. p. 411.

la circulation de l'information entre les personnes qui partagent sa réalisation, à ce titre la communication assure la coordination entre divers agents et services à chaque étape de processus.

- **La dimension des organisations :** La taille de l'organisation ne cesse d'accroître assidument en créant plusieurs services, cela rend la communication très importante d'un service à autre et d'une unité à l'autre.
- **La décentralisation :** Plusieurs organisations se dispersent géographiquement (filiale, annexe...) d'où la nécessité de l'intervention de la communication afin de relier ces entités et résoudre les problèmes entraînés de la décentralisation.
- **La présence des syndicats :** La création des associations protégeant les droits des travailleurs au sein de l'organisation exige la détention de l'information qui concerne le personnel et le travail.

2.5. Les objectifs et les fonctions de communication interne :

La communication interne, a priori, a pour multiples objectifs. J. Citeau les délimite dans les points suivants : « *Améliorer la productivité et l'efficacité du travail ; Effectuer les changements ; Prévoir et éviter les tensions trop fortes ; Répondre aux besoins des travailleurs et maintenir leur bon moral ; Permettre à chacun de se situer dans l'organisation ; Lutter contre les cloisonnements professionnels ; Faire à chacun une expérience de vie du groupe* »⁵⁹.

Par ailleurs, Demont et al, peuvent ainsi définir ces cinq niveaux d'objectifs de la communication interne⁶⁰ :

- **La compréhension :** ce niveau a pour but d'informer chaque salarié sur deux points essentiels : sa tâche (comment l'accomplir, avec quel matériel, où, quand, etc.) et son entreprise (activité, projets, rémunération, etc.)

⁵⁹ Citeau, J. (2000). *Gestion des ressources humaines*. Paris (France) : Armand Colin, p. 146.

⁶⁰ Demont, L., Kemp, A., Rapidel, M., & Scibetta, C, *op. cit*, p. 374.

- **La circulation** : il s'agit d'assurer la bonne circulation de l'information dans l'entreprise afin de stimuler la coordination et l'interactivité qui sont nécessaires au bon fonctionnement de l'organisation.
- **La confrontation** : il s'agit d'aider le salarié à trouver sa place dans l'entreprise en vue de comprendre son rôle et contribuer aux activités de l'organisation.
- **La cohésion** : l'objectif est de créer un sentiment d'appartenance et d'identification à l'entreprise par un personnel soudé, solidaire et efficace qui partage les mêmes valeurs et qui adhère aux mêmes objectifs.
- **L'action** : ce niveau vise à faire bouger le personnel en modifiant son comportement, le responsabiliser, le motiver et l'impliquer dans les activités et projets de l'entreprise.

Au-delà de ces principaux objectifs, certains auteurs tels que : Libaert, Malaval, Décaudin, Deutsch, Cobut & Donjean (2015) ont relevé d'autres objectifs à savoir :

- **Knowledge management** : le manager doit informer le salarié de tout ce qu'il a besoin à connaître sur l'organisation, « *ses objectifs, les changements techniques ...* »⁶¹, pour qu'il ait un sentiment d'appartenance à la communauté du travail afin de briller dans son travail.

- **Le décloisonnement** : c'est-à-dire la suppression des barrières entre le salarié et son supérieur, cela a pour deux finalités, elle permet de « *lier les différentes fonctions, services de l'entreprise et fournir de la meilleure cohésion des efforts* »⁶².

- **Motivation des salariés** : la communication interne au sein de l'organisation vise à mobiliser les collaborateurs afin de les rendre performants dans le travail et les adhérer dans la réalisation de la stratégie de l'entreprise et lorsqu'une communication interne est efficace, la motivation et l'implication des collaborateurs grandissent « *améliorer la motivation contribue à améliorer l'efficacité économique* »⁶³. Et ce qu'atteste également Christine

⁶¹ Libaert, T. *op. cit.*, p. 56.

⁶² Ibid.

⁶³ Malval, P., Décaudin, J.M., & Bénaroya, C. (2005). *Pentacom, Communication : Théorie et pratique*. France : Pearson, p. 578.

Donjean : « *la communication interne se doit de motiver les hommes, de reconnaître leurs réalisations et leur contribution, de favoriser leur collaboration et leur compréhension mutuelle, d'améliorer le climat social* »⁶⁴. Cela montre le rôle que joue le manager et très important. Il doit alors exercer un management participatif qui incite le collaborateur à montrer plus de motivation et d'implication tout en basant sur l'écoute et la considération des collaborateurs.

▪ **Fédérer** : Faire participer les salariés et devenir membres ou acteurs dans l'entreprise, en les intégrant dans son environnement culturel. Pour atteindre cet objectif, l'organisation emploie une gamme d'outils comme les célébrations annuelles⁶⁵. Chaque entreprise vise à regrouper l'ensemble de personnel autour de valeurs communes d'un projet. En effet, « *Faire comprendre la stratégie de l'entreprise et y faire adhérer le personnel est aujourd'hui essentiels à la performance économique* »⁶⁶. Plusieurs événements importants se succèdent quotidiennement au sein de l'organisation comme : publications de résultats, conflits sociaux, performances commerciales...etc. c'est pourquoi « *il est essentiel de regrouper les salariés autour de la volonté de l'entreprise pour appuyer la réalisation de ces différentes actions* ». ⁶⁷

▪ **Former** : il s'agit de former les salariés et les familiariser avec les nouvelles technologies en mettant à leur disposition certains outils ; par exemple : « *mettre un coin de formation dans le journal de l'entreprise ou avoir une bibliothèque permettant à l'ensemble du personnel d'accéder à des livres ou des documents traitant certains sujets qui lui sont utiles, comme le domaine technique* ». ⁶⁸

⁶⁴ Donjean, C. (2006). *La communication interne*. Liège (Belgique) : Edipro, p. 18.

⁶⁵ Deutsch, J.J. (1990). *La communication interne et management*. Paris (France) : Les éditions Foucher, p. 64.

⁶⁶ Malaval, P., & Décaudin, J.M. *op. cit*, p. 580.

⁶⁷ Ibid.

⁶⁸ Deutsch, J.J, *op. cit*.

Tableau N°1 : Les objectifs de la communication interne

Objectif	La manière
FORMER	*formation technique sur les machines ou nouveau matériel. *formation pratique (comment animer une réunion, comment gérer son temps, comment animes un cercle de qualité.
INFORMER ET S'INFORMER	*Les résultats, l'environnement de l'entreprise. *les objectifs à court, moyen et long terme. Les hommes (qui sont qui, fait quoi) *la structure de l'organisation (les grandes divisions.....)
MOTIVER	*valorisation des hommes et de leurs résultats dans les media interne et externe. Valorisation l'entreprise et de ses résultats dans les media interne et externe.
FEDERER	*image extérieur de l'entreprise *message de président.

Source : Deutsch, J.J. 1990, p. 64.

Pour atteindre ses objectifs, la communication interne avance de nombreuses fonctions des plus élémentaires (transmission des informations) aux plus élaborées (impliquer et motiver le personnel, communiquer la crise). Ces fonctions sont plus ou moins développées selon le degré d'importance accordé par l'équipe dirigeante et sa place occupée au sein de la structure organisationnelle. Parmi ces fonctions, on peut citer :

- **La fonction logistique** : cette fonction garantit la circulation de l'information dans le sens descendant, ascendant, latéral. En effet, cette fonction semble très indispensable au bon fonctionnement de l'organisation « *toute entreprise, quelles que soient sa taille et sa structure ne peut fonctionner sans échanger d'information* »⁶⁹
- **La fonction managériale** : tous les dirigeants doivent montrer leur implication et adhésion à la réalisation des objectifs de la communication interne vue qu'ils constituent un élément primordial dans le processus de communication, à travers leurs aptitudes techniques, leur capacité d'animation et leur qualité

⁶⁹ Demont, L., Kemp, A., Rapidel, M., & Scibetta, C, *op. cit*, p. 258.

communicationnelle. Par conséquent, cela « *peut affecter l'efficacité de la communication d'une façon positive dans le cas où leurs comportements prouvent une totale adhésion, ou d'une façon négative dans le cas contraire* »⁷⁰

- **La fonction économique** : Il s'agit à travers de cette fonction d'allier les salariés, de transmettre en interne une image forte et valorisante de l'organisation et même d'évaluer des performances sociales, etc. Or, le rôle de cette fonction est « *de veiller sur la cohérence entre la communication interne de l'entreprise et ses relations externes (communication externe) pour assurer une équipe gagnante, fière d'appartenir à une entreprise qui véhicule une image forte et valorisante. Ceci crée un sentiment d'appartenance chez les individus et le renforce* »⁷¹
- **La fonction sociale** : la communication interne vise à créer et renforcer des liens entre l'entreprise et son personnel par créer un climat social, se mettre à l'écoute du personnel, partager des mêmes valeurs, stimuler un sentiment d'appartenance fort à l'entreprise et prendre conscience des problèmes sociétaux ou écologiques, etc. Le personnel proclame des opinions et des attentes sur les conditions du travail, les conditions d'hygiène et de sécurité, l'organisation du travail, les rémunérations... et donc, « *il faut être à son écoute et répondre à ses préoccupations par une information sociale* »⁷².

2.6. L'élaboration d'une stratégie de communication interne :

La stratégie de communication est vue par COBUT E et DONJEAN C, étant comme « *une orientation ou un angle d'action pour une problématique à résoudre ou un projet à réaliser, des objectifs à atteindre.* »⁷³. D'une façon générale, toute stratégie a pour objectif majeur de « *déterminer les plans d'actions que l'entreprise doit mettre en œuvre pour s'assurer un avantage concurrentiel défendable sur une longue période* »⁷⁴. Toutefois, la stratégie de communication interne découle de stratégie globale de communication qui dépend à son tour

⁷⁰ Mahboub, L., & Belhoucine, A. (2017). La démarche stratégique de la communication interne en entreprise, outil de management moderne. *Revue des sciences économiques, de gestion et des sciences commerciales*, n°18.

⁷¹ Ibid.

⁷² Demont, L., Kemp, A., Rapidel, M., Scibetta, C. *op. cit.*, p. 259.

⁷³ Donjean, C., & Cobut, E. *Op. Cit.*, p35.

⁷⁴ Demont, L., Kempf, A., Rapidel, M., & Scibetta, C. *op. cit.*, p13.

de la stratégie globale d'entreprise. Avant d'appliquer une démarche stratégique, il convient de noter que « *la communication interne devra être la transposition de la stratégie globale* »⁷⁵. En effet, la stratégie de la communication interne ne dissocié jamais de celle de la communication externe et cela concerne la nécessaire cohérence des messages internes avec la communication externe de l'entreprise. Par conséquent, l'élaboration d'une stratégie de communication interne doit passer par les étapes suivantes :

- *Tout d'abord, étudier l'état des lieux* qui est établi par la communication globale. En effet, on reprend les points positifs et négatifs constaté.

- *Ensuite, analyser les objectifs fixés* dans la stratégie globale de l'entreprise en vue de voir si ces objectifs auront un impact sur les salariés c'est-à-dire, leur situation et leur mission dans l'entreprise. Voir aussi ce qu'ils peuvent apporter comme changement pour l'entreprise.

- *Puis, bâtir un plan d'action sur le long terme* en déterminant les actions permanentes et les actions ponctuelles :

- *Aussi, choisir les salariés* et même les cadres qui ont un rôle important dans la transmission de l'information entre leurs collaborateurs et leurs supérieurs

- *Par ailleurs, examiner les moyens utilisés* pour voir leurs utilités dans la stratégie ;

- *Également, faire le récapitulatif des actions déjà faites* pour évaluer leur efficacité ;

- *De plus, Compter les moyens manquants ;*

- *Puis, il s'agit de grouper les salariés dans différentes catégories par ordre d'importance pour la communication.*

- *Enfin, la communication interne* doit maintenir la cohérence avec la communication externe et ses publics

⁷⁵ Morel, P. *Op. cit.*, (2015), p. 43-46.

3. Direction et formes de la communication interne :

3.1. Direction de la communication interne :

D'un point de vue purement hiérarchique, la communication interne peut être affiliée soit à la direction des ressources humaines, Direction générale selon l'entreprise. Dans certaines entreprises, elle relève de la responsabilité du directeur des ressources humaines, car la politique de communication interne est considérée comme plus liée à la gestion du personnel qu'à sa simple information. Dans d'autres entreprises, elle relève de la responsabilité du directeur de la communication, car elle est considérée comme faisant partie de la politique globale de communication, dont la cohérence d'ensemble est jugée essentielle. Comme elle peut être rattachée à Direction de la communication. Chacune d'elle réjouit des compétences particulières qu'on peut citer comme suit :

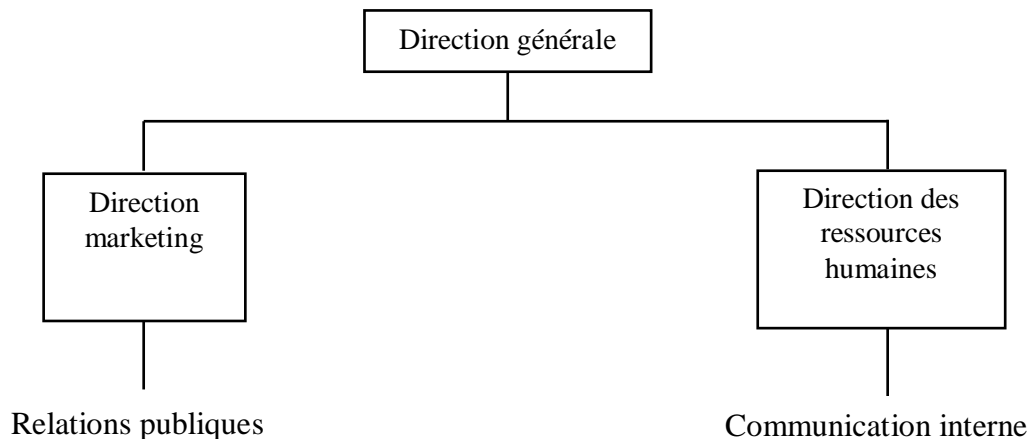
3.1.1. Le rattachement au département des ressources humaines :

Cette position permet de faire la distinction entre les journalistes d'entreprise et les communicateurs internes qui ont une fonction polyvalente englobant des domaines d'activités et des objectifs plus vastes que les journalistes d'entreprise. La DRH s'appuie sur une très bonne connaissance de l'entreprise et de ses salariés. *« Je vois le responsable des ressources humaines jouer un rôle de coordinateur de la communication. Il est l'inspireur qui rend la direction consciente de la nécessité de communiquer et qui, en outre, lui en donne l'opportunité. Parce que la communication part de l'homme, cela vaut sûrement la peine d'envisager son rattachement au département des ressources humaines »*⁷⁶, souligne Leo Van Dorselaer, (RH Tribune, mai 2000). Or, le responsable des ressources humaines s'occupe de la circulation de l'information au sein de l'entreprise *« Le DRH est souvent aujourd'hui le directeur des ressources humaines et de la communication (DRHC). »*⁷⁷

⁷⁶ Donjean, C. (2006). *La communication interne*. Liège (Belgique) : Edi.pro, p. 36.

⁷⁷ Peretti, J.M. (2016). *Gestion des ressources humaines*. 21^{ème} éd, Paris (France) : Vuibert, p. 214.

Figure n°2 : Schéma du rattachement à la direction des ressources humaines.



Source : Demont, L., Kempf, A., Rapidel, M., & Scibetta, C. 2009, p. 260.

Tableau n°2 : Avantages et inconvénients du rattachement de CI au département des RH

Avantages	Inconvénients
<p>La logique de la fonction Le communicateur est l’interface entre la logique économique (les salariés sont des partenaires d’affaires compétitifs et productifs) et la logique des relations humaines. Il permet de favoriser les solidarités collectives, de faire émerger la communauté de travail, il révèle les objectifs communs.</p> <p>La nature de la fonction Le communicateur informe, motive, développe le sentiment d’appartenance à l’organisation. Il permet d’acquérir l’adhésion du personnel au projet d’entreprise, d’intégrer chacun dans la communauté de travail. Il répond au besoin de reconnaissance et d’autonomie de chaque travailleur.</p> <p>La construction d’objectifs communs... Le communicateur favorise le dialogue, la cohésion et la stabilité de la communauté. Il défend ses valeurs et permet</p>	<p>Divergences Les démarches et les priorités respectives des deux départements ne s’accordent pas nécessairement.</p> <p>Classicisme Le monde de communication des DRH est souvent austère, prudent, sévère.</p> <p>Cloisonnement Les actions couplées associant les deux formes de communication (interne et externe) seront plus difficiles à mettre en œuvre. La communication interne peut souffrir de cette</p>

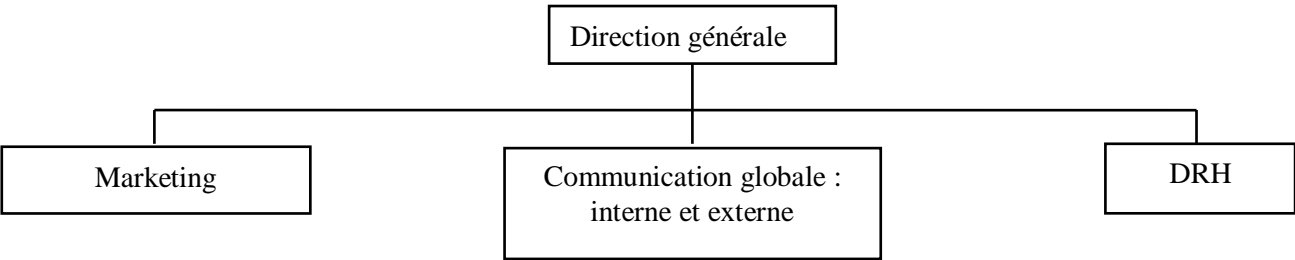
<p>d’instaurer un climat de confiance.</p> <p>...dans une action à long terme</p> <p>La gestion des ressources humaines et la communication interne s’inscrivent dans le temps et moins dans les objectifs de rentabilité immédiats.</p> <p>La proximité dans l’affrontement des mêmes obstacles</p> <p>Aussi bien les directions des ressources humaines que les communicateurs internes combattent la logique de performance individuelle, le mercenariat, le cynisme, les perceptions d’iniquité, la perte de repères, l’immédiateté.</p>	<p>proximité avec les RH si ce service souffre de manque de transparence ou ne bénéficie pas de la confiance totale de l’ensemble des travailleurs.</p> <p>Il est possible aussi qu’à force d’adopter le point de vue DH, le communicateur perde de vue les impératifs du business.</p>
--	---

Source : Donjean, C. 2006, p. 37-38.

3.1.2. Le rattachement à la direction générale :

La communication interne peut être rattachée directement à la direction générale, elle devient alors, une fonction à part entière, « *toutes les activités de la communication se trouvent rassemblées au sein d’une même direction, fonction confiée à un directeur de la communication* »⁷⁸. L’entreprise qui adopte cette approche profite efficacement des capacités de la communication interne pour faire passer quelques décisions difficiles, c’est la raison pour laquelle les partenaires sociaux acceptent difficilement ce rattachement.

Figure n°3 : Schéma du rattachement à la direction générale.



Source : Demont, L., Kempf, A., Rapidel, M., & Scibetta, C. 2009, p. 261.

⁷⁸ Demont, L., Kempf, A., Rapidel, M., & Scibetta, C, *op. cit.*, (2009), p. 262.

❖ **Avantages :**

Ce rattachement peut offrir à la communication interne ces avantages :

- Un rôle stratégique ;
- Une excellente connaissance des activités ;
- Une complicité avec le lieu où se prennent les décisions ;
- Une vue globale sur l'organisation ;
- Une conscience aigüe des priorités.

❖ **Inconvénients :** En dépit de tous ces avantages cités ci-dessus, cette position peut également résulter, d'après Donjean (2006, p.38-39), certains inconvénients :

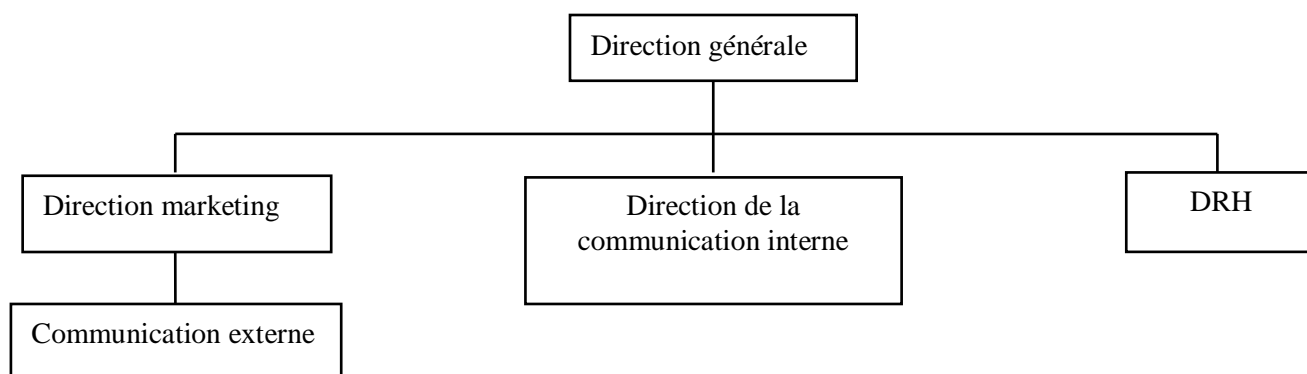
- Le communicateur risque de perdre contact spontané avec ses collègues qui le considèrent un porte-parole ;
- A force de se rapprocher de la direction, le communicateur risque d'oublier qui est et quelle est la mission dont il a la charge.
- En rejoignant le comité de direction, le communicateur peut influencer directement sur les décisions et y propose d'y intégrer d'emblée la dimension « communication ».

3.1.3. Le rattachement à la direction de la communication :

Cette direction détient le savoir-faire technicien. La mission de la direction de communication consiste à transmettre l'information vers l'externe en impliquant l'environnement interne dans sa politique d'une manière que le personnel puisse d'en profiter. « *La DC prend ses ordres directement de la DG, ce qui est extrêmement bien placé pour accéder à l'information et au contenu du message à diffuser* »⁷⁹

⁷⁹ Mahboub, L. *op. cit.*

Figure n°4 : Schéma du rattachement à la direction de la communication.



Source : Demont, L., Kempf, A., Rapidel, M., & Scibetta, C. 2009, p. 261.

Tableau n°3 : Avantages et inconvénients du rattachement de la communication interne au département communication

Avantages	Inconvénients
<p>Cohérence des messages interne et externe Les campagnes de communication doivent être diffusées en interne, ce type d'organisation facilite l'intégration de ces messages par les salariés qui en deviennent aussi les ambassadeurs. Cette situation est idéale pour les associations et le secteur non-marchand qui travaillent avec des bénévoles.</p> <p>Professionnalisation des messages L'approche visuelle et rédactionnelle sera moins austère et plus agréable pour les collaborateurs.</p> <p>Transversalité La mise en œuvre des messages se fera de manière plus pragmatique selon les supports à utiliser (papier, intranet/internet, audiovisuel, événements) et non plus uniquement suivant les publics.</p>	<p>Perte d'autonomie La communication interne risque de devenir une pale déclinaison des opérations conçues pour l'externe.</p> <p>La mise à index La communication externe peut porter ombrage à la communication interne et même la dominer.</p>

Source : Donjean, C. 2006, p. 41.

3.2. Formes de la communication interne :

Il existe deux canaux de communication, à savoir la communication formelle et la communication informelle. En outre, D'après Marie Hélène et Westphalen la communication formelle s'écoule dans trois directions : verticale, horizontale et diagonale qui se diffèrent soit par la direction de l'information ou par les outils utilisés :

3.2.1. Communication verticale :

Elle représente la communication formelle car c'est celle qui obéit à la hiérarchie telle qu'élaborée par l'organigramme. La communication verticale se traduit par la relation qui existe entre salarié et son supérieur, c'est-à-dire qu'elle va du chef à son subordonné et vice-versa. Le supérieur se caractérise par trois habilités de communication fixées par Solange Comier, professeure à la retraite du département des communications de l'Université de Québec à Montréal, dans son livre « La communication et la gestion », et qui constituent pour elle, le fondement de toute communication sur le plan relationnel : l'écoute, le questionnement et le feed-back.

- **L'écouté** : pour les gestionnaires, l'écoute représente l'habileté de communication la plus importante en raison, d'une part, du temps consacré à cette activité, et d'autre part pour son rôle fondamental dans la dynamique de la communication interpersonnelle. Comme Orgozogo (1987) déclare que « *la véritable fonction d'un responsable, quelque soit son niveau, d'écouter plus que de parler* ». Toutefois, les attitudes sous-jacentes de l'écoute selon Solange Comier sont : l'empathie, la présence en soi, la tolérance à l'ambiguïté, valorisation de différence et la disponibilité.
- **Le questionnement** : concerne la qualité du processus interactif lui-même plutôt que la correspondance exacte entre le sens du message véhiculé et le sens reçu. En effet, la clarification sert aussi à maintenir ouverts et évolutifs les systèmes relationnels, à renforcer l'autonomie de chaque partenaire plutôt que de rendre les échanges totalement transparents. Le questionnement remplit ces trois fonctions :

D'abord, il est pour objectif de développer « la compréhension contextuelle » ; c'est-à-dire : pour comprendre un comportement ou une réaction, il faut les mettre dans leur contexte car

sans le contexte, ils n'ont pas de sens. Ensuite, le questionnaire est considéré un des rôles essentiels de coach, qui est associé, d'après Orth et al (1978), aux responsabilités du gestionnaire afin d'aider ses subordonnés à améliorer leurs capacités à court et long terme. En effet, le supérieur doit poser de bonnes questions. Dans ce sens, Brookfield, (1987) prétend que « *le questionnement devrait susciter la réflexion, faciliter l'émergence de nouvelles perceptions, développer une pensée critique et des attitudes de rigueur dans les échanges* »⁸⁰. Enfin, le questionnement Whitney et al. (2002), remplit la fonction de la recherche appréciative qui permet d'interroger les individus en vue d'actualiser le futur souhaité ou le changement désiré.

- **Le feedback :** Il s'agit un contexte officiel ou des renseignements qui devraient être transmis par le superviseur à subordonné⁸¹. Le feedback concerne ce que les employés doivent savoir sur la façon dont ils sont et comment leur rendement est évalué.

Toutefois, le style de leadership a une grande influence sur la performance et l'attitude des employés envers la réalisation des objectifs organisationnels. Chaque style de leadership est soumis à une théorie du leadership. Une discussion sur les styles et les théories de leadership était nécessaire pour pouvoir fournir une définition plus précise de leadership. Ces théories sont fondées afin de déterminer les styles de leader, ainsi, « *les chercheurs se mirent à étudier le comportement de certains individus identifiés comme leaders. Ils cherchèrent à déterminer si le leader le plus efficace révélait quelque orientation spécifiques* »⁸². Kurt Lewin (1939) et ses collègues sont les premiers à étudier le comportement des leaders en identifiant trois styles classiques de leadership : autocratique, démocratique et non interventionniste (laissez-faire). Toutefois, Omar et Fauzi Hussin (2013) ont présenté le laissez-faire, le leadership transactionnel et transformationnel comme les trois principaux styles de leadership. De cela, nous tenons à présenter ces cinq styles de leadership qui sont classés comme les principaux styles de leadership.

⁸⁰ Comier. S. (2018). *La communication et la gestion*. Canada : Presses de l'Université du Québec, p. 94.

⁸¹ Daniel J. Mount, Ki-Joon Back. (1999). A Factor-Analytic Study of communication Satisfaction in the lodging industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Vol. 23, n° 4, p. 401-418.

⁸² Robbins, S. De Cenzo, D. Coulter, M. & Ruling, C-C. (2011). *Management : L'essentiel des concepts et pratiques*. Paris : Pearson, p. 350.

- **Leadership autocratique.** L'autocratique est un style de leadership dans lequel un leader prend des décisions seul sans la contribution de ses employés. En plus de ne pas encourager la contribution des suiveurs, les caractéristiques du leadership autocratique incluent des comportements axés sur le pouvoir et une concentration perçue uniquement sur les objectifs organisationnels sans se soucier du bien-être ou de la condition des employés. Ce style « *abouti à des rendements élevés à court terme mais crée une mauvaise ambiance, n'entraîne pas l'adhésion et suscite des comportements agressifs* »⁸³.
- **Leadership démocratique :** La démocratie est un style de leadership dans lequel un leader discute et coordonne les tâches avec ses employés. Ce style de leadership « *encourage la participation des membres du groupe à la définition des objectifs et aux moyens de les atteindre. Le manager décide ensuite, les collaborateurs disposent d'autonomie dans leur travail et font preuve de beaucoup de créativité* »⁸⁴. Le leadership démocratique implique que le leader encourage les autres à partager des idées et des opinions. Ces approches de leadership démocratique sont motivantes pour les employés. Le leadership démocratique était positivement corrélé à la motivation et à la satisfaction des membres du groupe.
- **Leadership laissez-faire :** Les leaders du laissez-faire donnent un minimum de conseils aux employés et permettent aux employés de prendre leurs propres décisions. Les stratégies de communication employées dans ce style de leadership ne sont pas efficaces pour communiquer avec les employés et atteindre la performance organisationnelle. Selon Asan (2015), les leaders du laissez-faire ne fournissent pas de retour d'information et ne consacrent qu'un minimum d'efforts à aider leurs adeptes à répondre à leurs besoins⁸⁵. Essentiellement, les leaders du laissez-faire ne tentent pas de motiver les collaborateurs. Ce manque de tentative de motiver les collaborateurs est cohérent avec le manque de communication efficace des dirigeants du laissez-faire avec les employés.

⁸³ Josien, S. Landrieux- Kartochian, S. (2015). L'essentiel du Management des entreprises. France: Gualino, p. 35.

⁸⁴ Idem.

⁸⁵ Oke, O. (2018). Influence of Leader Communication on Employee Motivation Influence of Leader Communication on Employee Motivation. Doctoral Study at Walden University, p. 21.

- **Leadership transactionnel :** Les leaders transactionnels fonctionnent sur le principe de récompenser les employés pour leurs efforts et de punir les employés pour leur manque d'effort. Le concept de leadership transactionnel consistant à influencer la motivation des employés pour des résultats positifs ne se concentre pas sur l'utilisation d'une communication efficace. L'approche des leaders transactionnels pour influencer la motivation des employés à performer consiste à assurer le respect des règles, à récompenser la conformité et à punir la non-conformité. Les leaders transactionnels communiquent avec les employés et ils intègrent leurs pratiques de communication de différentes manières et pour différentes raisons.

- **Leadership transformationnel.** Les leaders transformationnels se concentrent sur la motivation et l'innovation de leurs employés, ils affectent, directement et indirectement, le bien-être des employés. Le leadership transformationnel a une relation étroite avec la performance organisationnelle car il a une influence positive sur les résultats personnels, y compris la motivation. Pour influencer les résultats des employés, le leader transformationnel utilise également des stratégies de communication efficaces, citant la considération des individus à travers l'écoute, la démonstration de franchise, la communication orale et la réponse aux employés. Les stratégies de leadership transformationnel pour influencer les employés, selon (Giltinane, (2013), Cavazotte et al., (2013) ; Rijal, (2016), Blomme et al., (2015), comprennent les éléments suivants : communication charismatique, communication efficace de la vision, et un retour d'expérience précis.⁸⁶

Il n'y a pas de consensus sur le meilleur style de leadership car un leader peut pratiquer n'importe quel style ou un mélange de styles en fonction de l'employé, de la situation ou d'un moment donné. Cependant, les chefs d'entreprise préfèrent les styles de leadership transactionnel et transformationnel au style laissez-faire.

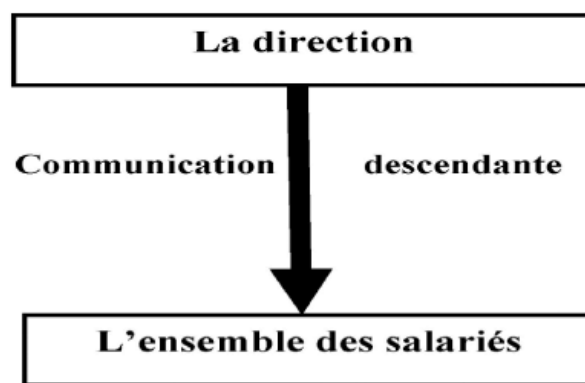
Toutefois, la communication verticale regroupe la communication descendante et la communication ascendante :

⁸⁶ Oke, O., *op. cit*, p. 17.

❖ Communication descendante :

Ce type de communication est destinée aux salariés (du haut vers le bas de la hiérarchie), elle formelle et « *la plus adoptée par les entreprises* »⁸⁷ car elle a un rôle explicatif. En effet, elle sert surtout à transmettre de l'information, donner du sens au travail dont ses principales fonctions sont : « *informer les subordonnés sur les stratégies organisationnelles, leur rappeler régulièrement les politiques, les procédures et les directives clés et leur annoncer les changements techniques* »⁸⁸. Toutefois, Thériault (2000) souligne que « *ce mode de communication représente, au sein des organisations, une dimension tactique, c'est-à-dire de soutien à la bonne exécution des décisions, plutôt que stratégique, comme la participation à la prise de décision* »⁸⁹. Cinq catégories générales de communication descendante sont les instructions de travail, justification, information, rétroaction et tentatives de motivation⁹⁰. Il existe une palette d'outils dont l'intranet, les médias écrits et les réunions ont un rôle primordial dans l'évolution de ce type de communication. Or, « *son efficacité dépendra certes des moyens mis en œuvre, mais elle ne sera vraiment opérante qu'à la condition d'être crédible* »⁹¹.

Figure 5 : Circuit de l'information dans une communication descendante en entreprise



Source : Mahboub, L. 2017.

⁸⁷ Mahboub, L., & Belhoucine, A, *Op. Cit.*

⁸⁸ Morel, P. *op. cit.*, (2015), p. 64.

⁸⁹ Noureddine, S., Ellioua, H. *op. cit.*

⁹⁰ Daniel J. Mount, Ki-Joon Back. (1999). A Factor-Analytic Study of communication Satisfaction in the lodging industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Vol. 23, n°. 4, p. 401-418.

⁹¹ Peretti, J. M., *op. cit.*, (2016), p. 569.

❖ **Communication ascendante :**

Appelée aussi « bottom-up », elle prend le sens inverse : l'information remonte de bas vers le haut de la hiérarchie ou la direction, c'est-à-dire, elle reflète l'information circulant des subordonnés aux supérieurs à travers, généralement, les syndicats. Des employés ont la possibilité de partager leurs idées et leurs préoccupations avec la direction⁹². Elle permet en fait de « *vérifier et de détecter d'éventuelles anomalies en matière de communication interne dans l'entreprise et faire remonter par la suite à la direction les réclamations et les attentes des salariés, à travers un dialogue et une écoute active* »⁹³, c'est-à-dire les stades supérieurs de la hiérarchie soient informés de ce que font les salariés, des problèmes qu'ils éprouvent, des améliorations qu'ils suggèrent. Il faut noter qu'elle donne aux salariés « *l'opportunité pour s'exprimer de leurs besoins, leurs attentes et leurs réclamations* »⁹⁴.

Néanmoins, ce type de communication peut passer par la forme des réunions d'expression, de dialogue, des débats, de journal syndical, d'affichage, des lettres ouvertes, de boîte à idée, ...etc. Cette communication est organisée à travers deux points (l'observation sociale, les groupes de concertation et l'expression directe des salariés) :

- ***L'observation sociale :***

L'observation sociale pour Igalens et Loignon « *repose sur une démarche globales et structurée, qui ne se substitue en rien à d'autres démarches et multiplie les effets positifs de procédures ou d'outils de gestion qui existent déjà* »⁹⁵. Le manager doit ici prendre le rôle d'observateur et il doit également se baser sur l'investigation afin d'atteindre le but final qui est la prévention des conflits et l'accompagnement du changement organisationnel. Toutefois, les enquêtes d'opinion et les sondages permettent de :

- Connaitre parfaitement le climat social ;
- Montrer l'image interne de l'entreprise ;

⁹² Daniel J. Mount, Ki-Joon Back. *op. cit.*

⁹³ EL Mezouari, S., Lotfi, M., & Bouthir, Y. (2020). L'importance de la communication interne dans les entreprises : Cas d'une entreprise industrielle marocaine. *Revue Economie & Kapital*, [S.l.], n° 4.

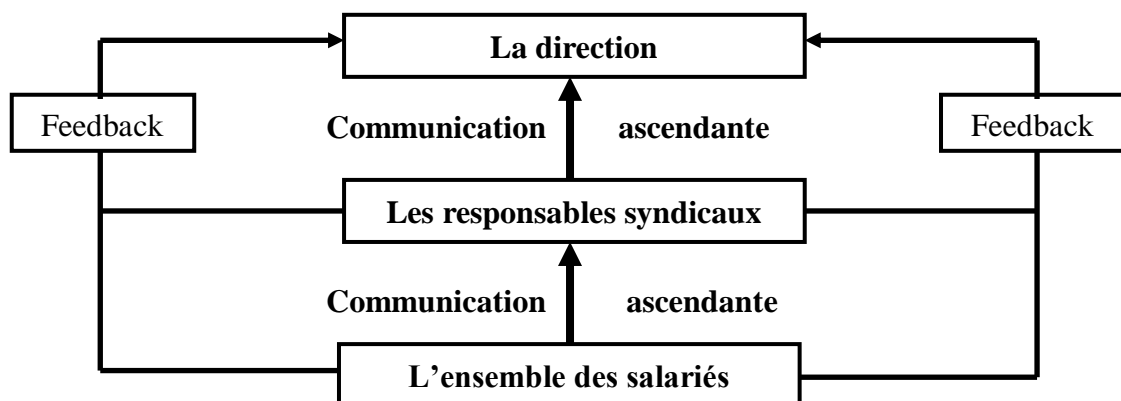
⁹⁴ Thomas, L., & Micheau-Thomazeau, S. (2014). *La boîte à outils de la motivation*. Paris (France): Dunod, p.94.

⁹⁵ Peretti, J. M., *op. cit.*, (2016), p. 216.

- Recenser et d'analyser les attentes et les motivations actuelles des salariés ;
- Mesurer l'efficacité des politiques de RH.
- **Les groupes de concertation** : Il s'agit de mettre les salariés en contact avec les problèmes posés dans l'entreprise afin de les résoudre en se basant sur les expériences menées dans les années 1970 tels les équipes de recherches d'amélioration des conditions de travail, les groupes d'innovation, les groupes de cadres, groupes de progrès...etc.
- **L'expression directe des salariés** : Chaque salarié peut s'exprimer directement et collectivement à propos du contenu de son travail comme il peut contribuer à la définition et à l'amélioration des conditions du travail dans l'entreprise. Toutefois, l'expression directe permet de motiver les salariés autour d'un projet commun.

L'enjeu de la communication ascendante réside dans la création du feedback de l'information. En effet cette communication demeure très utile pour améliorer les performances. Elle peut être formelle lorsqu'elle est structurée par les représentants syndicaux, comme qu'elle peut « être informelle et spontanée lorsqu'elle n'est pas structurée »⁹⁶

Figure N°6 : Schéma de déroulement de l'information dans une communication ascendante en entreprise



Source : Mahboub, L. 2017.

⁹⁶ Mahboub, L., & Belhoucine, A, *op. cit.*

❖ Communication horizontale (transversale / latéral) :

Ce type de communication interne ne contient aucune notion de la hiérarchie. En effet, l'information circulant entre et parmi les individus sur même niveau organisationnel. La communication horizontale entre subordonnés, départements ou divisions permet aux équipes et aux employés de partager des informations collaborer et résoudre des problèmes (Kalla, 2015)⁹⁷. Dans cette forme de communication, « *la circulation de l'information est plus fluide et incite à la créativité, à l'implication et à la solidarité du personnel. Elle est mise en œuvre par l'utilisation d'un certain nombre d'outils, à savoir les focus groupes, les cercles de qualité, les forums, l'intranet, etc.* »⁹⁸. Elle peut prendre deux formes : formelle et informel. Une structure formelle identifie les individus qui sont les sources officielles de informations pour coordonner une tâche. Une communication informelle reconnaît qu'une variété des besoins, y compris sociaux, sous-tendent la communication dans les organisations des personnes du même niveau hiérarchique. A l'intérieur de l'organisation les membres du personnel doivent « *savoir communiquer efficacement d'un service à un autre et être à l'écoute de leurs besoins respectifs* »⁹⁹.

Cependant, elle vise à améliorer la coordination des actions entre les salariés en partageant les connaissances entre le personnel de l'entreprise en vue de réduire les cloisonnements. L'entreprise doit au même temps stimuler et contrôler ce type de communication interne vue qu'il peut représenter une « *source de rumeurs désastreuses si elle n'est pas tempérée par une communication descendante proactive* ». ¹⁰⁰

La lettre R figurant dans le schéma ci-dessous représente les rumeurs qui touchent l'ensemble du processus de communication.

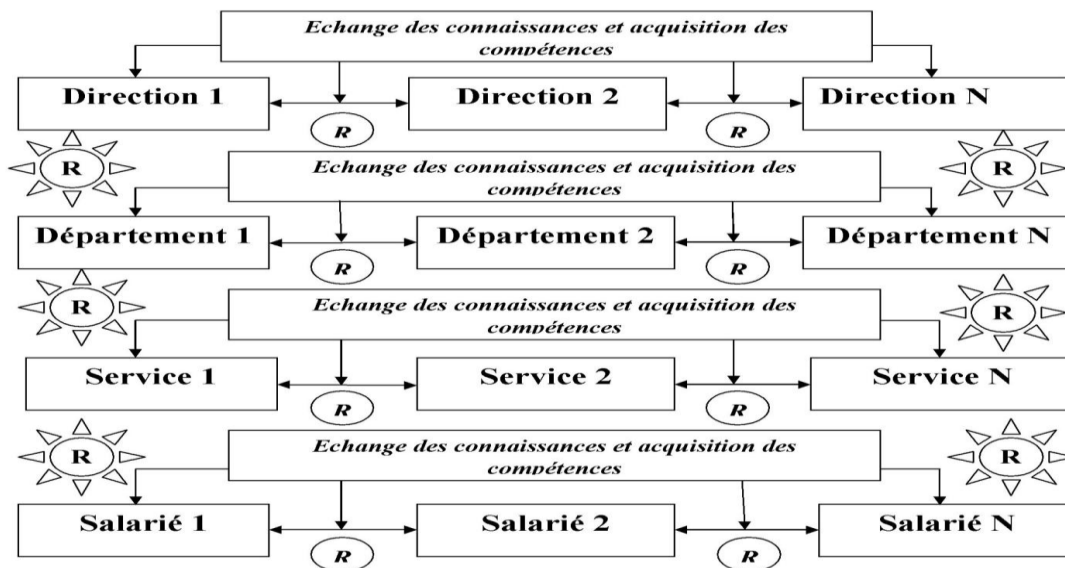
⁹⁷ Maureen Syallow, A. (2018). The Role of Organizational Communication on Employee Job Satisfaction in Telecommunication Industry in Kenya. A thesis submitted in partial fulfilment for the award of Doctor of Philosophy in mass communication of Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology, p. 41.

⁹⁸ Larhrissi, N., & Omani, L, *op.cit.*

⁹⁹ Libaert. T, *op. cit.*, p. 56-57.

¹⁰⁰ Mahboub, L, *op. cit.*

Figure N°7 : Déroulement de l'information dans une communication horizontale en entreprise.



Source : Mahboub, L. 2017.

En plus de ces trois précédents types, Libaert ajoute un quatrième type *multilatéral* qui est lié toujours au palier du personnel, « dans le cas de communications transversales à plusieurs types de salariés »¹⁰¹. En effet, les outils les plus appropriés sont : des réunions de services, des forums de discussion ouverts à tous, des rencontres avec la direction.

3.2.2. Communication diagonale :

Ce type de communication comprend les relations entre les gestionnaires et les employés d'autres départements qui ne leur sont pas affiliés sur le plan organisationnel. C'est-à-dire qu'il s'agit d'une communication qui prend une forme organisationnelle informelle. L'importance de la communication essentielle est visible dans les entreprises multinationales qui sont développées selon les principaux groupes de produits, quelle que soit la zone géographique.

¹⁰¹ Libaert, T, *op. cit*, p 56-57.

Section 2 : La communication interne : de l'obstacle aux perspectives.

Cette présente section exposera la place de la communication interne dans l'entreprise en traitant : principaux obstacles, solutions, enjeux et perspectives de la communication interne.

1. Les principaux obstacles à la communication interne :

La communication est essentielle au sein de l'entreprise, elle permet de travailler en transparence tout en évitant les conflits et les situations de crise. Toutefois, l'entreprise rencontre des difficultés pour transmettre un message clair et compréhensible. Dans ce sens Cobut et Donjean, dans leur livre intitulé : *La communication interne*, ont délimité les éléments ci-dessous qui peuvent freiner ou parasiter le bon fonctionnement de la communication interne :

1.1. Le manque de communication de la part des cadres : Parmi les éléments qui peuvent bloquer le fonctionnement de la communication interne, citant le manque de communication de la part des supérieurs. En effet, dans la plupart du temps, « *dans de nombreux cas, les responsables concernés ne communiquent pas par manque d'implication* »¹⁰² et ce qui peut influencer le processus de la communication interne d'une façon négative. Néanmoins, DEMONT et al., indiquent que « *ce qui fait la force du pouvoir, c'est la détention de l'information. La hiérarchie craint de perdre une partie de son pouvoir* »¹⁰³

Cependant, les entreprises doivent former régulièrement les cadres afin de pouvoir communiquer efficacement. Ces derniers ont mission pour développer des compétences relationnelles et prendre conscience de l'existence de nombreux acteurs dans l'organisation alors, « *ils doivent être capables de transmettre des informations le plus efficacement possible mais également de gérer les relations entre les personnes et services dont ils sont responsables* »¹⁰⁴

1.2. La surcharge d'information : Appelée aussi la surinformation. Cependant, une personne reçoit un nombre important d'information de sorte qu'elle ne peut pas le traiter

¹⁰² Cobut, E., & Donjean, C. (2015). *La communication interne*. 2^{ème} éd, Liège (Belgique) : Edipro, p. 125.

¹⁰³ Demont, L., Kemp, A., Rapidel, M., Scibetta, C., *op. cit.*, (2009), p. 364.

¹⁰⁴ Chauvin, D. (2010). La fonction « communication interne » en crise ? *Communication et organisation*, Vol. 12, n°38, pp.147-169.

et sélectionner. Selon Cobut et Donjean « *Il devient alors très compliqué de s'informer efficacement et cela aboutit finalement à de la sous-information... cette saturation d'informations conduit généralement à la dégradation de la qualité du processus décisionnel en entreprise* »¹⁰⁵. Au point de vue de Caroline Sauvajol-Rialland qui saisit que cette surcharge d'information comporte « *une dimension cognitive : le ressenti de la surcharge est individuel et dépend des capacités de l'individu à traiter cette volumétrie* »¹⁰⁶. Cette difficulté a bien grandi avec l'apparition de courrier électronique ce qui peut affecter d'une façon négative la prise de décision dans l'entreprise.

1.3.Le coût de la communication interne : Lorsqu'une entreprise veut diminuer ses dépenses, elle se dirige directement vers le secteur de la communication « *pour lequel les dirigeants n'hésitent pas à réduire le budget alloué lorsqu'il faut faire quelques économies* »¹⁰⁷. Alors, cela représente un défi pour la communication qui paralyse son bon fonctionnement.

1.4.La multiplication du nombre de communicants : Un nombre indéterminé de dirigeants rentre dans le processus de la communication interne, notamment avec le développement de la technologie, ce qui rend la communication difficile et ne pourra pas aboutir à ses objectifs.

1.5.Difficile à évaluer l'efficacité de la communication interne : En dépit des tous les bienfaits qu'apporte la communication interne à l'entreprise, mais ce n'est pas facile de cerner les effets de la communication interne sur quelques résultats. Toutefois, ses résultats ne sont pas souvent directement observables. De ce fait, « *le travail effectué par le service de communication interne peut donc être remis en doute* »¹⁰⁸.

1.6.Décalage entre les messages de l'organisation et les attentes des collaborateurs : Les messages émis par le manager nécessitent du temps pour arriver aux salariés ciblés en raison de la taille et de structure de l'organisation ce qui peut en entraîner certaines modifications durant leurs parcours. Pendant le déroulement de ces messages dans

¹⁰⁵ Cobut E & Donjean C, *op. cit.*, p. 126.

¹⁰⁶ Mahboub, L. & Belhoucine, A, *op. cit.*

¹⁰⁷ Demont, L., & Kemp, A., & Rapidel., & Scibetta, C, *op. cit.*, (2009), p. 364.

¹⁰⁸ Ibid.

l'organisation, de nombreuses parties prenantes s'interviennent et cela peut présenter un problème lorsqu'une d'elle n'arrive à déchiffrer le message de l'organisation.

De plus, ce problème est lié également au langage employé par l'émetteur qui peut entraîner la mal compréhension du message s'il n'a pas même signification pour récepteur. Parfois, le blocage s'opère quand on n'a pas la même définition des mots. Toutes les erreurs concernant la sémantique peuvent alors entraîner des coûts inutiles au cours de la vie de l'organisation. Ainsi, pour que message soit bien compris, « *la communication doit se faire dans le langage du récepteur ou selon ses conditions pour que le message soit compris* ». ¹⁰⁹

En plus, de tous les obstacles de la communication interne cités ci-dessus par Cobut & Donjean, ils ajoutaient d'autres difficultés qui peuvent empêcher la communication interne de remplir à la perfection toutes ses finalités qui sont principalement aux : acteurs, médias, contenu, environnement, objectifs, structure, proximité.

A cette série d'obstacles, il est possible d'ajouter d'autres obstacles à savoir :

1.7.Obstacles culturels : Il s'agit également des difficultés liées à la culture des interlocuteurs. En fait, chaque personne a une culture particulière vue qu'elle vient d'un environnement différent de l'autre. En effet, la communication cherche « *d'essayer de comprendre d'autres points de vue et de prendre au sérieux les valeurs qu'ils sous-tendent, état d'esprit qui peut aisément engendrer des problèmes de communication entre gens d'origines diverses* »¹¹⁰. Restant dans ce sens, Westphalen, dans son livre : *Communicator*, indique que « *quelles que soient les structures, les membres sont issus d'horizons divers, donc de cultures différentes. Cette diversité culturelle n'est pas naturellement pas sans inconvénients car d'individus, autant d'avis divergents sur une question donnée. Les prises de décision deviennent plus complexes, chacun voulant appliquer sa propre politique de communication, et cela peut ralentir la diffusion de l'information* »¹¹¹

¹⁰⁹ Mahboub, L., & Belhoucine, A. (2017). La démarche stratégique de la communication interne en entreprise, outil de management moderne. *Revue des sciences économiques, de gestion et des sciences commerciales*, n°18.

¹¹⁰ John R. Schermerhorn et al. (2006). *Comportement humain et organisation*. Canada : ERPI, p. 379.

¹¹¹ Libeart, T., & Westphalen, M.H. (2012), *op. cit*, p. 245.

2. Comment surmonter les obstacles de la communication interne ?

Lorsque la communication entre salariés, entre supérieurs et entre salariés et supérieurs n'est pas bonne, une perte de temps et d'argent peut survenir à une entreprise vue qu'elle vise à fonctionner correctement sans confronter aucune difficulté lors de la réalisation de ses objectifs. C'est pourquoi elle doit prendre au sérieux ce point pour faire face aux obstacles de la communication interne en mettant en place certains procédés afin de les surmonter :

- 2.1. **L'implication** : Dans un environnement de plus en plus concurrentiel, les entreprises savent que l'implication de leurs salariés augmente leur innovation mais aussi la productivité générale de l'entreprise. En effet, elles doivent privilégier la transparence en communiquant avec le personnel sur tout ce qui concerne l'entreprise afin l'impliquer vu qu'un « *employé impliqué et motivé communiquera plus aisément* »¹¹².
- 2.2. **L'adaptation aux changements** : Chaque entreprise veut le changement se trouve face à la résistance de ses salariés qui peut paralyser le bon fonctionnement de la communication. Pour cela « *il est important de les sensibiliser à l'intérêt du changement plutôt que de les obliger à le faire* »¹¹³.
- 2.3. **Favoriser une bonne ambiance** : La vie de manager n'est pas toujours simple au quotidien. Il faut à la fois gérer ses obligations et s'assurer que ses collaborateurs travaillent dans une atmosphère agréable. C'est pourquoi maintenir une bonne ambiance au travail demeure « *le meilleur moyen d'éviter les rumeurs et d'installer un terrain favorable à la communication* ».¹¹⁴

¹¹² <https://www.petite-entreprise.net/P-3244-81-G1-ameliorer-la-communication-au-sein-de-l-entreprise.html>

¹¹³ Ibid.

¹¹⁴ Ibid.

3. Les enjeux de la communication interne :

La communication interne a pour mission initiale qui est la réalisation de la stratégie globale de l'entreprise d'une façon correcte. Elle est ainsi importante dans la mesure où elle transmet du sens de la stratégie de l'entreprise par le personnel. C'est donc pour ça qu'elle rencontre des enjeux liés à la stratégie générale de l'entreprise. Dans ce sens, Fanelly, distingue deux niveaux d'enjeux internes et externes.

3.1. Les enjeux internes : La communication interne rencontre quatre grands niveaux d'enjeux en interne.

3.1.1. La motivation du personnel : L'absence de la motivation du personnel peut influencer d'une façon négative la cohérence des actions, la compétitivité et le développement de l'organisation. En revanche, son existence permet à l'entreprise de s'épanouir et alors « *La condition essentiel à l'existence de la motivation du personnel est la connaissance minimum de son entreprise et du sens de l'action* »¹¹⁵.

- *La connaissance de l'entreprise :* il est essentiel pour l'entreprise de fournir à tout individu des réponses aux questions qu'il se pose à propos de son entreprise et de son avenir afin d'assurer le bon fonctionnement tout en évitant les causes qui le paralysent tel que son angoisse, son stress et son anxiété.
- *La diffusion du sens de l'action :* ce besoin est créé par la connaissance de l'entreprise. L'individu va donc se poser certaines questions sur l'entreprise : « *l'action est-elle cohérente avec ce que je sais de l'entreprise ? Où va-t-on ? Pourquoi ? Comment ?* »¹¹⁶.

La diffusion de l'information ainsi permet de donner une place à chaque individu dans son entreprise et aussi de renforcer la cohésion des groupes.

3.1.2. La cohérence des actions : Il est essentiel que l'entreprise assure une bonne coordination de ses actions, toutefois « *une entreprise, quelle qu'elle soit, ne peut réaliser ses objectifs stratégiques sans une bonne coordination des actions engagées*

¹¹⁵ Fanelly, N.T., *op. cit*, p. 34.

¹¹⁶ *Ibid.*, p. 35

par l'ensemble des acteurs interne »¹¹⁷ dont ces objectifs sont généralement traduits en plan d'action.

Or, il est important que chaque individu ait des informations à propos. Ces dernières doivent être adaptées aux différents niveaux du personnel de l'entreprise afin de ne pas empêcher le bon fonctionnement des actions par excès d'information. La communication interne dans le cas doit permettre de renouveler ces informations, ainsi de transmettre et d'expliquer les informations nécessaires.

3.1.3. Le changement des comportements : Face à un environnement en mutation accélérée, l'entreprise doit en mesure évoluer afin de répondre aux perturbations internes et externes à travers un processus de changement qui doit être mise en place. Or, ce qui peut paralyser ce changement au sein de l'entreprise est la résistance des mentalités. C'est donc pour quoi « *la communication étant un processus d'évolution interactif est un facteur de changement »¹¹⁸ de mentalité et de comportement sur plusieurs fronts en établissant une liaison entre eux. En ce sens, il est important à tous mobiliser et adhérer aux objectifs de changement pour que ce changement soit efficace.*

3.1.4. L'amélioration de la productivité : Il est essentiel d'améliorer la productivité et la compétitivité de l'organisation. Des lors, cela représente un autre enjeu de la communication interne vu qu'il est le résultat des précédents et pour qu'elle puisse s'en passer, elle doit opter pour mission de diffuser d'une manière référentielle des démarches, des procédures, des règles, des savoirs et de savoir-faire et de tout ce qui est lié aux actions permettant l'amélioration de sa productivité.

Au sein de l'entreprise, la communication interne assure le bon fonctionnement du management « *la communication interne irrigue toutes les fonctions du management... Si l'une vient à manquer, son absence est mise en évidence par la communication »¹¹⁹.*

¹¹⁷ Ibid., p. 36.

¹¹⁸ Ibid., p. 37.

¹¹⁹ Ibid., P 39.

3.2. Les enjeux externes : il existe trois niveaux d'enjeux externes de la communication interne qui sont liés directement aux précédents enjeux.

3.2.1. L'accroissement de l'interpénétration de l'environnement interne et de l'environnement externe : La motivation de l'ensemble des acteurs interne notamment ceux en contact permanent avec l'extérieur permet l'interpénétration des environnements interne et externe qui peut ainsi d'améliorer la compétitivité de l'organisation. De ce fait, le personnel doit être informé sur son entreprise et ses objectifs pour éviter des malaises avec l'extérieur « *ils sont, au quotidien les 'ambassadeurs' de l'entreprise* »¹²⁰.

Dès lors, l'élargissement des surfaces de transmission et d'échange entre l'entreprise et son personnel, de même entre l'entreprise et l'extérieur rend leurs relations plus étroites et les messages plus cohérents.

3.2.2. L'accentuation du rôle de l'entreprise dans le développement de son environnement : « *Aujourd'hui les entreprises ne peuvent plus ignorer le rôle important qu'elles ont à jouer dans le développement économique, politique et social de leur environnement* »¹²¹. C'est-à-dire que l'entreprise doit s'impliquer de plus en plus dans la vie de son environnement sous des diverses formes dont les formes les plus utilisées sont le mécénat et la communication événementielle.

3.2.3. La réalisation des objectifs externes : Le principal objectif de l'entreprise, quelle que soit sa nature, demeure lucratif. Pour ce faire, elle doit être en mesure de mettre en place d'une stratégie de communication interne motivant le personnel qui à son tour :

- fait des actions cohérentes en ligne avec la stratégie générale,
- assure la productivité de l'entreprise,
- est prêt à s'adapter au changement,
- occupe son rôle dans l'interpénétration des environnements internes et externes

Le personnel est donc en conscience des objectifs externes de l'entreprise et doit participer à la réalisation de ces objectifs.

¹²⁰ Ibid., p. 41.

¹²¹ Ibid., p. 42.

4. Les nouvelles perspectives de la communication interne :

4.1. La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) : Ce concept est une nouvelle tendance qui a apparue la première fois aux Etats Unis puis dans toute l'Europe. En effet, il a été soutenu et stimulé par le « Pacte Mondial » lancé en 1999 par Kofi Annan au Forum économique de Davos et par la Commission Européenne qui a fait sortir son livre « livre vert pour promouvoir la responsabilité sociale des entreprises dans un cadre européen » en 2001. La RSE répond à l'idée de « *un management responsable à long terme selon le principe des trois P : People, Planet, Performance* »¹²². De ce sens, l'entreprise assume une responsabilité vis-à-vis sa communauté dans laquelle elle pratique ses activités tout en faisant attention à leur impact. En voulant se distinguer de ses concurrents, elle ne s'intéresse pas seulement à augmenter le profil mais aussi à créer de la valeur pour toutes les parties prenantes. Pour cela elle cherche donc à réaliser un équilibre entre les résultats économiques financiers, les intérêts sociétaux et la réduction des nuisances de l'environnement. C'est ainsi, la gestion d'une entreprise socialement responsable présente selon Ariane Molderez « *divers avantages : une image forte et positive, des travailleurs motivés, des économies grâce à une production efficaces, etc.* »¹²³

L'impact de la RSE sur la communication interne se concrétise dans l'attention qui est donnée à la partie prenante (personnel, communauté du travail, autorités, clients, investisseurs, employés potentiels, retraités, voisins, leaders d'opinion), en la contactant par plusieurs outils dont le plus important est les rapports sociétaux qui représentent des excellents vecteurs de communication pour l'entreprise en matière de RSE. Or, ces rapports sociétaux exposent les actions de l'entreprise liées aux : développement durable, domaines de la bonne gouvernance, et de la gestion de la diversité d'une façon générale, efforts de transparence et de formation du personnel, etc. Maintenant, certaines entreprises adoptent cette démarche en utilisant ces rapports dans leur relation avec leurs personnels, et même dans certains pays, les autorités publiques ont tendance à stimuler la RSE et parfois allant jusqu'à l'imposer.

¹²² Donjean, C, *op. cit.*, p. 205.

¹²³ Ibid., p. 206.

4.2. Les plans de diversité au service des entreprises : De multiples motivations inscrites dans différentes logiques d'action sont à l'origine de la volonté de gérer la diversité dans l'organisation dont cette gestion de diversité nécessite de concevoir « des programmes ou des plans de gestion de la diversité » qui visent à intégrer au sein des organisations des personnes qui sont moins favorisés sur le marché de l'emploi.

La gestion de diversité se traduit en plusieurs dimensions, elle peut être :

- **Des variables démographiques** : comme le sexe, l'âge, l'origine ethnique/ nationale, le handicap, les maladies, l'apparence physique, l'orientation sexuelle ;
- **Des variables dites secondaires** : comme l'appartenance religieuse, l'origine régionale/ linguistique, le niveau de diplôme/ de scolarité, le statut de séjour (réfugiés, clandestins, etc.), la classe sociale/ le statut économique, les trajectoires de vie (prison, toxicomanie, etc.), les formes d'organisations familiales.

La gestion de diversité encourage alors l'application du principe d'égalité de chance en matière de recrutement, de rémunération et de formation professionnelle sans prendre en considération la différence de l'âge, de sexe, de culture, de l'origine...etc. cela peut engendrer de la valeur ajoutée à long terme pour l'entreprise si certaines conditions sont bien remplies. Néanmoins, plusieurs outils sont mis en place tels que : chartes, labels, audits, programmes de formations et de communication interne...etc.

4.3. Le télétravail : Le télétravail c'est « *Travailler en déplacement ou à partir de la maison* »¹²⁴, qui est considéré comme un des facteurs qui négligent les liens du personnel avec son entreprise où les salariés sont éloignés et non sont pas soumis ni à des horaires, ni à des rythmes du travail traditionnels. Il est donc essentiel que la communication interne soit créative pour préserver des liens avec cette nouvelle catégorie des travailleurs qui est virtuelle, elle doit également assurer « *la visibilité et la présence des travailleurs dans la communauté, même à distance* »¹²⁵ en adoptant une palette d'outils spécifiques tels que : magazine envoyé à la maison, webzine et intranet consultables à distance, réunions régulières, téléconférences, etc.

¹²⁴ Ibid., p. 226.

¹²⁵ Ibid.

4.4.Paroles d'expert : « L'Employée Relationship Management : l'avenir de la communication interne ? » : En vue d'éviter la surinformation que rencontrent les employés dans le travail, Vera Janssens, Corporate and marketing communications Director, Siemens Belgium, a proposé comme solution un outil informatique intégré : « L'Employée Relationship Management (ERM) » qui permet à chaque employé de se connecter et de s'informer en recevant automatiquement les nouvelles de l'entreprise et ce qui lui permet ainsi de maîtriser le temps du travail.

Pour conclure cette section, nous pouvons dire que la communication interne peut refléter le management et le climat social d'une entreprise, c'est un moyen de contact par excellence avec les employés qui permet de favoriser l'implication et la motivation des salariés au sein de l'entreprise. Nous allons présenter dans la prochaine section ses principaux outils.

Section 3 : Les principaux outils de la communication interne

Les outils ne manquent pas pour communiquer en interne vers les employés. Toutefois, les outils les plus utilisés sont autant divers et variables selon le style de management adopté au sein de l'entreprise, le degré de développement de son système d'information, l'importance des budgets alloués aux investissements en communication interne et selon le degré de qualification de ses ressources humaines et leurs compétences en communication. Ainsi, ils sont de plus en plus sophistiqués en raison de développement de la technologie.

Dans cette logique, nous pouvons citer les outils ci-dessous qui sont organisés selon Nicole Almedia et Thierry Libaert ¹²⁶en quatre principaux modes : les outils oraux, les outils écrits, les outils audio-visuels et enfin les outils électroniques.

3. Les outils oraux :

C'est un outil d'échange le plus ancien dans l'entreprise, aujourd'hui, il devient le plus efficace des moyens disponibles dans la communication interne notamment avec les renouvellements qu'il a subis. Il n'a pas souvent le rôle informatif mais par son caractère social permet de faciliter et maintenir le contact au sein de groupe. Demont et al disaient à ce propos « *L'échange oral est le moyen de communication le plus naturel et le plus immédiat. Les relations humaines qu'il permet d'instaurer le rendent irremplaçable. Il est à la fois simple et efficace. La communication orale peut se faire de manière informelle (échanges cordiaux dans les couloirs de l'entreprise), mais de manière structurée (réunions d'information, de concentration, de travail, etc.* »¹²⁷. Il peut être alors formelle et informelle dont les supports sont multiples à savoir sont :

3.1.La communication de proximité :

La communication de proximité représente l'ensemble d'échanges professionnels qui passe entre salariés. La présence sur le terrain est importante d'après Libaert pour ces trois points:

¹²⁶ D'Almeida, N., & Libaert, T. (2012), *op. cit*, p. 243.

¹²⁷ Demont, L., Kempf, A., Rapidel, M., & Scibetta, C. (2009), *op.cit*, p. 265.

- **L'écoute** : ce point aide le service de management à mesurer le climat social sans avoir besoin de faire recours au département des ressources humaines à ses études et à ses reformulations.
- **La diffusion des messages** : cela permet de faciliter l'expression des instructions, elles seront d'autant mieux reçues qu'elles ont été envoyées directement au salarié ;
- **Le symbole** : le manager lorsqu'est présent sur terrain fonction comme une marque de respect et d'appréciation de l'employé. Sinon, l'absence risque de générer des rumeurs dont l'intensité négative varie en fonction du niveau du climat social de l'entreprise. « *Un climat social sain autorise l'absence de présence managériale forte, un climat négatif ne peut que dégrader davantage* »¹²⁸.

3.2. Les entretiens :

C'est un échange ou dialogue entre deux personnes ou plus en traitant sur un sujet choisi préalablement. Ils peuvent avoir de multiples objectifs : ils permettent de faire d'expliquer un message, de créer un climat de confiance et motiver les collaborateurs.¹²⁹ Ils ont pour multiples objectifs comme « *l'identification des besoins de formation ou l'appréciation d'un employé* »¹³⁰.

Le salarié détient deux formes d'entretiens formels (appelé aussi individuel) et informels : le premier se fait annuellement entre les salariés et leur responsable. Il leur permet de s'informer sur leur mission, leur rôle et leurs perspectives d'évolution au sein de l'entreprise. Quant à second entretien est organisé à l'occasion des événements de l'entreprise. Cette forme d'entretien est censée pour « *créer une relation de confiance entre le manager et leurs équipes* »¹³¹.

3.3. La réunion : cet outil vise à réunir les personnes concernées par mêmes problèmes dans un même endroit afin de les traiter dans un temps défini. Elle subdivise en plusieurs types selon leur objectif :

¹²⁸ D'Almeida, N., & Libaert, T. (2010), *op. cit*, p. 53.

¹²⁹ Cobut, E., & Donjean, C. (2015), *op. cit*, p. 156.

¹³⁰ Noureddine, S., Ellioua, H, *op. cit*.

¹³¹ Lethielleux, L. (2016), *op. cit*, p. 107.

- 3.3.1. La réunion d'échange :** il s'agit d'un rassemblement d'une quinzaine de personnes supervisé par un responsable en vue d'encourager les échanges interpersonnels dans le but de trouver une solution concrète au problème posé.
- 3.3.2. Visite de relation :** le responsable de service se déplace d'une manière organisée afin de « *créer de contact, partager l'information et récolter les suggestions et réclamations des salariés* »¹³².
- 3.3.3. La réunion d'information et d'expression :** elles sont souvent utilisées au sein d'une seule entité (réunions de services) ou entre services, pour le but « *d'informer, de souder une équipe par rapport à un projet et faire remonter les réactions de la plupart du personnel* »¹³³.
- 3.3.4. Journée de réflexion :** les membres du même service se réunissent au tour des sujets liés à la réalisation de leur travail tout en donnant une nouvelle vision.
- 3.3.5. Centre d'appel :** c'est un service qui a pour but « *de répondre par le biais de téléphone aux interrogations posées par l'ensemble de l'organisation et les clients dans un court délai* ». ¹³⁴

3.4.Séminaire et convention :

Les conventions visent à rassembler un grand nombre de salariés dans des moments précis en vue de montrer l'importance accordée à un événement qui peut être régulier « *par exemple à l'occasion des vœux du président, de la présentation du rapport annuel...il peut aussi intervenir à l'occasion d'un évènement majeur : lancement d'un produit, réorganisation du management...* »¹³⁵

¹³² Cobut, E., & Donjean, C. (2015), *op. cit.*, pp. 156-157.

¹³³ Noureddine, S., Ellioua, H, *op. cit.*

¹³⁴ Cobut, E., & Donjean, C. (2015), *op. cit.*, pp. 156-157.

¹³⁵ D'Almeida, N., & Libaert, T. (2010), *op. cit.*, p. 60.

Cet outil est appelé séminaire si le nombre des participant est supérieurs à 100 et convention si le nombre est inférieur à 100 sinon les deux appellations ont pour la même technique. Il est « *souvent organisés au moment d'une décision stratégique importante pour l'entreprise, on y laisse une grande place à la motivation de groupe et au partage des émotions* »¹³⁶ en jouant principalement le rôle de persuader le personnel de la décision, mettre en place un langage et une culture commune et consolider l'attachement professionnel du personnel.

3.5.S'exprimer en public :

Il est essentiel de prendre en considération non seulement l'organisation du propos mais aussi le comportement physique lorsqu'on veut communiquer d'une façon efficace :

- ***L'attitude physique :***

Parler à un public nécessite « *d'adopter une attitude physique qui crée une relation favorisant la communication et suscite un intérêt* »¹³⁷. Pour cela, il faut : regarder le public, apparaitre décontracté, bien articuler les mots, se déplacer dans la salle, varier le style, utiliser des phrases courtes...etc.

- ***L'organisation et la maîtrise du message :***

Certains points sont, à priori, indispensable lors de la préparation du propos à savoir : le plan doit être claire, choisir bien les informations à dire sans trop parler, utiliser des faits concrets pour illustrer les arguments, maîtriser le temps du discours et en cas d'oubli d'idée, il est préférable de la développer à la fin.

4. Les outils écrits :

L'écrit est un mode de communication qui permet autant d'officialiser et de valoriser le message, que l'oral. L'écrit « *est le premier vecteur de communication interne. Bien utilisé, il permet de transformer des obligations de communication (diffusions d'information, transmission d'instructions, publication de résultats...) en occasions de contact* »¹³⁸. Il est considéré en outre plus crédible et le plus juste que l'outil verbal « *Les paroles s'envolent,*

¹³⁶ Nouredine, S., Ellioua, H, *op. cit*, p.

¹³⁷ Demont. L, Kemp. A, Rapidel. M, Scibetta. C, (2009), *op.cit*, p. 268.

¹³⁸ Ibid., p. 269.

les écrits restent »¹³⁹. Augustin Aubert explique « *Communiquer par l'écrit, ce n'est pas raconter des 'histoires de Zombies', hors des réalités et de la vie. C'est plutôt saisir le potentiel argumentaire de chaque sujet et l'inscrire dans une stratégie. Cette stratégie inspire des concepts créatifs, ces concepts irriguent les textes distribués sur différents supports, web ou print* »¹⁴⁰. En dépit que cette communication est désirée par les responsables, elle reste difficilement applicable. Les supports de l'écrit sont comme suit :

4.1. La note de service :

La note de service est le premier support de communication dans l'entreprise. Cet outil est considéré comme un outil d'information descendante qui a pour but « *de fixer les règles du fonctionnement interne, de donner les directives, d'informer sur les orientations et les modifications juridiques, techniques ou commerciales* »¹⁴¹. Sa forme en papier cède la place aux messageries électroniques.

Toutes les entreprises peu importe leurs tailles disposent ce genre d'outil qui a essentiellement pour vocation d'informer le personnel « *il s'agit d'informer et non de créer une interactivité entre l'émetteur et le récepteur* »¹⁴²

4.2. La boîte à idées :

Cet outil s'inscrit dans la communication ascendante qui permet aux salariés de donner librement leur suggestions, interrogations ou propositions mais d'une façon anonyme afin d'apporter une amélioration à l'activité interne de l'entreprise. Les bulletins déposés dans la boîte à idées sont négligés et non récupérés « *ce qui rend cet outil moins utile et moins efficace* »¹⁴³.

La boîte à idées a pour deux avantages : le premier réside dans l'amélioration de la production et le second concerne encouragement le bon climat interne. Elle s'est développée ses dernières années avec l'avènement du web. Toutefois, la boîte à idées est un bon moyen

¹³⁹ Ibid., p. 268.

¹⁴⁰ Aubrée, C., & Fiori, D, *op. cit*, p. 12.

¹⁴¹ D'Almeida, N., & Libaert, T. (2010), *op. cit*, pp. 45-46.

¹⁴² Lethielleux, L. *op. cit*, p. 106.

¹⁴³ Morel, P. *op. cit*, (2015), p. 53-54.

« pour mesurer la démocratie dans l'entreprise »¹⁴⁴.

4.3. Le journal d'entreprise :

Deley, (2000) considère le journal de communication interne comme « *un écrit stratégique qui participe au management des hommes* »¹⁴⁵ dont ses premières publications étaient en 1890¹⁴⁶. C'est l'outil le plus favorisé pour transmettre les informations vers les salariés. Il diffuse un nombre important d'informations qui concerne la vie de l'entreprise et son personnel. Il semble comme un vrai journal en disposant :

- ✓ Comité de rédaction,
- ✓ Transmission de variées informations de tous les domaines ;
- ✓ La direction rédige souvent un article de fond ;
- ✓ Séries d'interview ou reportage des services montrant « qui dit quoi »

C'est le seul outil qui a pour diffuser des informations sur les départs et les arrivés, les annonces concernant le carnet familial du personnel et même les activités de l'association des œuvres sociales du personnel.

3.1. Le panneau d'affichage :

Le panneau d'affichage est un « *moyen de prévenir, de sensibiliser ou d'informer d'une entreprise. L'affichage répond à une exigence minimale du droit d'expression des salariés dans l'entreprise et à la communication faite par les instances représentatives du personnel* »¹⁴⁷.

C'est l'outil le plus pauvre de la communication interne. Il doit exposer les informations légales (informations syndicales, horaires, adresse de l'inspection du travail...) et il a également une partie réservée à la communication entre les membres du personnel : (petites annonces, troc, informations relatives aux loisirs). Ce panneau peut être écrit ou visuelle

¹⁴⁴ D'Almeida, N., & Libaert, T. (2012), *op. cit.*, p. 252.

¹⁴⁵ Morillon, L. (2009). Le journal de communication interne, UN agent des enjeux stratégiques organisationnels. *Revue SEMEN*, n° 8. pp. 33-51.

¹⁴⁶ Nouredine, S., Ellioua, H, *op. cit.*

¹⁴⁷ Lethielleux, L, *op. cit.*, p. 106.

comme les panneaux publicitaires qui dont l'objectif est de sensibiliser à une action particulière.

3.2. Le rapport écrit :

Le rapport écrit est une synthèse d'une réunion, d'un sujet ou un compte rendu d'une décision prise. Il doit « *renfermer en annexe des illustrations pour bien être des lecteurs* »¹⁴⁸.

3.3. Le rapport annuel :

Le rapport annuel est « *une obligation légale, il constitue la pièce maîtresse d'un dispositif d'information de plus en plus sophistiquée* »¹⁴⁹ qui s'adresse aux actionnaires et parfois au personnel, il représente la situation de l'entreprise et il peut contenir :

- « *une présentation de l'entreprise, ses nouveautés (nouvelles unités, nouveaux investissements, nouveaux produits...)* ;
- *Une présentation des dirigeants ;*
- *La place de l'entreprise dans l'environnement technologique, social économique, culturel...*
- *Les projets de l'entreprise ;*
- *La situation financière de l'entreprise : présentation des comptes de bilan et de résultat, évolution du cours de l'action... »*¹⁵⁰.

3.4. La revue de presse :

Cet outil comprend tous les articles qui paraissent dans la presse quotidienne nationale et régionale, son principal objectif est de « *informer les salariés sur les opérations de l'entreprise ayant eu un retentissement médiatique et assurer la continuité entre l'environnement interne et externe de l'entreprise.... Sa périodicité varie selon la taille et les évènements rattachés à l'entreprise* »¹⁵¹. La revue de presse réjouit par divers avantages qui sont :

¹⁴⁸ Libeart, T., & Westphalen, M.H. (2012), *op. cit*, p. 246.

¹⁴⁹ D'Almeida, N., & Libaert, T, (2018), *op. cit*, p. 7.

¹⁵⁰ Demont, L., Kemp. A, Rapidel. M, Scibetta. C, (2009), *op. cit*, p. 274.

¹⁵¹ Lethielleux, L, *op. cit*, p. 107.

- Assurer une ouverture sur l'environnement
- Sensibiliser les salariés à l'image externe de l'entreprise
- Entretenir une image de transparence
- Renforcer l'impact des opérations externes transmises en interne en évitant mécontentement des salariés ;
- Susciter l'attitude de veille.

Bien que l'on impute de nombreux bienfaits à la revue de presse, elle a également un nombre important d'inconvénients citant :

- Temps de collecte des articles ou coût de la sous-traitance
- Définition du périmètre de collecte
- Péremption rapide de l'information¹⁵²

3.5. Le livret d'accueil :

Le livret d'accueil est un document essentiellement pratique, il constitue un des premiers contacts des nouveaux recrutés avec son entreprise. Il précise les grands axes de la politique sociale de l'entreprise et ses objectifs.¹⁵³ Cela nécessite de prendre en soin sa réalisation, qui doit contenir deux volets : le premier est pour l'image de l'entreprise alors que le second est consacré aux informations qui se rapportent d'un côté à l'entreprise et d'un autre côté aux salariés. L'intégration de livret d'accueil dans l'internet facilite sa mise à jour qui permet d'éviter les informations obsolètes¹⁵⁴. Toutefois, le livret d'accueil a pour objectifs suivants :

- Présenter l'entreprise : historique, activités, fonctionnement, culture, valeur.
- Situer l'entreprise dans son environnement : les clients, les fournisseurs, la participation, la vie régionale, les activités extraprofessionnelle.
- Définir la politique sociale de l'entreprise : statut des salariés, système de rémunération et de prime.

¹⁵² D'Almeida, N., & Libaert, T, *op. cit.*, (2010), pp. 43- 45.

¹⁵³ Peretti, J.M. *op. cit.* (2016), p. 215.

¹⁵⁴ D'Almeida, N., & Libaert, T, *op. cit.* (2010), pp. 47-48.

3.6. Diffusion du bilan social :

La loi accorde à tout salarié demande un bilan social le droit de l'avoir dans le but d'amélioration de l'information dans le domaine social. En effet, « *la diffusion d'un bilan social personnalisé complète celle de bilan global. Ce document comporte toutes les informations personnelles concernant le salarié dans l'entreprise, sa rémunération* »¹⁵⁵. Toutefois, le bilan social individuel (BSI), dont ses premières diffusions étaient au début des années 1990 et s'est développé aux années 2000, peut exister en format papier ou en ligne permettant l'actualisation fréquente. Il est destiné aux salariés en vue de répondre à leur besoin d'informations et leur permettant de répondre à leurs questions sur la composante de rémunération.

3.7. La lettre au personnel :

La lettre du personnel est un document signé par le directeur et destiné au personnel à l'occasion d'un évènement spécial pour l'entreprise. Elle permet au personnel de faire le point sur les résultats et les projets de l'entreprise pour annoncer une opération particulière. « *L'impact de la lettre est d'autant plus fort qu'elle revêt un caractère exceptionnel* »¹⁵⁶, ainsi nous pouvons citer ses avantages : la durée de sa réalisation est courte, elle permet de préciser l'objet et de donner des réponses aux attentes et aux inquiétudes pour éviter des rumeurs. Elle présente aussi des limites citant qu'elle risque d'être perçue comme une intrusion dans sa vie privée et court-circuit des représentants du personnel, avoir une réaction de rejet aussi forte que l'impact escompté lorsqu'elle est considérée comme de la propagande.

3.8. La documentation :

La documentation est un outil de communication descendante qui renferme l'ensemble des informations liées à l'entreprise et ses activités. Nombreuses organisations misent en place d'une salle de documentation qui a pour fonction essentielle de « *renseigner les salariés sur les activités de l'entreprise ou de lui donner des informations utiles à l'accomplissement de sa mission* »¹⁵⁷.

¹⁵⁵ Peretti, J.M. *op. cit.*, (2013), p. 572.

¹⁵⁶ Demont. L, Kemp. A, Rapidel. M, Scibetta. C, *op. cit.*, (2009), p. 274.

¹⁵⁷ Lethielleux, L, *op. cit.*, p. 106.

3.9. La fiche signalétique :

C'est un outil qui synthétise l'ensemble d'information d'un sujet spécifique dont son contenu ne prend pas assez de place. Sa particularité réside dans sa maniabilité c'est-à-dire qui touche tous les domaines de l'entreprise. La signalétique « *facilite la circulation à l'intérieur de l'entreprise et connote une certaine qualité de la communication interne* »¹⁵⁸. Elle peut prendre de variables formes : feuille recto-verso, dépliant, brochure, etc.

4. Les outils informatiques et audiovisuels :

Ces outils ont pris une place importante dans le processus de communication interne notamment avec « *la génération de l'intranets a fait de ceux-ci le support dominant de diffusion des vidéos internes* »¹⁵⁹. Ils permettent d'améliorer et de faciliter d'une manière nette la diffusion de l'information.

4.1. Les aides visuelles :

Cet outil permet de diffuser à un groupe une information, une illustration en même temps. Ses avantages sont plus au moins nombreux citant : « *visualisation et animation de l'exposé, mise en évidence des points importants, meilleure attention et meilleure mémorisation, rapidité et souplesse de mise en œuvre, coût réduit* »¹⁶⁰, c'est un moyen simple et facile à utiliser mais ça nécessite un peu de savoir-faire sans quoi le document soit illisible.

4.2. Le film d'information :

Le film d'information est projeté généralement dans la salle d'accueil afin de présenter l'entreprise et ses valeurs aux salariés, « *il peut avoir également des fins marketings* »¹⁶¹. Il est pour objectif de présenter l'entreprise ou l'un de ses aspects aux salariés. Le film d'information présente certains intérêts : son image animée très forte et attirante, il a une vision concrète et synthétique du message et garde de meilleurs souvenirs. En plus de ses avantages, il présente également deux limites : « *cout relativement élevé lorsqu'il est réalisé*

¹⁵⁸ Demont, L., Kemp, A., Rapidel, M., Scibetta, C, *op. cit*, (2009), p. 275.

¹⁵⁹ Libeart, T., & Westphalen, M.H, *op. cit*, (2012), p. 283.

¹⁶⁰ Demont, L., Kempf, A., Rapidel, M., Scibetta, C, *op. cit*, p. 278

¹⁶¹ D'Almeida, N., & Libaert, T, *op.cit*, (2010), p. 75.

par des professionnels. Délais de production assez longs »¹⁶².

3.6.La téléconférence ou visioconférence :

Lorsque certains salariés ne sont pas sur le même endroit, des réunions d'informations sont organisées en se servant de la technologie et d'un matériel essentiel afin d'assurer un échange « *cette technologie permet de recréer les conditions d'une réunion entre plusieurs personnes géographiquement éloignées, et reliées par un système de télécommunication... équipées d'un moniteur, d'une caméra vidéo et d'un haut-parleur, les différentes parties prenantes se voient... et dialoguent...comme si elles étaient dans la même pièce »¹⁶³. Cet outil a de nombreux avantages comme : la réduction des frais de déplacement et la réduction de l'utilisation de transport etc.*

3.7.Le téléphone mobile :

Pour une entreprise, le téléphone reste « *un moyen très pratique et indispensable même s'il est de plus en plus supplanté par les messageries électroniques »¹⁶⁴. Il permet aux salariés de s'exprimer, de poser les questions de manière simple. Les avantages de cet outil sont multiples à savoir : éviter les protocoles mise en place lors le contact direct, éviter la perte du temps et de l'argent pendant la prise des notes écrites, et la liberté d'aborder de divers sujets. Il permet également de grouper de trois à vingt personnes sur la même ligne téléphonique voire une réunion via téléphone. C'est « *un atout pour la performance de l'entreprise, mais aussi une source de stress pour le salarié »¹⁶⁵.**

3.8.La radio d'entreprise :

La radio d'entreprise est « *disponible le plus souvent sur l'intranet de l'entreprise, elle permet l'archivage des émissions précédentes, l'élaboration d'une grille de programmes ainsi qu'une flexibilité dans la diffusion et la réception qui peut être individuelle ou collective. »¹⁶⁶*

¹⁶² Demont, L., Kempf, A., Rapidel, M., Scibetta, C, *op. cit*, p. 279.

¹⁶³ Libeart, T., & Westphalen, M.H. (2012), *op. cit*, pp. 283-284.

¹⁶⁴ Ibid., p. 274.

¹⁶⁵ Demont, L., Kempf, A., Rapidel, M., Scibetta, C, *op. cit*, p. 280.

¹⁶⁶ Ibid., p. 274.

4. Les outils électroniques :

Le papier est remplacé par les moyens électroniques pour plusieurs raisons : de modes, d'efficacité ou de protection de l'environnement avec suppression de l'utilisation du papier. L'accès à l'information *via* les nouvelles technologies devient de plus en plus aisé. Ainsi, la communication interne s'adapte, elle aussi, à ces nouvelles technologies, la mise en œuvre de ces nouveaux canaux de communication offrant de riches possibilités, tant en termes de communication descendante qu'ascendante ou transversale. Réseaux sociaux d'entreprise, intranet, courriers électroniques, etc.

Toutefois, ces technologies nous permettent de rester connectés à tout moment et de n'importe où, pour communiquer, partager, échanger, s'informer. Les salariés deviennent, par ce biais, de plus en plus acteurs de la communication interne, qui tend parfois même à échapper à l'entreprise, preuve de l'implication et de la motivation de ses collaborateurs. Les moyens électroniques sont définis comme l'ensemble des informations diffusables informatiquement, fournissant de nouvelles opportunités de communication citant : la rapidité, la réactivité, la personnalisation des messages et surtout l'amélioration du travail collaboratif. Elles comprennent :

4.1.L'intranet :

L'intranet est un nouvel espace pour la communication interne qui permet à l'entreprise d'être connectée en réseau. Selon Libaert et al., l'intranet « *est un réseau privé d'entreprise, utilisant les technologies de l'Internet (tel le courrier électronique, les liens hypertextes et les moteurs de recherches), mais en circuit privé. Il permet à moindre cout, et en toute sécurité, la diffusion et le partage des textes, images et sons, entre les différents membres d'un groupe.* »¹⁶⁷

Jean-Marie Peretti affirme cette idée disant « *Aujourd'hui, les entreprises n'envisagent plus la communication interne sans une utilisation des TIC et en particulier de l'intranet* »¹⁶⁸. Grace à cet outil l'accès et la collecte d'information au sein de l'entreprise devient facile et automatique « *L'intranet permet de suivre l'actualité au jour le jour. Il peut informer à propos des autres médias, annoncer par exemple la sortie du journal d'entreprise ou la mise*

¹⁶⁷ Libaert, T., & Westphalen, M.H. (2012), *op. cit*, p. 286.

¹⁶⁸ Peretti, J.M. (2013), *op. cit*, p. 567.

en ligne de documents et de vidéos »¹⁶⁹. Il stimule également de l'interaction des salariés tout en dépassant la voix hiérarchique « des plateformes de type wiki permettent d'intervenir directement sur des projets d'entreprise en y associant de nombreux collaborateurs, les boîtes à idées se virtualisent et la frontière interne/externe devient de plus en plus poreuse avec l'apparition de blogs de salariés »¹⁷⁰

L'intranet a mise en avant l'importance de l'ordinateur en le considérant un outil majeur de communication lorsqu'il s'agit d'adoption de l'intranet par une entreprise, en effet, Chaque salarié doit en mesure avoir un ordinateur lié au réseau même s'il n'aura pas besoin « *lorsqu'une entreprise décide de s'équiper de l'intranet, il faut qu'elle prévoie de doter à terme tous les membres de l'entreprise d'un ordinateur en réseau »¹⁷¹. D'après Laetitia Lethielleux, l'intranet est considéré comme :*

- *Un créateur de coopération* : grâce aux forums et aux plates-formes mise en place, le salarié peut accéder afin de pouvoir partager de l'information au sein des groupes reconnus.
- *Un outil fédérateur* : lorsqu'il permet de rassembler les différents services au sein d'un espace de discussion.

4.2.Le journal électronique :

Le journal électronique a pour objectif de diffuser les messages de l'entreprise d'une façon courte. En effet, il peut être soit en panneaux lumineux d'information soit en journal vidéo dont les messages passent en alternance sur un écran de télévision. Cet outil se caractérise principalement par sa rapidité dans la délivrance de l'information, il attire plus d'attention par son écran mais « *il est aujourd'hui supplanté fortement par les possibilités offertes par des informations sous forme de mini-reportages sur l'intranet de l'entreprise »¹⁷²*

¹⁶⁹ Ibid., p. 574.

¹⁷⁰ Libeart, T., & Westphalen, M.H. (2012), *op. cit*, p. 287.

¹⁷¹ Lethielleux, L, *op. cit*, p. 107.

¹⁷² D'Almeida, N., & Libaert, T. (2018), *op. cit*, p. 44.

4.3.La newsletter :

La newsletter ou appelée également « liste de diffusion » est l'un des outils web les plus anciens et les plus utilisés dans les entreprises au service de la communication interne dans le but d'annoncer toutes sortes d'informations. La newsletter se définit, en effet, comme « *le journal interne en version électronique* »¹⁷³ prenant plusieurs formes dont la plus utilisée est la diffusion régulière des notes d'informations sur les adresses électroniques des salariés. Les entreprises l'utilisent en raison de son coût et de sa simplicité. Cependant, le plus grand défi de la communication interne reste de s'assurer que les salariés lisent cette newsletter. Même si elle atteint les boîtes aux lettres, cela ne garantit pas qu'elle soit lue.

4.4.Les messageries électroniques (les e-mails) :

Les e-mails sont des messages électroniques envoyés à une personne qui doit avoir une adresse comme la lettre en papier. A la différence de cette dernière, le message électronique se diffuse immédiatement au récepteur, un message peut être adressé aux plusieurs personnes au même temps et à chaque e-mail envoyé une copie s'enregistre d'une façon automatique dans la boîte aux lettres de l'émetteur. Il peut être également un espace d'échange illimité entre des personnes. Toutes ces particularités étaient « *à l'origine du succès de l'e-mail* ».¹⁷⁴

4.5.Les forums de discussion ou de travail de groupe :

Un forum de discussion est « *un espace de communication via un dispositif web par ordinateur asynchrone* »¹⁷⁵, permettant à un groupe d'internautes l'échange, le partage et la discussion sans prendre en considération la forme. Il est soit public ouvert à tous ou bien privé c'est-à-dire restreint à un groupe de personnes. Cet outil offre aux internautes la possibilité de lancer des sujets de discussion et de pouvoir y répondre en créant des messages très simple. Parmi les particularités du forum, les sujets sont divers et structurés en thématique (appelé catégorie), la mise en avant des meilleures réponses, l'indication des personnes appréciant les messages ou signalant un abus et la valorisation des participants.

¹⁷³ D'Almeida, N., & Libaert, T. (2010), *op. cit*, p. 67.

¹⁷⁴ Reyre, I., & Lippa, M. (2015). *E-management : comment la révolution numérique transforme le management*. Paris (France) : Dunod, pp. 193-194.

¹⁷⁵ Ely, F. (2006). Le forum intranet de discussion : un nouveau dispositif stratégique de communication interne des organisations ? *Revue communication & organisation*, n°28. pp. 151-180

Le forum est organisé en « deux grandes catégories la discussion et la question/réponse »¹⁷⁶ :

- **La discussion** : permet à l'ensemble du personnel d'entamer un sujet de discussion en ouvrant des échanges ouverts sans avoir généralement un but précis. En revanche, elle favorise principalement l'échange des idées.
- **La question/réponse** : les salariés ou les internautes demandent de l'aide en posant des questions ou partagent leurs doutes tout en espérant avoir des réponses solutions.

4.6. Le web 2.0 et les réseaux sociaux d'entreprise :

Le web 2.0 apporte plusieurs modifications à la communication interne, Jean-Marie Peretti dans son livre « Ressources humaines » souligne que « *Le web 2.0 transforme la communication interne, décloisonne les services, développe la transparence, bouscule les hiérarchies et nécessite d'adapter l'organisation* »¹⁷⁷. Les entreprises utilisent du web 2.0 pour encourager l'échange en interne. En effet, les réseaux sociaux internes sont de plus en plus utilisés dans les organisations publiques et privées. Par conséquent, « *l'internaute n'est plus un consommateur d'informations, il devient un acteur (proactif)* »¹⁷⁸.

Le réseau social d'entreprise est « *le résultat de l'application de technologies qui ont émergé sur l'Internet public au sein des organisations comme moyen de faciliter la communication et la collaboration sur le lieu de travail* »¹⁷⁹. Son but est de faciliter la communication transversale entre les différents départements et renforcer la communication interne dont ses fonctionnalités de RSE se rapprochent de celle des réseaux sociaux traditionnels. Le RSE « *devient le révélateur des synergies, des interactions entre les collaborateurs* »¹⁸⁰, qui a pour ces objectifs: « *maintenir la communication entre les salariés sur des sujets posés ; permettre aux salariés de s'exprimer, et de s'informer sur les activités de leur entreprise ou simplement avoir une meilleure vision générale de l'écosystème ; encourager la créativité*

¹⁷⁶ Reyre, I., & Lipka, M, *op. cit*, pp. 151-158.

¹⁷⁷ Peretti, J.M, (2013), *op. cit*, p. 567.

¹⁷⁸ Noureddine, S., Ellioua, H. *op. cit*.

¹⁷⁹ Riemer, K., & Richter, A. (2012). Social - Cas d'utilisation des réseaux sociaux d'entreprise émergents : une comparaison d'études de cas multiples.

¹⁸⁰ Lecko (2015). Réseaux sociaux d'entreprise (tome 7) : l'entrée dans l'ère du conversationnel – Étude des usages, de 15 solutions, des pratiques de déploiement. Repéré à <https://fr.slideshare.net/ygourven/frtome-7-de-ltude-lecko-sur-le-rse-rseau-social-dentreprise>

chez les employés en leur mettant en valeur ; faire circuler librement l'information dans tous les sens de la hiérarchie (descendante, ascendante et latérale) »¹⁸¹. Toutefois, il existe deux types de réseaux sociaux : interne et externe :

- **Réseaux sociaux externe** : les salariés interviennent dans certains forums publics comme « *sur Facebook, Twitter, sur des réseaux à connotation davantage professionnelle comme LinkedIn ou Viadeo, et sur l'ensemble de ces lieux, ils s'expriment parfois sur leur entreprise »¹⁸²*
- **Réseaux sociaux interne** : ils ont pour but de faciliter la communication transversale entre les différents départements et renforcer la communication interne dont leurs fonctionnalités se rapprochent de celle des réseaux sociaux traditionnels. Ils sont plus protégés par rapport aux précédents. En effet, nous trouvons judicieux de citer plusieurs noms de RSN : Yammer, Asana, Azendoo, Exo Platform, Workplace by Facebook, G Suite/Google Cloud, Hipchat, Hoozin, IBM Connections Cloud, JaliOS Digital Platform, Jamespot, Liferay, Lively-Inspheris, Lumapps, Microsoft-Office 365, Seemy, Slack, Talkspirit, Trello, Unily-Brightstar, Whaller, Wimi...etc.

¹⁸¹ Baudino, M. (2018). *Réseaux sociaux d'entreprise : pourquoi ça ne marche pas ?*

¹⁸² Westphalen, M.H, & Libeart, T, *op. cit.*, (2012), p. 292.

Conclusion du chapitre :

Dès lors, nous pouvons conclure de tout ce qui précède que la communication interne, qui est l'objet de notre étude, représente toute action de communication mise en œuvre au sein de l'entreprise en direction du personnel.

De plus, la communication interne est indispensable à la réussite de l'activité de l'entreprise. En effet, elle remplit de multiples fonctions : exposer les résultats, expliquer les nouvelles orientations, transmettre l'information, accompagner le changement, impliquer, décloisonner, motiver.

Par ailleurs, La communication interne peut varier selon son orientation : allant de la direction vers le bas de la hiérarchie (descendante) ou l'inverse vers le haut de la hiérarchie (ascendante) ou bien elle est entre salariés (latérale).

Il est à noter que la communication interne est davantage riche en matière de supports qui sont très variés (oral, écrit, audiovisuel et électronique) ce qui donne plus de possibilités à l'entreprise de diffuser et échanger l'information afin de stimuler la loyauté et la motivation de ses salariés. La disponibilité des canaux de communication dans l'organisation assure le transfert d'information de manière rapide et importante au sein de l'organisation, en vue de trouver une compréhension mutuelle entre le personnel, où les processus administratifs reposent sur l'échange de données et d'informations entre différents services et départements.

Chapitre II :

La motivation, une condition essentielle au travail

Introduction du chapitre :

Toutes les entreprises souhaitent avoir des employés motivés, mais d'abord faut-il savoir pour quelles raisons ils se préoccupent à motiver les salariés. Tout simplement car « *seule une main-d'œuvre motivée est capable de performance* »¹ ; un salarié motivé par son manager peut donner son mieux au travail en présentant une activité importante pour l'entreprise. Et faut-il savoir encore comment maintenir, restaurer, ou accroître la motivation des salariés tout au long de leur vie professionnelle. Cela représente la problématique majeure et récurrente chez tous les managers ou responsables des entreprises. En ce sens, la motivation semble être l'un des facteurs de compétitivité essentiel capable de répondre aux besoins des dirigeants, donc définir les sources et facteurs qui permettent le déclenchement de la motivation est l'une de leurs préoccupations majeures.

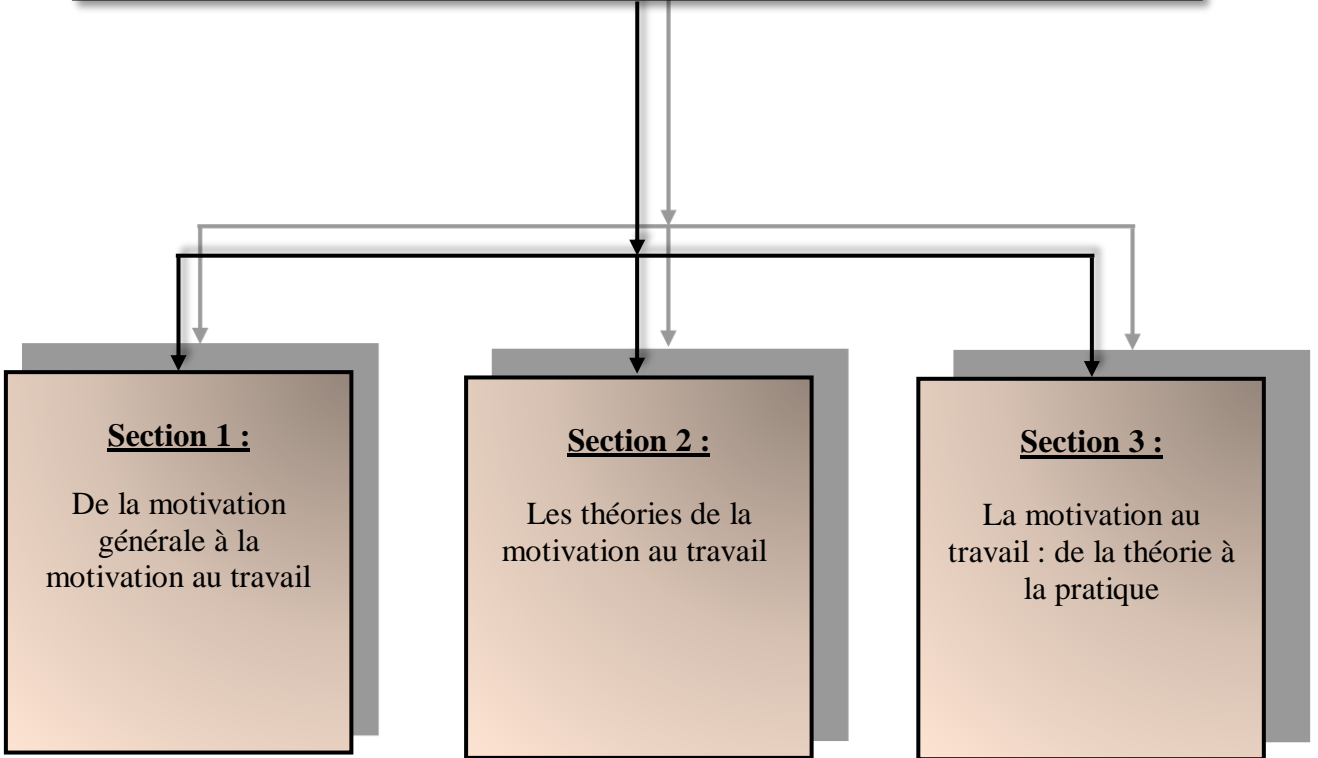
Les entreprises n'existent pas sans les salariés qui y travaillent. Et la première tâche de leurs dirigeants consiste à obtenir de ses collaborateurs une productivité et une qualité de travail maximales en vue d'accroître sa part au marché. De ce fait, la motivation est un élément très indispensable à la survie de l'organisation. En effet, elle constitue une source incontournable qui contribue à l'amélioration de la performance de l'entreprise. Toutefois, le terme motivation révèle « *la forte sensibilisation de notre époque à tout ce qui touche l'influence des hommes sur d'autres* »².

Nous avons consacré ce chapitre aux principes de la motivation au travail tel que : définitions, typologie et théories... etc. En fait, il sera organisé en trois sections qui sont intitulées et organisées comme dans la figure ci-dessous.

¹Aourzag, A., *op. cit.*

²Serupia, S. E. (2009). *Théories de la motivation au travail*. Paris : l'Haemattan, p. 9.

Chapitre II :
La motivation, une condition essentielle au travail



Section 1 : De la motivation générale à la motivation au travail

Les processus de motivation se diffèrent d'une personne à l'autre. Tous les individus ne sont pas motivés par les mêmes choses. Parallèlement, les salariés de nos jours exigent un travail motivant et attendent de leurs dirigeants d'agir efficacement afin de les motiver. De ce fait, nous avons posé certaines questions afin de mieux comprendre le concept de motivation : Qu'est-ce qu'une motivation ? Quand a été utilisé la première fois le mot motivation ? Quelle est la différence entre le concept motivation et les autres concepts connexes ? Quel est le processus de la motivation ? Quels sont les types de la motivation ?

Compte rendu, notre principal objectif dans cette section est, bien entendu, d'apporter des réponses à ces questions en vue de présenter les caractéristiques de la motivation au travail.

1. Qu'est-ce qu'une motivation ?

1.1. Définition de la motivation :

Les premières tentatives pour définir la motivation remontent à la fin du 19^{ème} siècle. En effet, motivation vient du mot motif, emprunté au latin *motivus* (mobile) et *movere* (mouvoir) et signifie en français : « qui met un mouvement » ; la motivation concerne donc l'approfondissement des motifs qui « nous poussent à agir » et l'étude du processus qui nous « met en mouvement ».

La motivation est considérée selon Dolan Shimon, d'après Rojot, Roussel et Vandenberghe comme : « *la force qui pousse l'individu à chercher à satisfaire ses besoins, ses désirs et pulsions, qui détermine un comportement visant à réduire un état de tension et donc à établir ou rétablir un état d'équilibre* »¹. Quant à Robbins et Judge elle est « *le résultat de l'interaction entre l'individu et une situation donnée* »²

La motivation se définit également comme « *un processus qui implique la volonté d'effectuer une tâche ou d'atteindre un but donc un triple choix, faire un effort, soutenir cet effort jusqu'à ce que l'objectif soit atteint y consacrer l'énergie nécessaire* »³, elle représente également « *un état de tension qui conduit l'individu à agir jusqu'à ce que cette tension soit*

¹ Dolan, S., & al. (2003). *Psychologie de travail et de comportement organisationnel*. Québec : Goeten Marin, p. 78.

² Robbins. S., & Judge, T. (2006). *Comportements organisationnels*. New Jersey Pearson Education, p. 196.

³ Roussel, P. (1996). *Rémunération, Motivation, Satisfaction au travail*. Paris (France) : Economica, p. 73.

réduite à un niveau qu'il juge tolérable. »¹

La motivation au travail, proposée par Roussel (1996), est « *un processus, qui comporte deux aspects, (1) la volonté de faire des efforts, d'orienter et de soutenir durablement l'énergie vers la réalisation des objectifs et de la charge de travail, et (2) de concrétiser cette intention en comportement effectif au mieux des capacités personnelles* »². Il la définit également comme « *un processus qui active, oriente, dynamise et maintient le comportement des individus vers la réalisation d'objectifs attendus* »³.

Au point de vue de Charron « *La motivation d'un acteur au sein d'une organisation peut être définie comme l'ensemble des forces qui le poussent à agir et à se comporter d'une certaine manière* »⁴. Puis, il ajoute : « *La motivation du personnel est la source de toute réussite : un personnel motivé fera des efforts pour atteindre les objectifs, se responsabilisera ; un personnel démotivé restera passif et se limitera au minimum imposé* ».⁵

En résumé, de nombreux facteurs sont capables d'influencer la motivation mais il est difficile de s'en apercevoir car chaque individu réagit de différentes manières. Un collaborateur motivé représente bien évidemment un grand avantage pour l'organisation car il n'hésitera pas à mettre toutes ses compétences au service de l'entreprise sans garder la moindre réserve, mais il est important également de noter qu'il existe d'autres facteurs et conditions extérieures qui influencent la motivation du travail et dans ce cas, l'organisation ne peut pas agir sur tous ces facteurs car certains d'entre eux sont inaccessible, par exemple les problèmes liés à la vie privée d'un collaborateur peuvent mener à une faible motivation au travail.

1.2. L'évolution du concept de la motivation :

Le concept de motivation a été utilisé pour la première fois dans « *les années 1920, bien avant le mot lui-même* »⁶. En 1936, il a été cité dans les travaux des psychologues Tolman et Lewin où ils ont utilisé les différents groupes sociaux tel que la famille, l'école, les partis

¹Arnaud de B., & Lendrevie, J. (2012). *Publicitor*. Paris (France) : Dunod, p. 74.

²Roussel, P. (1996), *op. cit.*, p. 60.

³ Rojot, J., Roussel, P., & Vandenberghe, C. (2009). *Comportement organisationnel : Théories des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel*. Paris (France) : De Boeck Education S.A., p. 167.

⁴Charron, J. L., Sépari, S., & Bertrand, F, *op. cit.*, p. 122.

⁵ Ibid., p. 134.

⁶ Blanc, M.A., & Le Gall, M. P. (2006). *Toute la fonction commerciale*. Paris (France) : Dunod, p. 65.

politiques...comme objets de leurs recherches. Très rapidement, l'entreprise devient un sujet d'étude. C'est pour « *des fins de productivité et de qualité qu'on s'intéresse à la motivation dans le management* »¹. L'idée de la motivation a changé à travers les époques. En effet, entre l'antiquité et le XXème siècle la motivation n'a pas été vraiment un sujet d'étude.

Au Moyen Âge comme aujourd'hui, le type d'organisation est lié au type de métier considérée. Pour l'artisan à cette époque, l'artisanat le stimule, ce qui nous amène à croire que la motivation était relativement importante, par le fait que cet artisan a fait son travail de bout en bout par des moyens intrinsèques de motivation². A la fin du moyen âge, on s'intéresse autant à l'art de l'organisation et de management car le mode d'organisation a changé notamment avec l'apparition des grandes entreprises et des grands ateliers qui doivent obéir à de multiples facteurs et d'indicateurs qui les régissent. Dès lors, on peut concevoir que la motivation des salariés baisse.

Au début du XXe siècle, la motivation a eu une simple définition juridique. En effet, elle était utilisée juste pour donner une justification de l'acte et pour la présentation de la décision car elle n'existait pas réellement dans les organisations.

Dans les années 1930, le concept de motivation a fait l'objet de recherches pour la première fois. Afin de mieux comprendre la performance des entreprises, chercheurs et managers se sont penchés sur ce qui motive ou déclenche la décision d'un individu d'agir ainsi et en fonction du contexte. Ces années ont été marquées par l'expérience d'Elton Mayo et de son équipe chez Western Electric à Hawthorne, qui a mis en évidence la nécessité sociale de s'intégrer dans un groupe de travail élémentaire qui conduirait à de multiples développements. Grâce à ces auteurs, un nouveau facteur de motivation a émergé : la dynamique de groupe de travail, au sein de l'équipe, donc la motivation individuelle sera soutenue et amplifiée par un esprit commun visant un objectif attractif.

A partir des années 1950, de nombreuses théories ont vu le jour et qui se sont intéressées au concept motivations au travail, qui a eu un intérêt fondamental dans la mobilisation des ressources humaines de l'entreprise autour de son objectif. Dans les années 1960 et 1970, la satisfaction des salariés se manifestait comme une nouvelle préoccupation des organisations dans cette époque en vue d'accroître la motivation au travail. En effet, plusieurs difficultés

¹ Roussel, P. (2000). *La motivation au travail : Concept et théories*. Paris (France) : éditions EMS, p. 03.

²Dichter, E. (1971). *Motivation et comportement humain*. Paris : édition C/M Publi-union, p. 581.

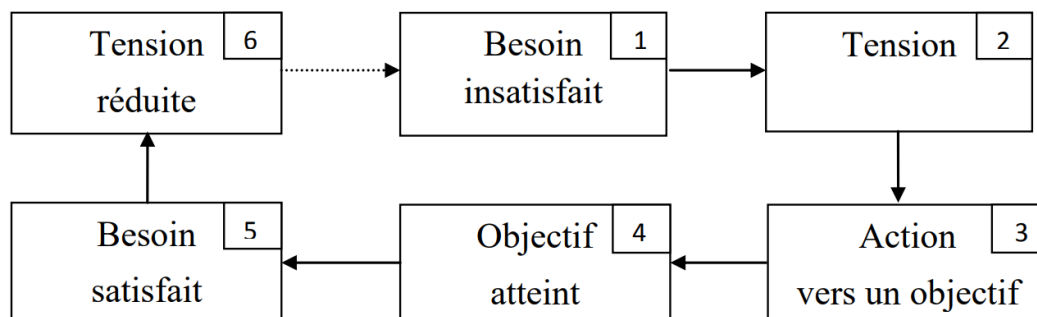
sont rencontrées dans le travail collectif et afin de les surmonter les organisations s'intéressent beaucoup plus à rémunérer la performance individuelle et à assurer le bien-être des salariés tout en leur accordant des avantages sociaux.

Dans les années 1980, les organisations développent un projet collectif afin d'encourager l'implication personnelle. Et maintenant, la motivation au travail devient un processus voulu par les entreprises en vue d'atteindre une performance en appliquant de multiples stratégies basées sur les dimensions individuelles (image de soi, ambition...) ou les caractéristiques de l'organisation (contenu des tâches, ambiance au travail...)¹

1.3. Processus de motivation :

Le processus de motivation est considéré comme « un système, c'est à dire une structure comportant un grand nombre de variables de natures diverses inter connectées entre elles et s'influençant mutuellement »². Le processus motivationnel peut être défini alors comme un besoin insatisfait qui crée une tension, et afin de réduire cette tension, une action se crée. Et cette action satisfait le besoin et diminue la tension. Ce processus est illustré dans la figure ci-dessous :

Figure N°8 : Le processus fondamental de la motivation



Source : Bergeron, J. Coté Léger, N., & al. 1979, p. 103.

¹Sekiou, L., Blondin, L., Fabi, B. & al. (2001). *Gestion des ressources humaines*. Bruxelles : Deboeck université, p. 410

²Karsky, M., Donnadieu, G., Pitarch, St., & Fourcade, J. (1996). Un modèle de simulation des comportements dynamiques des processus de motivation. *Revue internationale de systémique*, n°5, pp. 474-484.

1.4. Les caractéristiques de la motivation :

Selon Roussel (1996)¹, la motivation peut se caractériser par :

- **Le déclenchement de comportement** : cela signifie que la motivation dynamise le comportement. En effet, il s'agit du « *passage d'absence d'activité à l'exécution des tâches nécessitant une dépense d'énergie physique, intellectuelle ou mentale, la motivation fournissant l'énergie nécessaire* »².
- **La direction** : la motivation dirige le comportement dans le sens qu'il convient, c'est à dire vers les objectifs à atteindre. Elle est la force incitatrice qui oriente *volontairement* l'énergie nécessaire à la réalisation des objectifs. Toutefois, « *La motivation implique une volonté concrétisée de bien faire, de mobiliser tous ces efforts, et de réaliser de son mieux, selon ses capacités, le travail qui est confié* »³
- **L'intensité** : en vue de réaliser les objectifs tracés, la motivation pousse l'individu à fournir trop d'efforts physiques, intellectuels et mentaux.
- **La persistance** : il s'agit de la persistance du comportement qui apparaît dans « *la continuité dans le temps des caractéristiques de la direction et d'intensité de la motivation* »⁴. Cette dernière représente la volonté concrétisée en vue de conserver durablement l'effort fourni dans la direction pour accomplir le travail.
- **L'origine de la motivation** : il s'agit de son origine qui revient à la fois à l'individu (ce qui explique le type de la motivation intrinsèque) ou à son environnement (motivation extrinsèque). Cela veut dire qu'il faut exploiter ces deux facteurs interne et externe en vue d'optimiser la motivation d'un individu.

1.5. Typologie de la motivation :

Les différentes théories de motivation ont montré l'importance de la distinction entre les types de motivation existants. Une des meilleures façons d'aborder la classification de ce concept est de souligner l'origine de la motivation individuelle. Vient-elle de la tâche elle-

¹Roussel, P. (1996), *op. cit.*, p. 74.

²Serupia, S. E, *op. cit.*, p. 23.

³Roussel, P. (1996), *op. cit.*, p. 74.

⁴Serupia, S. E, *op. cit.*, p. 23.

même (motivation intrinsèque) ou bien des attentes de récompenses extrinsèques (motivation extrinsèque ?). De ce fait, la motivation de l'individu au travail peut revêtir deux types qui s'agissent de :

1.5.1. La motivation intrinsèque :

La motivation intrinsèque appelée aussi la motivation « autonome », c'est lorsque l'individu s'engage de façon volontaire et spontanée dans une activité en raison de l'intérêt et du plaisir qu'il trouve à effectuer celle-ci, sans aucune récompense externe. Deci la qualifiée comme étant « *propension inhérente à rechercher la nouveauté et les défis, à élargir et exercer ces capacités, à explorer et à apprendre. C'est un penchant naturel pour l'exploration, l'intérêt spontané et la maîtrise environnementale qui découle d'efforts innés pour la croissance personnelle et d'expériences de satisfaction de besoins psychologiques. Il s'agit de la source principale de plaisir et de vitalité au cours de la vie* »¹. Deci a donc démontré que la motivation intrinsèque a des conséquences positives sur le bien-être des salariés qui déploient par conséquent de l'énergie menant à la performance. Ce n'est pas facile à fournir de l'énergie car elle dépend des besoins et désirs, en d'autres termes, c'est par plaisir ou par conviction qu'on mène une tâche « *Ce n'est plus le contenu du travail qui fait la motivation mais l'intérêt que la personne sait mobiliser pour ce qu'elle fait* »².

Ainsi Amabile (1993), l'a définie comme suit : « *Les individus sont intrinsèquement motivés lorsqu'ils effectuent une activité pour le plaisir, l'intérêt, la satisfaction de curiosité, l'expression de soi ou le challenge personnel. Les individus sont extrinsèquement motivés lorsqu'ils s'engagent dans une activité pour satisfaire un objectif en dehors de l'activité elle-même* »³. Cette source de motivation correspond alors au moteur personnel de l'individu qui peut l'amener à se motiver pour s'orienter vers telle ou telle tâche. Toutefois Hackman et Oldham « *ont développé un modèle sur les caractéristiques du travail qui influenceraient la motivation interne, ils en identifient cinq qui influenceraient le niveau potentiel de motivation détenu par un emploi : la variété des compétences, l'identité de la tâche, le sens de la tâche, l'autonomie et le feed-back* »⁴.

Le potentiel de motivation associé à un emploi peut engendrer une forte motivation interne

¹Reeve, J. (2017). *Psychologie de la motivation et des émotions*. Belgique : De Boeck supérieur, p. 140.

²Blanc, M.A., & Le Gall, M. P., *op. cit*, p. 66.

³Roussel, P. (1996), *op. cit*, p. 14.

⁴Roussel, P. (2000). *La motivation au travail : Concept et théories*. Paris (France) : Editions EMS, p. 08.

lorsque trois types de besoins de développement personnel sont satisfaits : L'individu doit se considérer comme responsable des résultats de son travail, ce besoin est ressenti par l'autonomie. L'individu doit sentir que son œuvre a un sens, ce besoin est lié à ces caractéristiques (la variété des compétences requises, l'identité de la tâche et le sens de la tâche). Enfin, l'individu doit être conscient des résultats du travail qu'il effectue. Et ce dernier besoin dépend d'une cinquième caractéristique de son métier qui est la qualité des retours reçus. Néanmoins, la motivation intrinsèque s'appuie sur trois piliers¹ :

- **La curiosité intellectuelle** : ce palier de La motivation intrinsèque se traduit par l'envie de comprendre l'environnement et les caractéristiques de l'activité actuelle, etc. Cependant, l'individu de sa nature n'arrête plus de poser des questions en vue de savoir toujours davantage sur son activité.
- **Le désir de grandir, d'évoluer** : il s'agit du désir de bien faire. En effet, chaque jour, l'individu se laisse de plus en plus porté par son désir pour réaliser ses objectifs tracés préalablement. Et cela prouve la qualité d'une personne professionnelle.
- **L'envie profonde de donner un sens à sa vie** : cela veut dire qu'un individu travaille pour soit afin d'améliorer sa qualité de vie qui lui rend fier. Ce désir de sens n'est pas accessible à tout le monde et difficile à atteindre. Plusieurs personnes ont réalisé que leur vie est ordinaire. Et ce qui prouve l'absence de contact avec la source profonde la motivation.

1.5.2. La motivation extrinsèque :

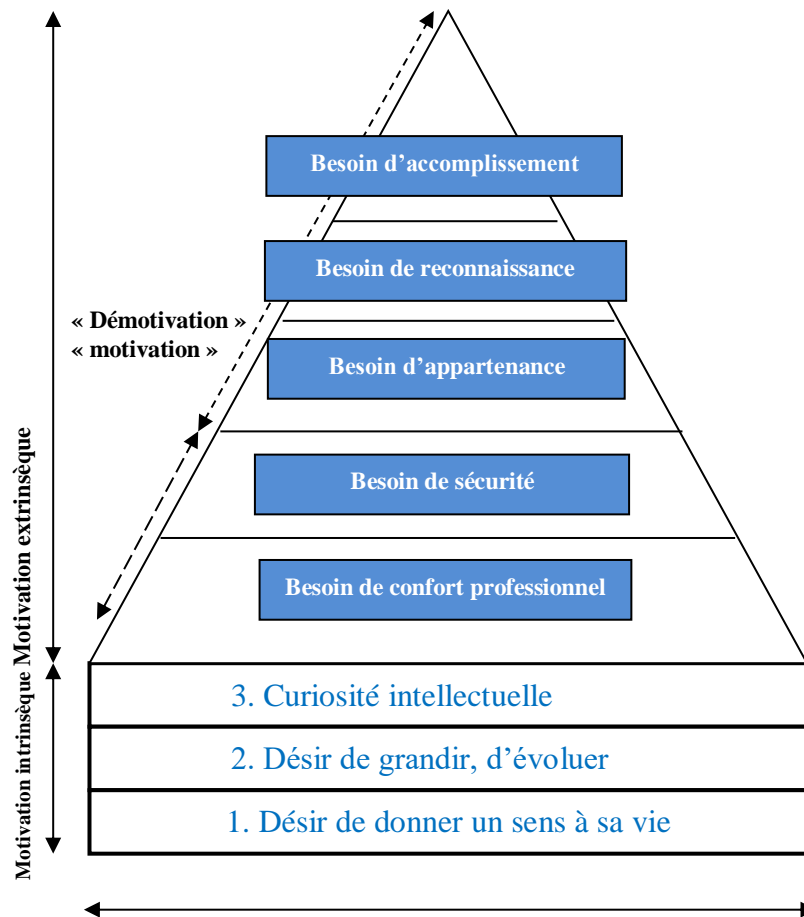
La motivation extrinsèque appelée également motivation « contrôlée », renvoie à la pratique d'une activité effectuée non en raison du plaisir qu'elle procure, mais pour des raisons souvent externes ou des motifs instrumentaux. Elle représente la forme de motivation la moins performante, la plus aléatoire mais la plus facile à appliquer car elle s'appuie sur récompenses ou sur des sanctions : un individu est poussé à réaliser une tâche en vue d'obtenir une récompense ou d'éviter une punition venue de l'extérieure. Elle « *résulte des incitations et des conséquences environnementales telle que la nourriture, l'argent, les*

¹Blanc, M.A., & Le Gall, M. P., *op. cit*, p. 67.

éloges... la reconnaissance, les prix. etc. »¹.

Par ailleurs, Amabile (1993), souligne que « les individus sont extrinsèquement motivés lorsqu'ils s'engagent dans une activité pour satisfaire un objectif en dehors de l'activité elle-même »². Autrement-dit, la motivation extrinsèque provient des incitations extérieures qui poussent l'individu à se motiver afin d'obtenir des résultats favorables. La motivation extrinsèque se réalise par le jeu de récompenses notamment tangibles dont la rémunération a généralement un poids considérable.

Figure N°9 : Les deux types de la motivation



Source : Blanc, M.A., & Le Gall, M. P. 2006, p. 68.

¹ Reeve, J., *op. cit.*, p. 129.

² Roussel, P. (1996), *op. cit.*, p. 14.

3. Différenciation de la motivation de l'implication et de la satisfaction :

Il existe une confusion entre la motivation, l'implication et la satisfaction. Donc, il faut différencier le concept de motivation de ces deux concepts. Or, « *La Motivation, la satisfaction et l'implication au travail sont des termes que l'on substitue l'un à l'autre sans en voir clairement les apparences et les différences. Il y a une réelle confusion dans le vocabulaire utilisé et une clarification s'impose* »¹.

3.1. Lien entre la motivation et l'implication :

L'implication peut être définie tels que : « *une attitude d'engagement de soi et un concept multidimensionnel* »². Cette conception est Montserrat qui la considère également comme « *dynamique interne traduisant l'engagement au travail et l'attachement à une organisation* »³. D'ailleurs, l'implication au travail représente la concrétisation de la motivation. De son côté, Sandra Bellier-Michel la définit ainsi : « *l'attachement au travail, c'est l'importance que prend le travail par rapport aux autres sphères de la vie. La personne impliquée se définit elle-même à travers son travail, et elle considère que ses activités professionnelles sont centrales pour elle* »⁴. Il est remarquable à cet égard que l'implication se traduit par l'attachement de la personne à son travail, voire à son entreprise.

La motivation et l'implication deux termes complètement différents. A priori, la motivation suppose l'implication mais elle va bien au-delà puisqu'elle touche aux ressorts psychologiques de l'individu, au plus profond de lui-même. En effet, la première concerne le salarié en cherchant à satisfaire ses besoins alors que la seconde reflète l'attachement du salarié à son entreprise en l'adhérant à ses valeurs. Le salarié impliqué aime travailler beaucoup et donne plus qu'attendu de lui volontairement et ce qui concrétise sa réussite est lorsqu'il atteint les objectifs de l'entreprise. C'est pourquoi, la motivation et l'implication des salariés intéressent l'entreprise car elles peuvent être des facteurs de performance.

3.2. Lien entre la motivation et satisfaction :

La satisfaction au travail se définit selon Sekiou comme « *L'attitude mentale d'un individu vis-à-vis des aspects de son travail, les besoins de l'individu, dont la réalisation provoquer*

¹ Cohen, A. (2006). *Toute la fonction ressources humaines*. Paris (France) : Dunod, p. 77.

² Ibid., p. 28.

³ Montserrat, X. (2004). *Comment motiver*. Éd d'organisation, p. 20.

⁴ Cohen, A., *op. cit*, p. 79.

des états psychologiques différents en milieu de travail, la relation comparative entre la situation actuelle de travail et la situation idéale normative »¹. Elle « *fait référence aux sentiments que l'on éprouve dans une situation de travail* »².

Les causes de la satisfaction et du mécontent au travail varient d'une personne à l'autre. Le tableau ci-dessous résume les sources de la satisfaction au travail :

La satisfaction a été le plus souvent confondue avec la motivation. Toutefois, « *elle découle de l'expérience, alors que la motivation se situe en amont de l'expérience* »³. Patrice Roussel, dans son ouvrage « *Rémunération, Motivation et Satisfaction au Travail* », montre qu'on ne peut pas séparer la motivation de la satisfaction au travail. En réalité, ils forment un tout vraiment indissociable.

A la lumière de tout ce qui précède, nous pouvons constater que la motivation représente plus un processus, en revanche la Satisfaction représente plus un sentiment. Néanmoins, la satisfaction c'est « *un indicateur de motivation et ne constitue pas une cause de la motivation* »⁴. Pour cela, pouvons dire qu'un salarié peut être satisfait sans être forcément motivé, par contre il peut être difficilement motivé sans ressentir un peu de satisfaction. La satisfaction le sentiment que ressent un salarié après avoir atteint un objectif qui dépend de sa motivation, toutefois elle « *réfère aux attitudes du salarié et agit sur le court terme alors que la motivation réfère à l'état ressenti par le salarié et agit sur le moyen et le long terme en lui impulsant de l'énergie pour faire son travail ou pour poursuivre un but* »⁵.

Cependant, la figure N°10 montre le lien qui existe entre satisfaction, implication et motivation selon Donnadiou

¹ Sekiou, L. & al., *op. cit.*, p. 404.

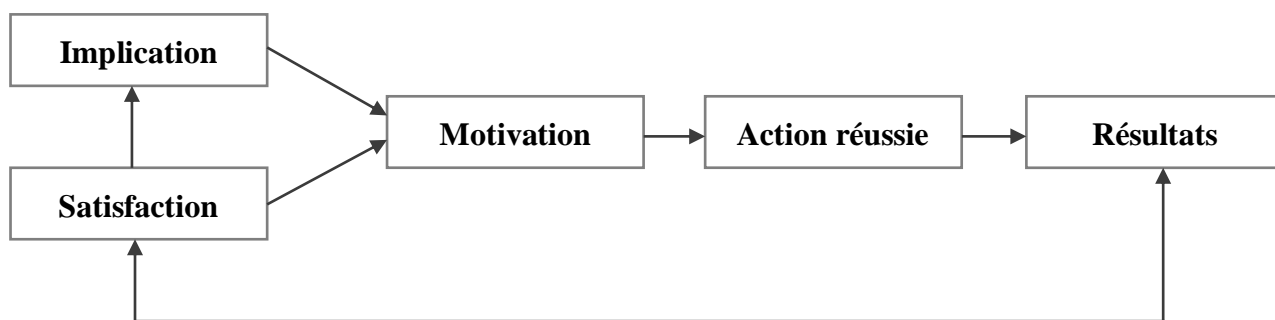
² Serupia, S. E., *op. cit.*, p. 28.

³ Cohen, A., *op. cit.*, p. 78.

⁴ Serupia, S. E., *op. cit.*, p. 28.

⁵ Sekiou, L. & et al., *op. cit.*, p. 405.

Figure N°10 : Lien entre satisfaction, implication et motivation.



Source : Boisserolles de St, J., & Delphine, F.P. 2005, p. 111.

En résumé, nous pouvons dire que malgré la différence qui existe entre ces trois concepts : la satisfaction, la motivation et l'implication, n'empêche pas à dire qu'ils sont liés et faisant plutôt partie d'une relation causale circulaire. Cependant, il est évident d'annoncer que « *si la satisfaction ne détermine pas directement la motivation, l'insatisfaction, en revanche démotive. De même, une forte implication crée un climat favorable à la motivation, sans pourtant garantir son déclenchement. Et la satisfaction, si elle est pérenne, consolide l'implication* ».¹

4. L'importance de la motivation au travail :

La motivation des salariés est la préoccupation de toutes les entreprises malgré qu'elle ne représente pas leur principal objectif, en revanche, elle est un moyen pour atteindre leur objectif qui est la performance qui « *fait référence au résultat de l'action engagée et notamment au succès de cette action. Elle se situe en aval de la motivation qui concerne, elle, l'ensemble du processus engagé pouvant conduire à la performance* »². La motivation joue alors un rôle fondamental dans la performance des individus au travail. Elle constitue ainsi un des éléments de la survie et de la réussite des organisations car un salarié motivé représente un avantage compétitif permettant à une organisation de survivre ou d'avoir du succès. La motivation des salariés s'avère « *un facteur central dans le succès économique, social et culturel d'une organisation productive* »³.

¹Boisserolles de St, J., & Delphine, F.P. (2005). Les survivants : Vers une gestion différenciée des ressources humaines. France : Harmattan, p. 111.

²Aubert, N., Guy, A., Hoffmann, M., Hervé, C. L., Gelabert, L., Taillardat, J. (1997). *Diriger et motiver : Secrets et pratiques*. Batna : Chihab, p. 12.

³Giauque, D., Barbey, V. et Gaillard, T. (2007). Moteurs de la performance individuelle et collective dans les organisations publiques en transformation. Participation et présentation au « 16ème Colloque international de la Revue Politiques et management public », Florence (Italie), 15-16 mars 2007

L'importance de la motivation des salariés figure également dans les avantages qu'elle peut apporter non seulement à l'entreprise mais aussi au personnel qu'on peut les présenter d'après H.Koontz et C. O'Donnell dans les points suivants¹ :

4.1.La motivation est une réponse aux besoins : La motivation permet à la saturation des besoins et puisque ces besoins sont liés à la motivation, il est impératif de s'assurer qu'ils sont satisfaits. Ces besoins sont infinis et diffèrent d'une personne à l'autre, et ils peuvent faire partie des premières nécessités, c'est-à-dire des besoins fondamentaux, car ils peuvent être liés à un système social ou à d'autres besoins d'estime de soi.

4.2.La motivation canalise la capacité de travail : les salariés qui ne sont pas motivés ne veulent pas exploiter toutes leurs capacités physiques ou morales ou au travail. Toutefois, l'entreprise qui cherche à mobiliser et à motiver ses salariés en utilisant un système intéressant le salarié lui permet libérer et canaliser ces ressources cachées.

4.3.La motivation renforce l'image de l'entreprise : la motivation au travail permet d'une façon indirecte de développer l'image et la réputation de l'entreprise. En effet, un personnel motivé sera obligé à déployer toutes ces forces pour une augmentation de la performance au travail et pour une haute productivité et cela peut influencer automatiquement l'image de son entreprise.

4.4.La motivation dépend d'une sélection et d'une orientation adéquate du personnel : En vue de réduire le besoin de motivation et de son coût, il est nécessaire de bien choisir les salariés : ils doivent être bien formés, qualifiés et aussi orientés par un leadership compétent. Cela peut surmonter les problèmes confrontés par l'insuffisance de système de motivation adopté.

En synthèse, après avoir présenté l'historique, le processus, les types et les facteurs de la motivation dans cette section qui vise principalement à faire comprendre que la motivation des individus résulte d'un grand nombre de facteurs citant, la communication interne, le système de rémunération, la reconnaissance, les conditions du travail..., nous allons étudier dans une seconde section les principales théories de la motivation afin de bénéficier d'une vue d'ensemble de la motivation au travail.

¹Koontz, H., & Cyril, O. (1973). *Principe du management*. Belgique : Marabout, p. 532.

Section 2 : Les théories de la motivation au travail

Plusieurs auteurs s'intéressaient au concept de motivation visant d'apporter des réponses aux questions sur les facteurs susceptibles à influencer la motivation des individus au travail, dont on peut citer certains comme : Frederick TAYLOR, Elton MAYO, Abraham MASLOW, Frederick HERZBERG ET Douglas MAC GREGOR qui sont les pères fondateurs des théories de motivation au travail. Toutefois, trois grands courants de pensée ayant conduit à une meilleure compréhension de la motivation au travail se sont succédés : théories dites du « contenu » centrées sur les besoins, théories dites « processus » centrées sur les attentes et théories dites « interactionnistes » intégrant l'environnement externe.

Tableau N°4 : Les principales théories de la motivation

Typologies	Théories
Théories du contenu centrées sur les besoins	1- Théorie de la hiérarchie des besoins de MASLOW (1954)
	2- Modèle bi-factoriel d'HERZBERG (1966)
	3- Théorie des besoins d'ALDERFER
	4- Théories du besoin d'accomplissement de MURRAY (1938) et MAC CL ELLAND (1953)
	5- Modèle de MINER et Modèle de RONEN
Théories du processus centrées sur les attentes	6- Théorie du conditionnement opérant de SKINNER (1953)
	7- Théorie de l'expectation-valence de VROOM (1964) Théorie de CAMPBELL ET PRITCHARD (1976)
	8- Théorie performance et motivation de PORTER ET LAWLER (1968)
	9- Théorie de l'effet de tâche et de l'effet de temps de RAYNOR

	10- Théorie de l'attribution de WIENER
	11- Théorie de fixation des buts de LUCKE (1968)
Théories interactionnistes intégrant l'environnement externe	12- Théorie des champs de vie de LEWIN (1938)
	13- Théorie individu-environnement de NUTTIN (1980) Le modèle relationnel de motivation
	14- Théorie de l'évaluation cognitive de DECI et RYAN (1985)
	15- Théorie de l'apprentissage social de BANDURA

Source : Montserrat, X. 2004, p. 32.

1. Théories du contenu centrées sur les besoins :

Ces théories s'intéressent aux dimensions psychologiques et anthropologiques (besoins, désirs et intentions) qui permettent d'expliquer le comportement d'un individu. Elles examinent les déterminants personnels (internes) et situationnels (externe) du comportement pour répondre à la question « de quoi est faite la motivation ? ». Les chercheurs de ces théories tentent d'expliquer alors comment les besoins non satisfaits sur le lieu de travail peuvent entraîner de mauvaises performances, des comportements indésirables, une insatisfaction au travail, etc. Cette section couvre les cinq théories de contenu les plus populaires.

1.1.La pyramide de la hiérarchie des besoins :

Le psychologue Abraham Maslow (1943) propose cette théorie qui est basée sur la question de la motivation au travail en apportant une réponse à la question qu'est-ce qui motive ? Quels sont les facteurs de la motivation ? Selon lui, « *la motivation naît de besoins à assouvir* »¹, cela veut dire que la motivation n'est pas suscitée par un besoin satisfait, par contre elle se traduit par la recherche de satisfaire ces besoins

Selon Maslow, l'homme éprouve de multiples besoins mais n'ont pas la même importance,

¹Bachy. B., & Harache. C. (2010). *Toute la fonction management*. Paris (France) : Dunod, p. 356.

c'est pourquoi il met en avant une hiérarchisation des besoins, à travers sa fameuse pyramide en distinguant les besoins primaires (besoins psychologiques, besoins de sécurité) des besoins secondaires (Le besoin d'appartenance, Le besoin d'estime, Le besoin d'accomplissement). Or, l'un des grands principes de cette pyramide à savoir que l'homme tend vers un besoin de réalisation. En effet, Le passage d'un niveau inférieur à un niveau supérieur se produit lorsque le besoin du niveau inférieur doit être satisfait :

- **Les besoins physiologiques** : ces besoins sont liés à la survie qui donnent la sensation de confort tels que : la faim, la soif, la sexualité, la fatigue, la maladie et l'absence d'abri viable, dans le monde de travail « *ceci se traduit par l'obtention du salaire, par d'adhésion à des mouvements syndicaux, par le paiement des contributions à un régime de retraite ou encore par des conditions de travail décentes* »¹
- **Le besoin de sécurité** : ce besoin est lié aux dangers et aux menaces d'un individu. Lorsqu'il a peur, a des comportements compulsifs ou il se sent en insécurité, « *ce besoin sera automatiquement activé* ». ² Dans le monde de travail ce besoin se traduit par « *un statut, un contrat, des conditions de travail acceptables* »³, ou plutôt par l'appartenance à un groupe syndicaux ou par l'obtention d'un salaire... etc.
- **Le besoin de contact social** : ce niveau de la pyramide englobe la recherche de l'appartenance sociale, l'entente avec les collègues, l'accès à l'information et les possibilités d'expression, la communication interpersonnelle, le sentiment d'appartenance à un équipe ou à l'entreprise. Et « *le fait d'être rejeté, d'être inutile, de se sentir seul, d'être abandonné va créer les conditions d'émergence de ce besoin* ». ⁴
- **Le besoin d'estime et de reconnaissance** : ce besoin représente « *les efforts en vue d'atteindre la considération et du respect* »⁵. Il représente sur le plan interne : respect de soi-même, indépendance, réussite et sur le plan externe :

¹Moulette. P., & Roques. O. (2014). *Gestion des ressources humaines*. Paris : Dunod, p. 108.

²Bruno, B., & Harache, C. (2010). *Toute la fonction management*. Paris: Dunod, p. 357.

³Sylvia, A. S., & Arcos, L. (2016). *Le grand livre du management : les quatre saisons du manager*. Saint-Denis Cedex : AFNOR, p. 86.

⁴Fenouillet. F. (2012). *La motivation*, Paris : Dunod, p. 89.

⁵Moulette, P., & Roques. O., *op.cit.* p. 109.

statut social, considération, attention. Toutefois, ces besoins expriment l'envie d'être reconnu, apprécié, approuvé et d'avoir la reconnaissance d'autrui, au même temps que l'estime de soi et le goût du pouvoir.

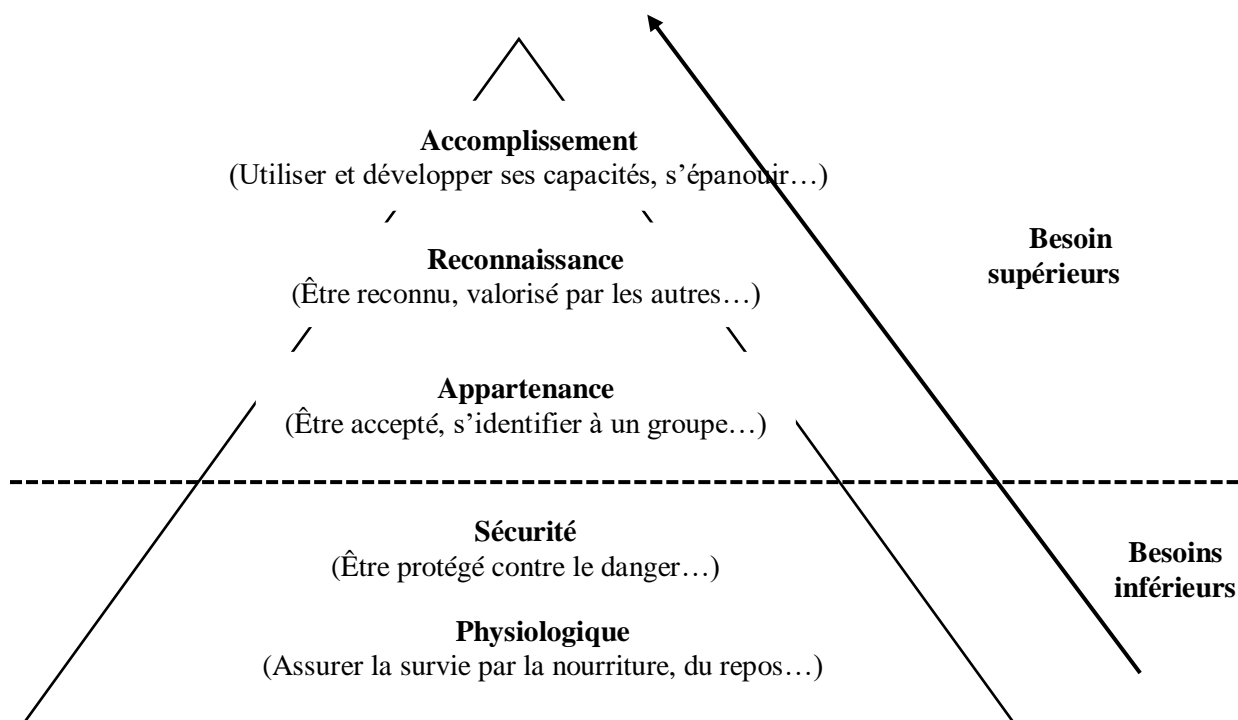
- ***Le besoin de réalisation de soi*** : cela implique la recherche d'épanouissement personnel, de développement, et de créativité. Alors que l'ennui, la routine et l'absence de sens dans la vie sont des causes de l'insuffisance de ce besoin. Selon Maslow, « *ce besoin ne peut jamais être satisfait, il est infini* »¹. La réalisation de ces besoins donne à l'individu la motivation, l'énergie et la puissance qui lui permettent d'agir efficacement.

Pour résumer, le modèle de Maslow est basé sur ces trois hypothèses :

- C'est la recherche de satisfaction d'un besoin fondamental qui est responsable de la détermination de chaque comportement.
- Chacun commence à s'efforcer de répondre aux besoins fondamentaux et à passer au besoin suivant, par ordre hiérarchique, lorsque le moindre besoin est satisfait. Par conséquent, il existe une relation négative entre la force de motivation d'un besoin et le degré de sa satisfaction, et entre la satisfaction du besoin et la force de motivation du supérieur de la hiérarchie.
- Les besoins du premier niveau, ou les besoins fondamentaux sont prioritaires par rapport aux autres besoins. C'est pourquoi moins de personnes sont mobilisées pour répondre à des besoins de plus haut niveau, notamment à travers le besoin de la réalisation de soi qui n'est pas pleinement satisfait.

¹Fenouillet. F. *op.cit.* p. 90

Figure N°11 : Pyramide de besoins de Maslow



Source : Josien, S., & Landrieux-Kartochia, S. 2015, p. 33.

En résumant, Abraham Maslow considère que la motivation est fondée sur la satisfaction des besoins hiérarchisés et souvent représentés dans la fameuse pyramide des besoins, « *un individu tente de les satisfaire successivement. Ainsi, quand un besoin est satisfait, le besoin suivant dans la pyramide apparaît et recherche de sa satisfaction est source de motivation* »¹.

1.2. Théorie bi-factorielle d'Herzberg :

Cette théorie est le résultat d'une étude faite par Frederik Herzberg en (1966) sur un échantillon de 200 comptables ingénieurs qui a lui permis de distinguer deux catégories de facteurs qui déclenchent la motivation au travail : « *des facteurs à l'origine de la satisfaction professionnelle (les facteurs moteurs) des facteurs qui peuvent prévenir l'insatisfaction professionnelle (les facteurs d'hygiène)* »².

Herzberg a dissocié alors les facteurs de satisfaction (ce qui donne de la valeur au travail) des facteurs d'insatisfaction (ce qui enlève de la valeur au travail). Il souligne que « *les*

¹Josien. S., & Landrieux-Kartochian. S. (2015). *L'essentiel du management des entreprises*. Issy-les-Moulineaux : Lextenso, p. 33.

²Schermerhorn, J. R., Hunt, J.G., René, O., & De Bill, C., *op. cit*, p. 75.

facteurs moteurs procurent à 81% de la satisfaction chez les travailleurs, donc ces facteurs constituent une source de motivation. Par contre les facteurs d'hygiène, contribuent à 69% à l'insatisfaction des travailleurs et sont une source de démotivation »¹. Il démontre également que les facteurs qui conduisent à la satisfaction et à la motivation au travail ne sont pas de même nature que ceux qui conduisent à l'insatisfaction :

- **Les facteurs moteurs** : ils correspondent « *aux besoins qui, une fois atteints, apporteraient de la satisfaction au travailleur* »². Ce sont les sources de motivation qui renvoient aux facteurs intrinsèques, ils sont souvent liés au contenu des tâches, comme ; des responsabilités assumées, la réussite, la promotion, l'intérêt pour le travail lui-même, l'autonomie, l'accomplissement, la reconnaissance et l'avancement ou l'épanouissement personnel et des défis surmontés. C'est-à-dire, les trois niveaux de haut de la pyramide de Maslow sont des motifs de motivation.
- **Les facteurs d'hygiène ou d'ambiance** : Ces facteurs correspondent à des besoins qui dès qu'ils sont pourvus, réduisent l'insatisfaction. Ils seraient respectivement liés à des facteurs extrinsèques ; comme « *le salaire, les relations avec supérieurs, les relations avec les subordonnés, les avantages sociaux, les conditions matérielles du travail, le statut, la politique du personnel, le monde de contrôle* »³. En d'autres termes, les deux niveaux de bas de la pyramide de Maslow représentent des motifs d'insatisfaction, ces besoins ne sont pas motivants mais leur absence peut démotiver.

Herzberg considère alors que la motivation au travail résulte de l'absence d'insatisfaction par rapport aux facteurs d'hygiène et de la satisfaction par rapport aux facteurs moteurs ou de motivation. Dans cette perspective, afin d'augmenter la satisfaction et la motivation du salarié dans son travail, il faut diminuer les facteurs de démotivation et développer les facteurs de motivation. C'est ainsi, « *pour améliorer le rendement des gens, il faut agir sur les facteurs moteurs* »⁴.

Bien que cette théorie fût l'objet de vives critiques en raison d'être difficile à appliquer en dehors du monde de travail, mais il ne faut pas nier qu'elle avait un rôle important dans le

¹Ghedjghoudj, E. (2012). *Le management : Théorie et pratique*. Alger : OPU, p. 196.

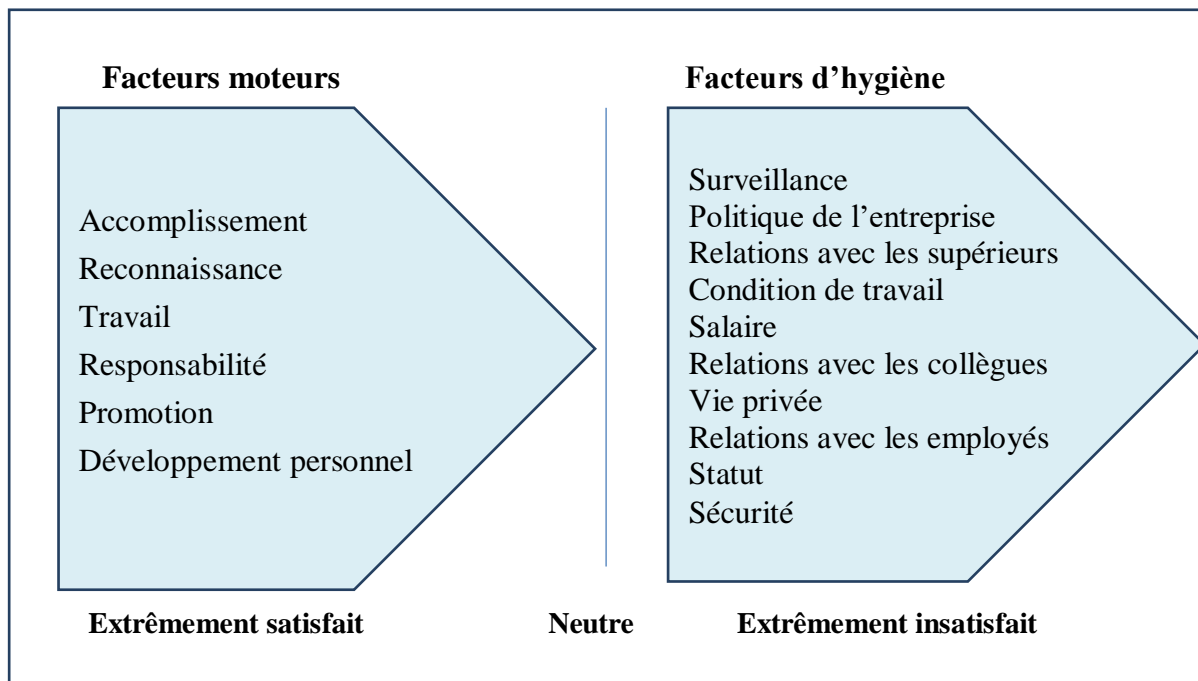
²Iglesias Rutishauser, K. (2011). L'utilisation des modèles à effets mixtes avec effets aléatoires croisés pour l'analyse de données de type questionnaire dans le champ de la satisfaction au travail. Thèse de doctorat : Univ. Genève, p. 23. DOI : 10.13097/archive-ouverte/unige :16771

³ Sylvia, A. S., & Arcos, L. *op. cit*, p. 87.

⁴ Schermerhorn, J. R., Hunt, J.G., René, O., & De Bill, C., *op. cit*, p. 139.

développement de l'analyse des besoins et de leur rôle dans la genèse des motivations et aussi dans l'apparition de nombreuses recherches portant sur la motivation. D'ailleurs, Herzberg c'est le premier qui a analysé la motivation dans les situations de travail contrairement aux travaux de Maslow sur la hiérarchie des besoins et ceux de Mc Clelland et d'Atkinson qui reposent sur des expériences de laboratoire ou sur des recherches cliniques.

Figure N°12 : Théorie de la motivation et de l'hygiène de HERZBERG



Source : Robbins, S., & Decenzo, D. 2008, p. 292.

En récapitulant, Frederick Herzberg analyse la motivation selon deux facteurs : les facteurs d'hygiène et les facteurs de motivation. Les facteurs d'hygiène sont le salaire, les conditions de travail, la sécurité et le prestige. Les facteurs de motivation sont la responsabilité des tâches, la reconnaissance de la hiérarchie, le développement de carrière et l'indépendance. La satisfaction des facteurs d'hygiène est nécessaire pour éviter la démotivation mais a peu d'effet sur la motivation.

1.3. Théorie ERD (ERG) d'ALDERFER :

Alderfer est un psychologue américain né en 1940, qui a développé la théorie ERP « Existence, Relation, Développement » de sa version originale « Existence, Relatedness & Growth ». Cette théorie explique que « *la source de la motivation des individus réside dans*

leur désir de satisfaire des besoins »¹. Toutefois, Alderfer approuve la hiérarchie de besoins en tentant d'échapper aux critiques faites à Maslow. En revanche, cette théorie a été « appliquée aux situations de travail »². En effet, il classe les besoins en trois catégories de besoins qui sont :

- **E- Les besoins d'existence** : ce sont les besoins matériels et psychologiques qui constituent les facteurs essentiels de motivation comme (*amélioration des conditions de travail, du salaire...*)³. En effet, ces besoins sont présents chez chaque individu mais à des degrés différents.
- **R- Les besoins de relations** : cela correspond « aux besoins de rapports sociaux et d'estime des autres »⁴ ; c'est-à-dire les besoins de créer des relations avec d'autres personnes par exemple : un individu cherche à : intégrer une équipe de travail, avoir des échanges amicaux avec ses collègues...etc.
- **D- Les besoins de développement personnel** : ils s'agissent des besoins de croissance, d'accomplissement et d'épanouissement personnel, qui visent à utiliser les compétences individuelles comme (*participer à des activités enrichissantes, face à des situations de défi...*)⁵.

Cependant, cette théorie se diffère de celle de Maslow en quatre points :

- Il limite les besoins en seulement trois catégories ;
- Ces besoins ne sont pas organisés de façon hiérarchique mais ils vont du plus concret au plus abstrait ou vice versa ;
- Ces besoins peuvent être simultanés chez un individu, ce n'est pas obligé de satisfaire un besoin pour passer à un autre qui devient motivant ;

¹Josien. S., & Landrieux-Kartochian. S., *op. cit*, p. 33.

²Iglesias Rutishauser, K, *op. cit*, p. 23.

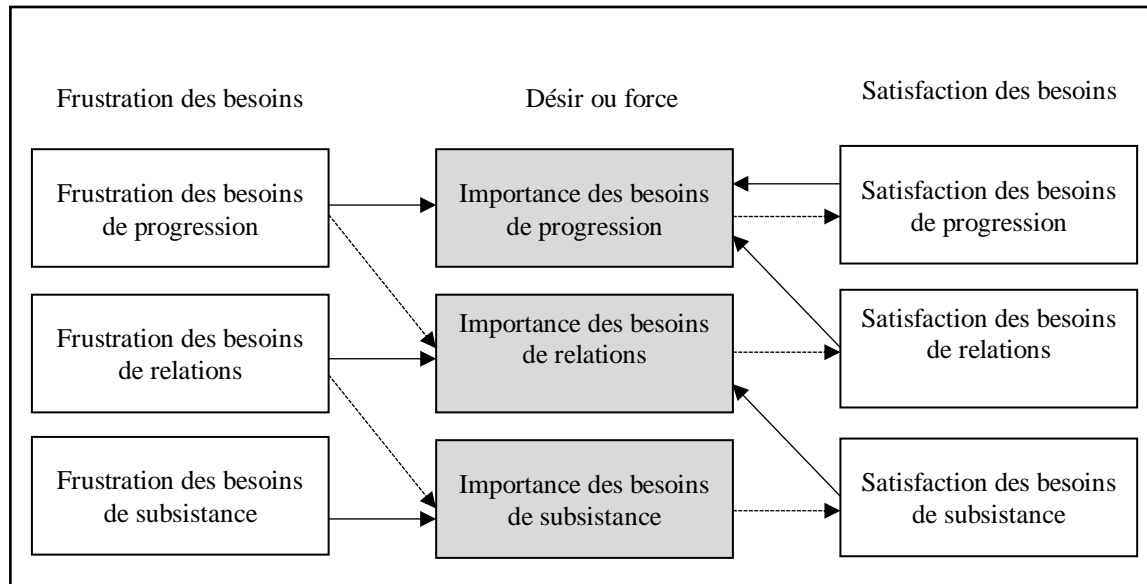
³Josien. S., & Landrieux-Kartochian. S. *op. cit*, p. 33.

⁴Iglesias Rutishauser, K, *op. cit*, p. 23.

⁵Josien. S., & Landrieux-Kartochian. S. *op. cit*, p. 33.

- Un individu qui ressent de la frustration concernant un besoin particulier, s'il n'est pas à même de l'assouvir, peut faire régresser sa motivation vers un autre besoin de niveau inférieur.

Figure N° 13 : Représentation graphique de la théorie ERG d'ALDERFER



Source: Serupia, S, E. 2009, p. 55.

1.4. Théories du besoin d'accomplissement de Murray (1938) et MacClelland (1953) :

À l'instar de la théorie de la hiérarchisation des besoins et la théorie ERD, cette théorie, qui est fondée deux décennies plus tard par Murray et fut développée par Atkinson et par Mac Clelland, souligne également que « *les comportements d'une personne sont motivés par des besoins fondamentaux qui lui sont souvent inconnus* »¹. Et à la différence de la théorie de Maslow, cette théorie, dit que les besoins d'une personne sont acquis et ne sont pas innés, c'est-à-dire qu'ils s'apprennent et se développent, c'est pourquoi elle est nommée également théorie des besoins appris. Murray admet qu'il est possible qu'un individu soit stimulé par plusieurs besoins qui sont susceptibles d'évoluer avec les expériences qu'il les délimite en effet en 20 besoins alors que Atkinson et Mac Clelland accentuent que de tous ces besoins seulement trois besoins qui représentent les facteurs de motivation dominants dont l'un qui domine le plus le comportement au travail, « *les besoins d'accomplissement, de pouvoir et*

¹Viau, R. (2007). *La motivation dans la création scientifique*. Canada : Presse de l'université de Québec, p. 41.

d'affiliation représentent les moteurs essentiels de l'action, en particulier dans le champ professionnel»¹, dont on peut les citer comme suit :

- **Les besoins d'accomplissement** : la personne prédominée par ces besoins cherche à accomplir, à réaliser des objectifs représentant un défi. En fait, elle veut d'assumer des responsabilités et de travailler seuls, d'affronter des risques comptés, d'avoir un retour d'informations sur ce qu'il a réalisé.
- **Les besoins d'affiliation** : par ces besoins les individus auront un grand désir d'appartenir à un groupe. Ils voient que cela est autant plus important que la compétition en évitant les situations à des risques élevés. Ils préfèrent souvent d'accepter les décisions prises par les autres membres du groupe afin d'être appréciés et d'avoir de bonnes relations avec eux.
- **Les besoins de pouvoir** : la personne qui est motivée par ces besoins aime à être reconnue car elle cherche à contrôler, diriger et influencer des personnes et des situations.

Au dépit que l'application de ce modèle au milieu professionnel aide les entreprises à identifier les besoins de motivations dominant les individus, il laisse encore de nombreuses interrogations sans réponses comme les modèles précédents.

a. Modèle de MINER et Modèle de RONEN :

Ce qui différencie ce modèle des autres c'est la prise en compte de l'élément environnemental et ses caractéristiques. Miner veut déterminer les conditions dans lesquelles il peut y avoir une adéquation entre les rôles qu'un individu aimerait jouer et les rôles qu'une organisation attend de lui. Cela montre que nous pouvons regrouper les besoins en rôles qui peuvent correspondre aux exigences des postes et des emplois. Au lieu d'identifier des besoins isolés, Miner a identifié des « schémas-motifs » liés aux rôles joués par les divers types d'organisations. Miner identifie alors quatre types d'organisations, chacune ayant un schéma motivationnel différent : hiérarchique, professionnelle, entrepreneuriale et collective.

¹Robbins, S., & Judge, T. *op. cit*, p. 204.

- **Les organisations hiérarchiques** : dans ce type d'organisation, l'encadrement joue un rôle central. Quatre désirs peuvent motiver l'individu au sein de ces organisations : le désir de s'affirmer, le désir de se singulariser, le désir d'être en compétition avec ses pairs, le désir d'exercer une autorité.
- **Les organisations professionnelles** : la hiérarchie est moins forte dans ces organisations. La motivation est liée à l'exercice même de la profession et à l'intérêt porté à son travail. La formation et la qualification y jouent un rôle essentiel. On désigne quatre désirs essentiels dans ce type d'organisation : le désir d'autonomie, le désir d'atteindre un statut élevé, le désir de se rendre utile et le désir de développer et améliorer ses connaissances.
- **Les organisations entrepreneuriales** : elles sont bâties sur la recherche de la réussite et de la performance de l'entreprise où l'autonomie individuelle a une grande importance. Dans ce type d'organisation, quatre désirs sont à l'origine de la motivation à savoir : le désir de réussir, d'innover, le désir d'anticiper le développement de ses initiatives, le désir d'éviter les échecs.
- **Les organisations collectives** : elles sont déterminées par les notions de groupes et de consensus. Ces organisations bâtissent la motivation des individus sur : le désir d'appartenir à un groupe, d'y être affilié, le désir de participer à la gestion démocratique et collective du groupe et d'avoir des relations de collaboration efficaces avec les autres membres du groupe.

Tableau N° 05 : Typologie des profils motivationnels d'après Ronen.

<i>Valeurs</i>	Matérielles	Non matérielles
Individuelles	Matérialiste-individualiste	Non matérialiste-individualiste
Collectives	Matérialiste-collectiviste	Non matérialiste-individualiste

Source: Serupia, S. E. 2009, p. 70.

Ronen a fait des études dans plusieurs pays sur des échantillons et des cultures différents. Cependant, il s'intéresse davantage à « *la valeur travail qu'aux besoins. Il considère que le contexte du travail, la culture de l'organisation et la politique de gestion des ressources humaines jouent un rôle déterminant* »¹. Pour lui, l'action de l'individu en milieu de travail s'oriente vers des objectifs liés à ce qu'il valorise. Il a utilisé un questionnaire en vue d'établir les aspects de l'environnement du travail susceptible d'être valorisé par un individu puis il propose un plan d'adéquation entre les attentes des salariés et les efforts du management. Et en se basant sur les résultats du questionnaire, il a proposé « *un schéma structuré autour de deux grands axes définissant quatre cadrans dans lesquels se répartissent les individus, ce qui permet de définir leur profil motivationnel et donc d'adapter l'offre de l'organisation à leurs attentes* »² dans le but de comprendre ce qui stimule réellement les individus à travailler.

Le modèle de Ronen a pour deux avantages : il permet d'une part de faire une comparaison entre les différentes cultures et d'une autre part de mieux comprendre l'effet du côté social sur les hiérarchies des valeurs individuelles.

2. Théories du processus centrées sur les attentes :

A l'instar des théories précédentes, ces théories se sont intéressées beaucoup plus au processus de la motivation que sur le contenu. « *Les théories centrées sur les attentes cherchent davantage à analyser les stimuli qui incitent un individu à renforcer son action, qu'à comprendre le contenu et causes de la motivation* »³. Ces théories essayent de répondre à la question : comment les gens sont-ils motivés pour travailler ? D'après théories de processus, ce sont des facteurs externes qui sont responsables à la détermination du comportement d'un individu et non pas les besoins.

2.1. Théorie du conditionnement opérant de SKINNER (1953) :

Les travaux de psychologue Burrhus Frederic Skinner (1904), s'inscrivent dans le behaviorisme moderne qui est issu des travaux de Watson et de Pavlov, dont Skinner a fait la plupart de ses de ses recherches avec des animaux puis il a appliqué ses principes sur le comportement humain. Toutefois, il utilise une approche empirique très rigoureuse et insiste

¹Montserrat, X., *op. cit.* p. 44.

²Serupia, S E., *op. cit.*, p. 70.

³Montserrat. X., *op.cit.* p. 47.

sur la nécessité d'utiliser des définitions opérationnelles pour déterminer avec précision la relation de cause à effet entre les facteurs environnementaux et les comportements observables qui les provoquent. Il développe sa théorie en se basant sur concept « le conditionnement opérant » qui est un type d'apprentissage. Cette théorie repose sur l'idée suivante : « *l'organisme ne fait jamais que répondre à des stimulations. Cependant, il ne se satisfait pas d'une conception du comportement de type stimulus-réponse, comme dans le conditionnement classique* »¹. Toutefois, le conditionnement opérant représente la conséquence d'une action qui peut être de type positive (récompense) ou négative (punition). Le principe de base de l'approche de Skinner est qu'un comportement est le résultat de ses conséquences. C'est-à-dire, seule l'observation des comportements (Stimuli) qui en résultent peut expliquer comment un individu réagit. Il croit que le comportement individuel est le résultat direct de l'environnement de travail « *Les incitations positives, matérielles ou immatérielles, déclenchent les comportements attendus par l'organisation* »².

Selon lui, la motivation est l'apprentissage associatif résultant de l'apparition d'un résultat positif après un comportement particulier. Le comportement de l'homme est déterminé alors par des événements passés et présents qui se sont produits dans l'environnement, Selon sa conception, « *l'apprentissage d'un nouveau comportement résulte de renforcements exercés par des stimuli externes succédant aux réponses de l'organisme* »³. Toutefois, l'apprentissage se compose de deux principes à savoir : le renforcement et la punition, et chacun peut être positif ou négatif :

- Renforcement (récompense) : Le résultat d'un comportement qui augmente la probabilité de refaire le comportement.
- Punition : Une conséquence d'un comportement qui réduit la probabilité de refaire le comportement.

Par ailleurs, Skinner souligne que « *les stimuli externes constituent des facteurs de renforcement positif. Un programme de renforcement positif met davantage l'accent sur l'utilisation maximale de la récompense et minimale de la sanction* ».⁴

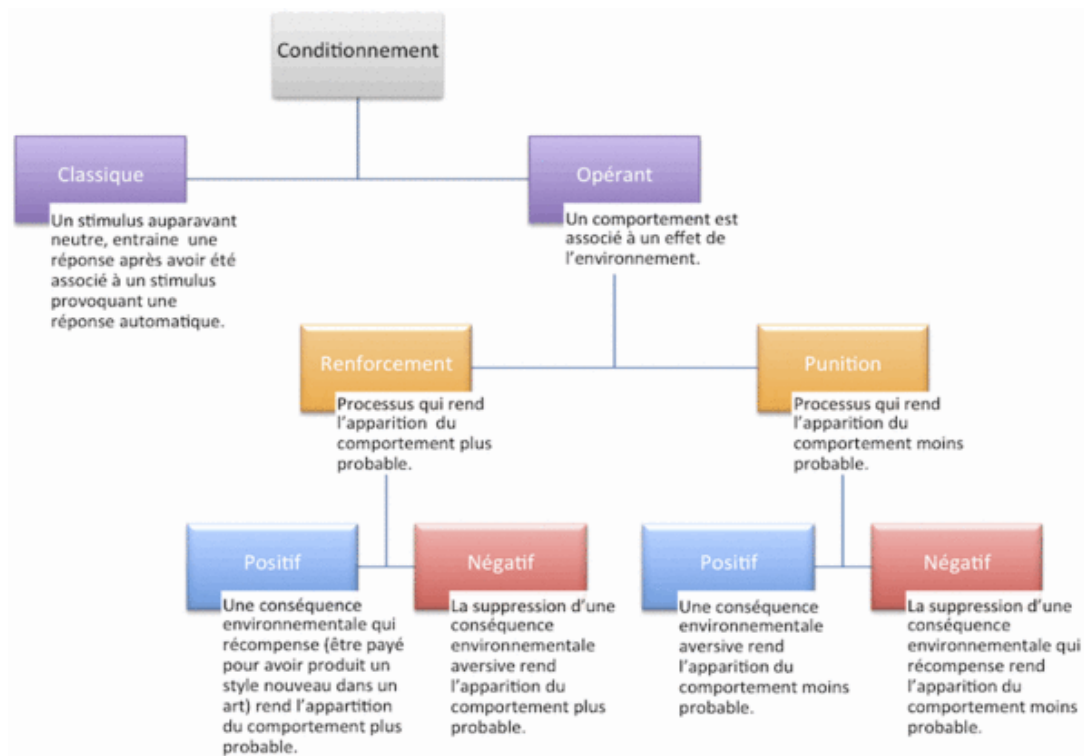
¹Claudette, M., & Escribe, C. (2012). L'apprentissage au cœur de l'humain. *Histoire de la psychologie*, pp. 115 - 117.

²Montserrat. X, op. cit, p. 47.

³Claudette, M., & Escribe, C, op. cit.

⁴Montserrat. X, op. cit, p. 48.

Figure N° 14 : Le conditionnement de Skinner



Source : <http://edutechwiki.unige.ch/fr/Fichier:Conditoperant.gif>

2.2. Théorie de l'expectation-valence de VROOM (1964)

Vroom a développé la théorie V.I.E. où appelée également théorie des attentes en 1964 visant à comprendre les comportements de travail, y compris la performance individuelle « *La performance est ici conçue non seulement comme l'atteinte d'objectifs, mais, plus généralement, comme la réalisation d'un travail qui répond aux attentes de l'organisation qui emploie la personne* »¹. En effet, Vroom cherche à expliquer pourquoi les individus sont motivés ou non. Toutefois, la personne est motivée lorsqu'elle se sent capable à atteindre une performance et que cela va lui apporter des choses positives et ces dernières vont être valorisées. Cette théorie alors prend en compte trois dimensions importantes qui jouent un rôle essentiel dans le processus de motivation : la valence, l'instrumentalité et l'expectation.

- **La valence** : il s'agit de la valeur ou de la préférence qu'un individu donne pour chaque résultat ou récompense possible. Ceci est essentiel à noter que « *la valeur donnée dépend uniquement de la personne, dans un contexte donné et à un moment*

¹Roussel et al. (2001), *op. cit.*, p. 206.

donné »¹. En effet, un salarié peut accorder une grande valeur à l'augmentation de salaire, or, un autre salarié peut donner plus de valeur en vue d'éviter d'être licencié par exemple. En se posant la question (est-ce que la récompense qu'on me propose pour réaliser cette performance est celle que je souhaite réellement obtenir ?).

- **L'instrumentalité (l'utilité)** : cela est traduit par «*la perception de la récompense que l'individu peut obtenir de sa performance* »², il s'agit alors du lien qui existe entre ce qu'un individu veut avoir et le travail qu'il doit faire pour y arriver. En d'autres termes, c'est la probabilité selon l'individu que le rendement réalisé sera traduit en une juste récompense. Il est important à citer un aspect important de l'instrumentalité qui est «*la confiance que la personne peut avoir dans l'aspect systématique de la récompense obtenue* »³, et en cas du moindre doute, la motivation s'affaiblit. (Que vais-je obtenir si je réussis à réaliser cette performance ?).
- **L'expectation (l'attente)** : «*il s'agit de la perception que l'individu a des performances qu'il peut atteindre en fonction des efforts qu'il fournit.* »⁴. Autrement dit, c'est la probabilité que porte un individu sur l'effort qu'il a investi, s'il va conduire à un certain niveau de performance. Néanmoins, un individu s'interroge souvent (suis-je capable de réaliser la performance qu'on me demande d'accomplir ?)

Alors, la présence de ces trois paramètres constitue des facteurs responsables à la motivation de chaque individu et si un de ces composants manque la motivation se paralyse automatiquement. Dès lors, pour que «*l'effet motivant d'une récompense se fasse vraiment sentir, les attentes, l'instrumentalité et la valence qui y sont rattachées doivent être positives et avoir une valeur élevée* »⁵. En d'autres termes, pour obtenir la motivation de l'individu, il faut multiplier la valence par l'utilité et par l'attente et alors la motivation sera le résultat de l'équation suivante : **Motivation = Attente x Utilité x Valence**. Reprenons maintenant les trois éléments et les présentant dans la figure ci-dessous.

¹Bachy. B., & Harache, *op. cit*, p. 359

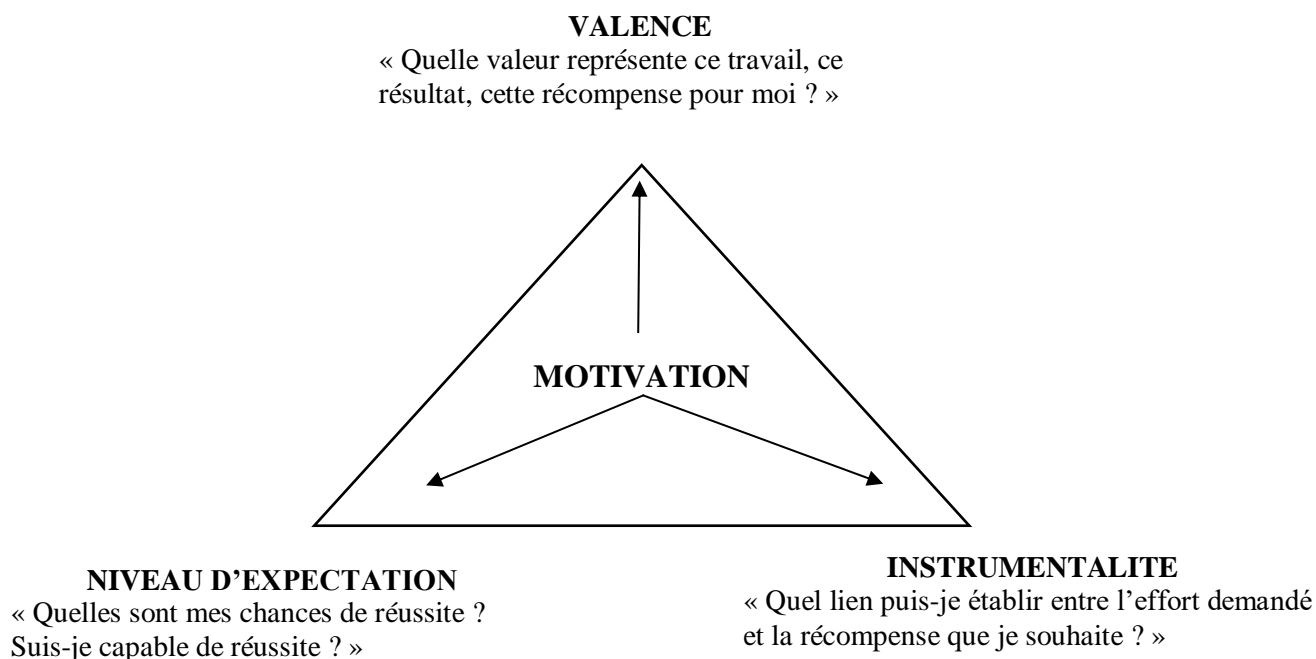
²Lethielleux. L, *op. cit*, p. 90.

³Bachy. B., & Harache, *op. cit*, p. 359

⁴Lethielleux. L, *op. cit*, p. 90.

⁵Schermerhom, & al., *op. cit*, p. 145.

Figure N° 15 : La motivation au carrefour du système V.I.E



Source : Aubert, N., & al. 1997, p. 33.

En synthèse, l'individu ne soit pas motivé que lorsque ces trois facteurs (attente, utilité, valence) se produisent d'une façon positive. En effet, lorsqu'un salarié est chargé de réaliser des tâches ou des objectifs avec un niveau d'attente adapté c'est-à-dire qu'il se croit capable de les réaliser, il attend évidemment un bénéfice en cas de réussite et cela a une valence forte pour lui, dans ce cas il fournit plus d'efforts pour réaliser ce qu'on attend de lui.

2.3. Théorie performance et motivation de PORTER ET LAWLER (1968) :

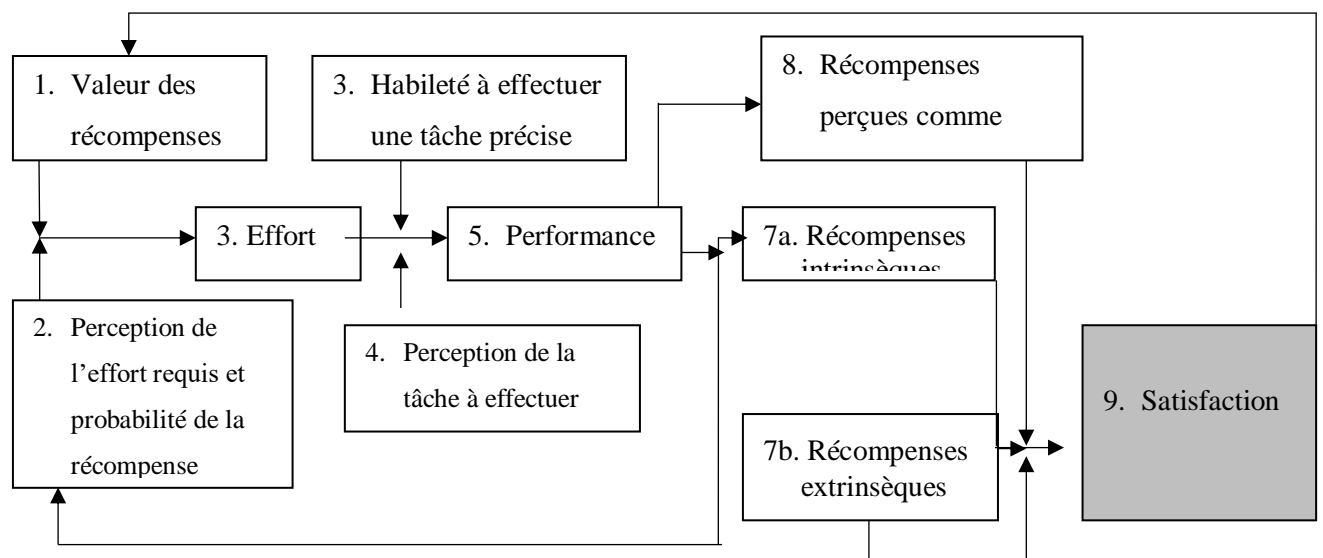
Cette théorie se bâtie sur le même principe que celui de la théorie de Vroom en considérant que la performance des employés est liée à l'effort qu'ils fournissent, à leur habileté, à leur niveau de compétence et à la perception qu'ils ont de leur rôle afin de pouvoir proposer un nouveau modèle de motivation, présenté dans la figure ci-dessous, qui est fondé sur cinq principes variables qui sont « *l'effort, la perception, la performance, la récompense, la satisfaction* »¹. Le concept d'instrumentalité de Vroom n'en figure pas explicitement, mais il « *permettra dans un deuxième temps d'expliquer le sens de la valence attribué à un résultat pouvant avoir lieu après un autre résultat* ». D'après Liman Porter et Edward Lawler l'effort

¹Ghedjghoudj, E., *op. cit.*, p. 201.

influençant la motivation et la satisfaction au travail qui est expliquée par la motivation. Ils soulignent alors, qu'« *il existe une relation complexe entre performance et satisfaction et que la motivation n'est pas donnée stable mais bien le produit des interactions multiples entre les personnes au travail et les situation en évolution constante* »¹. Pour Porter et Lawler « *la valeur réelle des récompenses oriente la perception des situations futures, qui dépend aussi su niveau de satisfaction des employés* »², c'est-à-dire ; ils considèrent que l'individue décide consentement de déployer des efforts pour réaliser des activités qu'il prévoit qu'ils vont lui apporter des récompenses qu'il souhaite avoir.

Cette théorie accentue que deux dimensions, l'effort de capacités et de traits personnels et la clarté du travail, sont à l'origine de la réussite d'un individu dans son travail. Et par conséquent, cette réussite sera récompensée d'une façon intrinsèque comme (l'estime de soi, le sentiment d'accomplissement), ou d'une façon extrinsèque c'est-à-dire, par une augmentation, une promotion ou par des éloges de la part du leader. Chaque salarié compare psychologiquement la récompense dont il a une idée avec celle réellement reçue et cette comparaison se traduira alors par la satisfaction ou l'insatisfaction de salarié et aura des effets positifs et négatifs sur les valeurs personnelles de certains types de récompenses au futur.

Figure N°16 : Le modèle de motivation de Porter et Lawler



Source : Ghedjghoudj, E. 2012, p. 203.

¹Maugeri, S. (2013). *Théories de la motivation au travail*. 2^{ème} éd, Paris (France) : Dunod. p.60

²Ghedjghoudj, E., *op. cit*, p. 204.

En résumé, dans ce modèle, nous voyons que la personne est motivée en fonction de l'analyse qu'il fait sur les conséquences prévues de ses comportements. Sur cette base, elle conduit ou non ses efforts vers une activité.

2.4. Théorie de l'effet de tâche et de l'effet de temps de RAYNOR :

RAYNOR vient pour combler les lacunes de modèle cognitif décrit par Vroom et complété par Porter et Lawler. Il alloue que « *la motivation pour une activité est déterminée en partie par la manière dont l'individu perçoit l'importance de cette tâche immédiate pour atteindre ses buts plus éloignés* »¹. En effet, il tente d'analyser la motivation comme « *un phénomène inscrit dans la durée* »². De ce fait, il ajoute le concept « l'effet de temps » pour nommer la relation entre la motivation et le désir de réussir. Toutefois, il désigne « l'effet de temps » comme étant la relation qui joue un rôle. Pour lui, le temps de la tâche à réaliser affecte le niveau de la motivation. Rayno rapporte ainsi le concept "effet de tâche" pour désigner « *la relation complexe entre la motivation, distance de la tâche par rapport à un objectif plus ou moins éloigné, et désir de réussir. Et il la différencie de "l'effet de temps", qui joue un rôle opposé : si le temps qui sépare la tâche immédiate du but final à atteindre est important, la motivation concernant la tâche immédiate s'en trouve réduite* »³. Ce modèle a pris alors en considération les différences individuelles en ce qui concerne le désir de réussir.

2.5. Théorie de l'attribution de WIENER :

Cette théorie, qui est le fruit du travail initié par Heider, montre qu'elle peut expliquer la motivation des individus. C'est-à-dire qu'elle peut évaluer comment les individus perçoivent leur propre comportement et celui des autres. Weiner également tente d'analyser la relation qui peut exister entre la motivation et attributions. Il indique qu'un individu cherche à expliquer les situations qu'il vit. En d'autres termes, il attribue des causes aux événements auxquels il est confronté. Une attribution causale répond donc à un « pourquoi ».

D'après l'analyse de Weiner sur les causes invoquées par l'individu pour expliquer l'échec ou la réussite, deux causes en résultent : « *ce sont les capacités ou l'effort déployé par la personne qui sont les premières causes explicatives de la réussite ou de l'échec pour les individus. Cependant de nombreuses autres causes telles que la difficulté de l'activité, la*

¹Levy-Leboyer, C. *op. cit*, p. 76.

² Montserrat, X, *op. cit*, p. 51.

³Levy-Leboyer, C., *op. cit*, p. 76.

chance, l'humeur, l'aide ou non d'autrui, peuvent être utilisées »¹. Pour lui, la motivation dans des situations de réussite telles que les évaluations d'une école doivent chercher des causes qu'un individu induit après la réussite ou l'échec. En effet, les causes de l'échec ou de la réussite vont être estimées par l'individu en se basant sur les indicateurs qu'il détient.

Par ailleurs, Weiner a identifié trois grandes catégories de causes :

- Locus de contrôle ou le lieu d'où origine une cause,
- Stabilité de la cause
- Contrôlabilité : c'est le contrôle qu'une personne a sur une cause.

2.6. Théorie de fixation des buts de LUCKE (1968) :

Cette théorie est débutée au départ comme un ensemble de techniques puis elle s'est développée par LUCKE en 1986 pour devenir enfin une théorie. Le but, du point de vue de la motivation, est défini comme un objectif souhaitable. Locke a dit que l'impact des objectifs vient de la nature rationnelle des personnes, qui sont généralement calculatrices et utilitaire. Locke a démontré qu'un individu est motivé lorsqu'on lui fixe des objectifs clairs et qu'on lui fournit un feedback approprié sur sa capacité à les atteindre. Il postule que « *les individus ont des buts qu'ils essaient consciemment d'atteindre* »². Toutefois, Son quête c'était de répondre à la question « comment motiver ? » dont la réponse consiste à « *fixer des objectifs* »³. Ceux-ci seraient déterminés par des processus cognitifs et des réactions affectives. Et elle cherche aussi à comprendre comment ces objectifs arrivent à influencer les comportements au travail. Cette théorie apporte le concept de la volonté en considérant que l'individu réagit d'une façon consciente en essayant à atteindre ces objectifs. C'est ainsi que, « *la volonté dans certains cas prendrait le dessus sur le choix cognitif* »⁴. Ces objectifs doivent être difficiles, précises et bien définie pour qu'ils soient stimulants. Le fait de travailler pour atteindre un objectif est une source majeure de motivation, mais cela aussi permet d'améliorer les performances de l'individu. Enfin, LUCKE⁵ et ses collaborateurs déduisent que la fixation des buts dans une organisation améliore la performance de ses

¹Fenouillet, F., *op. cit*, p. 39.

²Iglesias Rutishauser, K, *op. cit*, p. 30.

³Roussel, P. (2000), *op. cit*, p. 25.

⁴Iglesias Rutishauser, K, *op. cit*, p. 30.

⁵Roussel, P. (2000), *op. cit*, p. 13.

employés lorsque les conditions ci-dessous sont réunies :

- ✓ Il faut avoir les capacités nécessaires pour atteindre les objectifs ;
- ✓ Un feed-back, de la part des supérieurs, doit informer les employés des progrès accomplis liés aux objectifs. Cela permet de mesurer et d'ajuster le niveau d'effort à développer pour parvenir à son but ;
- ✓ Allouer des récompenses lorsque les objectifs sont atteints ;
- ✓ L'encadrement de l'organisation soutient les objectifs de ses subordonnés et collabore aux programmes de fixation des objectifs.
- ✓ Les objectifs soient acceptés par les employés, ils doivent leur être fixés et notamment communiqués préalablement.

Locke, à travers cette théorie, arrive, en (1997), à un méta-modèle de motivation qui relie les séquences motivationnelles, (qui sont composées : des objectifs et intentions, de l'efficacité personnelle et de la performance), à la satisfaction au travail et à l'engagement dans l'organisation. Par conséquent, « *Il en résulte que l'auto-efficacité et les attentes ont un impact sur les objectifs et sur les performances* »¹. Cette théorie est largement répandue et couronnée de succès, car les objectifs sont le plus facteur important dans l'intention d'un employé de travailler dur et longtemps. Les objectifs sont plus importants que besoins, valeurs, situations ou tâches.

3. Théories interactionnistes intégrant l'environnement :

Les théories de ce courant essaient d'analyser la motivation en intégrant l'environnement. Elles étudient en fait les processus qui interviennent entre les mécanismes cognitifs et affectifs de l'individu lorsqu'il cherche à atteindre des objectifs.

3.1. Théorie des champs de vie de LEWIN (1938) :

Ce modèle est développé par Kurt Lewin, un professeur de psychologie à l'université de Berlin, qui développe le concept de psychologie écologique en l'appelant l'étude des relations entre l'individu et son milieu. Lewin s'intéresse à l'analyse de la motivation en la

¹Iglesias Rutishauser, K, *op. cit*, p. 30.

qualifiant comme une interaction de l'individu avec son environnement. Par conséquent, la rencontre de ces deux derniers résulte la motivation, et ce qui détermine un espace, appelé « un champ de vie », qui engendre des attractions et des répulsions qui affectent le comportement d'individu. Dans cette théorie, Lewin parle de rôle de succès et de son incidence sur le comportement des salariés d'une organisation. Il s'intéresse également à analyser l'impact « des comportements chevauchants » qui résultent de l'accomplissement simultané de deux ou plusieurs activités sans rapport véritable.

Lewin ajoute le concept de « niveau d'aspiration » qui représente le niveau de désir à atteindre par un individu quand qu'il est devant une tâche déjà réalisée et qui est susceptible d'apprentissage. En effet, ce niveau d'aspiration résulte de trois forces : la recherche de succès, la tendance à éviter l'échec et l'influence de références culturelles et personnelles. Il analyse « *l'importance des buts sur le comportement et étudie ce qui détermine le niveau d'aspiration et les réactions à la réalisation ou non du niveau d'aspiration* »¹ en distinguant alors le but idéal du but d'action. La motivation au travail est influencée par l'augmentation du niveau d'aspiration chez un individu.

Lewin montre également l'influence de la participation au processus de décision sur l'acceptation d'une décision. Ceci donne lieu au rôle du management participatif dans la motivation des salariés d'une organisation.

3.2. Théorie individu-environnement de NUTTIN (1980) (Le modèle relationnel de motivation) :

Dans cette théorie, le psychologue Joseph Nuttin étudie la motivation non pas dans son contenu mais plutôt sous son aspect dynamique des relations. La motivation, pour lui, « *est au fond une question de relations préférentielles entre l'organisme (l'individu), d'une part, et le monde, de l'autre. Elle est l'aspect dynamique et directionnel du comportement qui établit, avec le monde, les relations requises* »², en d'autres termes, la motivation est une fonction de relation entre l'individu qui agit et l'environnement sur lequel porte son action et qui se base sur les comportements. Nuttin considère l'agir motivationnel, comme un comportement parmi d'autres. Nous reconnaissons que chaque individu humain, travaille et

¹Montserrat. X. *op. cit*, p. 56.

²Clément, E. (2017). Motivation et autodétermination dans les apprentissages scolaires. In Raphaële Miljkovitch, Françoise Morange -Majoux & Emmanuel Sander, *Traité de psychologie du développement*, p 279-291. Paris : Masson.

pratique activités et montre des comportements. Cependant, tous ces comportements ne sont pas nécessaires pour l'agir motivationnel. Agir est une nécessité vitale que ce soit au niveau biologique ou au niveau psychologique.

Se comporter, selon Nuttin « *c'est faire quelque chose dans une situation donnée* »¹. Ainsi, l'homme a besoin de créer une relation avec l'environnement dans lequel il vit et cette relation se traduit en comportement. Par exemple, l'individu qui apaise sa faim, manifeste un comportement dans une situation donnée, donc l'action de manger est établie en relation avec un objet donné qui est la nourriture. Il existe alors une relation sujet-nourriture. C'est ainsi que, la relation avec le monde est également une nécessité vitale. Cette théorie postule que le comportement est « *une entrée en relation d'un sujet avec l'environnement perçu et conçu* », qui comprend un ensemble, « *d'activités dirigées par lesquelles un organisme en tant que centre d'élaboration et d'utilisation d'information, agit sur les relations qui l'unissent au milieu* »². Toutefois, Nuttin distingue trois phases dans le processus comportemental :

- La phase de construction significative : représente la situation actuelle qui est perçue et conçue (représentations symboliques) par le sujet.
- La phase dynamique ou motivationnelle : il s'agit de la situation but ou projet à atteindre qui est élaboré par le sujet pour répondre à ses besoins.
- La phase d'exécution : qui porte sur l'action à exécuter c'est-à-dire le sujet agit sur la situation actuelle pour la changer en vue d'atteindre ses projets et buts.

Par ailleurs, le paradigme sociocognitif a donné une place importante à l'analyse des représentations d'avenir, du contexte social, et de la conception du soi afin d'expliquer le phénomène de la motivation. Or, ce paradigme sociocognitif a pu expliquer la raison pour laquelle un comportement est motivé. En effet, un individu n'est pas poussé par des stimuli internes ou externes pour agir, en revanche, il est motivé par des représentations qu'il construit en s'appuyant sur le monde qui l'entoure et à qui il compte agir pour satisfaire ses besoins. Ainsi, les théories de ce courant ont partagé deux postulats : « *La première stipule que le sujet n'est pas un sujet passif soumis à l'influence de son environnement, comme le*

¹ Ruel, P.H. (1987). Motivation et représentation de soi. Revue des sciences de l'éducation. Vol. 13, n° 2, pp. 239-259.

²Ibid.

conçoivent les behavioristes, mais un sujet qui peut agir, modifier son environnement. Le second est qu'une explication des comportements motivés requiert de prendre en compte l'interaction dynamique entre le sujet social et le milieu dans lequel il évolue »¹.

En conclusion, les trois facteurs développant la motivation d'après Nuttin sont :

- Le besoin de stimulation ;
- Le besoin de structuration ;
- Le besoin de progression.

3.3. Théorie de l'évaluation cognitive (autodétermination) de DECI et RYAN (1985) :

Les premières recherches sur cette théorie remontent aux années 1970 et les premiers concepts sont déterminés au milieu des années 1980 avec Deci et Ryan (1985). Or, ce n'est que pendant la dernière décennie que les travaux sur cette théorie ont connu un formidable développement. Deci et Ryan (1985) analysent « *les liens entre le soi, les sentiments d'autodétermination et de compétence* »². En effet, ils qualifient les besoins d'autodétermination et ceux de compétence comme une force de motivation importante et un besoin psychologique essentiel pour tout comportement. Le besoin d'autodétermination renvoie au sentiment de liberté généré par comportement volontaire et autonome. La relation entre l'autonomie et la motivation est positive, autrement-dit, « *l'autodétermination favorise l'autonomie si l'environnement le permet et génère un accroissement de la motivation. La baisse de l'autonomie entraîne l'effet inverse, une diminution de la motivation* »³.

À propos des besoins de compétences, chaque individu, cherche à les satisfaire en tentant à accroître la capacité à interagir efficacement avec leur milieu. En fait, cette capacité « *se développe par l'accumulation de connaissances et d'expériences au cours de ses interactions avec son environnement mais aussi par la force de ce besoin qui l'incite à rechercher maîtrise* »⁴. Et concernant son impact sur la motivation, Deci et Ryan montrent que « *le sentiment d'incompétence favorise une baisse de motivation. A contrario, la reconnaissance*

¹Clément, E., *op. cit.*

²Roussel, P. (2000), *op. cit.*, p. 14.

³Montserrat, X., *op.cit.*, p. 64.

⁴Roussel, P. (2000), *op.cit.*, p. 07.

de la performance renforce le sentiment de compétence et développe la motivation »¹. Toutefois, ce besoin va de pair avec celui de l'autodétermination. La théorie de l'évaluation cognitive souligne l'existence de trois formes motivationnelles, regroupées en ensembles distincts : la motivation intrinsèque, la motivation extrinsèque et l'amotivation.

3.3.1. La motivation intrinsèque : par cette motivation, les individus ont besoin nécessairement autodéterminés Roussel et al il s'agit des besoins de compétence et d'autodétermination qui caractérisent cette motivation caractérise les individus motivés par des besoins de compétence et d'autodétermination. « *Les comportements intrinsèquement motivés sont ceux qui sont motivés par la satisfaction du comportement en lui-même, plus que par les contingences ou les renforcements qui sont opérationnellement séparables de l'activité du sujet* »². Ce type de motivation a pour but de pousser l'individu à travailler le maximum et à trouver le plaisir dans le travail réalisé. Alors se sont des comportements déclenchés entièrement par la curiosité, l'intérêt et pour le plaisir de pratiquer l'activité en elle-même.

3.3.2. La motivation extrinsèque : ce type de motivation représente « *un comportement instrumental. C'est une activité non engagée pour elle-même, mais pour en retirer un bénéfice ou éviter des difficultés* »³, cette motivation consiste alors à participer à un travail en vue d'obtenir une récompense ou éviter une sanction. Le sentiment d'autodétermination diminue lorsque l'individu perd le contrôle de la régulation de son comportement. « *Certaines formes de régulations extrinsèques peuvent même être totalement autodéterminées. Deci et Ryan (2000, 2002) distinguent quatre formes de régulation qui se distribuent sur un continuum dit d'autodétermination* »⁴, allant du plus faible au plus élevé :

a. La régulation externe : il s'agit du premier niveau d'autodétermination. Cette régulation est la motivation extrinsèque la moins autodéterminée des autres formes où l'individu est contraint d'agir par une source de contrôle entièrement extérieure à lui. Par exemple, un employé motivé par régulation externe déploie

¹Montserrat, X., *op.cit.*, p. 64.

²Fenouillet, F., Marro, G., Géry Meerschman, G., et Roussel, F. (2009). Motivations autodéterminées et lecture. *Enfance*. Vol. 4, n°4.

³Montserrat, X., *op.cit.*, p. 65.

⁴Fenouillet, F., Marro, G., Géry Meerschman, G., et Roussel, F., *op. cit.*

des efforts au travail parce qu'il cherche avoir de la conformité, récompense externe comme le salaire ou bien pour éviter d'être critiqué par certaines personnes comme supérieur, collègues, clients, famille...

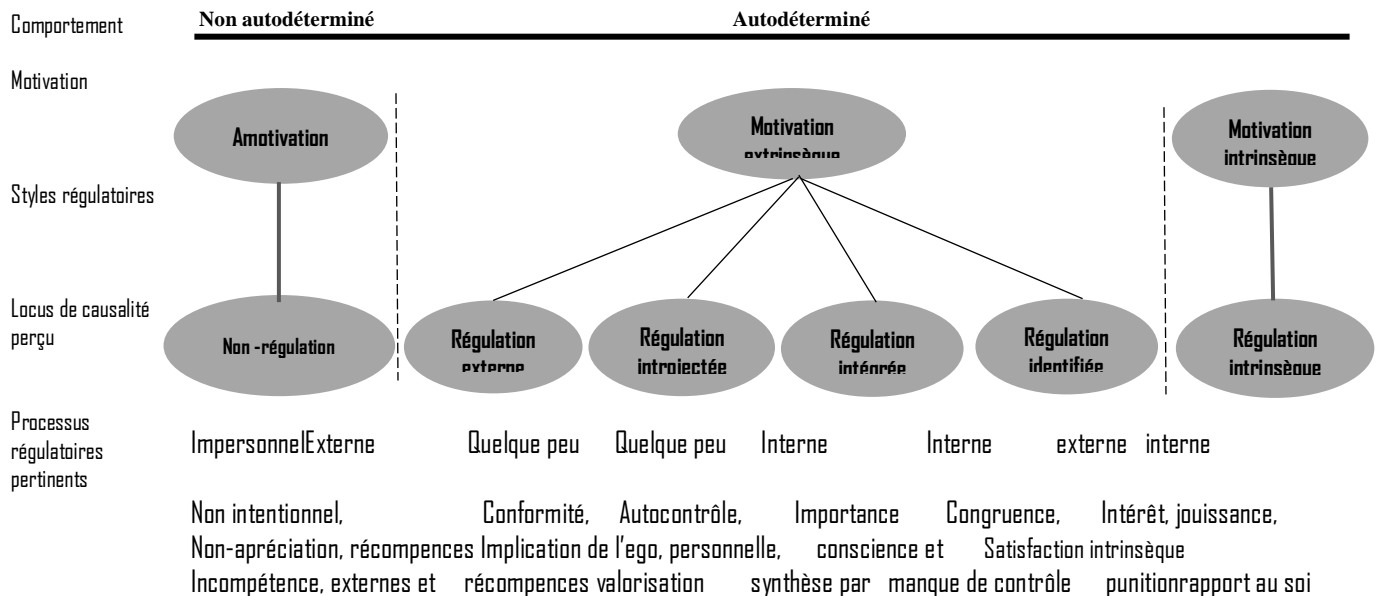
- b. Régulation introjectée :** ce type de motivation représente le second niveau d'autodétermination qui fait appel à des sources de contrôle intériorisées qu'un employé s'impose à lui-même. Par exemple, un employé motivé par la régulation introjectée fait des efforts dans son travail parce qu'il se sentirait coupable ou car il aurait honte de lui.
- c. Régulation identifiée :** ce type de motivation représente le troisième niveau d'autodétermination concernant les employés qui travaillent, par exemple, après les heures du travail en sachant que leurs efforts peuvent les procurer des promotions dont il rêve. Dans ce cas, il ne fait pas l'activité par plaisir, mais pour en retirer quelque chose de positif.
- d. Régulation intégrée :** ce type de motivation représente le quatrième niveau d'autodétermination. Cette régulation renvoie à l'implication des employés dans une tâche quand celle-ci correspond à leurs valeurs et est cohérente avec le concept de soi de ces employés.

3.3.3. L'amotivation : Cette forme motivationnelle fait référence à l'absence d'autorégulation ou de régulation qui se caractérise par l'absence des deux formes de motivation (intrinsèque et extrinsèque), c'est-à-dire, l'individu effectue un travail d'une façon mécanique. Il existe trois raisons expliquant l'apparition de l'amotivation : *« La première est l'impossibilité perçue d'atteindre le résultat souhaité car l'individu a appris à se résigner face à certaines situations. La deuxième est la perception par l'individu d'un manque de compétence pour émettre le comportement souhaité comme le stipule Bandura (2003) dans le cadre du sentiment d'efficacité personnelle. Enfin, la troisième est le fait que l'activité ou le résultat n'ont aucune valeur aux yeux de l'individu : il n'en tire aucune satisfaction quelle qu'elle soit. Dans cette perspective, amotivation rime avec absence de plaisir à lire ou d'un intérêt quelconque dans tous les sens communs du terme »*¹.

¹Fenouillet, F., Marro, G., Géry Meerschman, G., et Roussel, F., *op. cit.*

Deci et Ryan ont souligné ont montré qu'un individu pouvait être aussi intrinsèquement qu'extrinsèquement motivé c'est-à-dire ; toutes les formes de motivation qu'ils proposaient peuvent être présentes chez la même personne c'est ainsi qu'« *un individu peut s'engager dans une activité professionnelle pour différents motifs, aussi bien intrinsèques qu'extrinsèques* »¹.

Figure N°17 : Les types de motivation



Source: Reeve, J. 2017, p. 155.

3.4. Théorie de l'apprentissage social de BANDURA :

Albert Bandura, fondateur de théorie de L'apprentissage social, a essayé de fournir un cadre unifié pour l'analyse de la pensée et du comportement. Toutefois, l'apprentissage social peut se définir comme « *le façonnement de nouvelles conduites par divers processus faisant appel à l'environnement social* »² et recouvre « *les dimensions cognitives qui s'intéressent à la façon dont le comportement se développe et se construit* »³. Cette théorie alors décrit comment l'individu peut apprendre de nouveaux comportements en observant d'autres personnes. Selon Bandura, tout comportement individuel est inspiré de ses expériences

¹Gillet, N., Berjot, S., & Paty, E. (2010). Profils motivationnels et ajustement au travail : vers une approche intra-individuelle de la motivation. *Le travail humain*. Vol. 73, n° 2, pp. 141 - 162.

²Guerrin, B. (2012). Albert Bandura et son œuvre. *Recherche en soins infirmiers*. Vol. 1, n°108, pp. 106 -116.

³Maugeri, S., *op. cit.*, p. 55.

acquises à travers d'autres personnes. « *C'est par les actes que les individus produisent les conditions environnementales qui affectent leurs comportements* »¹. Cette théorie repose sur trois processus fondamentaux : le rôle des processus vicariants ou de modelage, symboliques et autorégulateurs :

- **Rôle des processus vicariants ou de modelage :**

Bandura s'oppose au béhaviorisme de l'époque, postulant que la majorité de l'apprentissage social se déroule sur une base vicariante, c'est-à-dire indirectement, en observant le comportement des autres et les conséquences qui en découlent. En effet, l'observation peut influencer la pensée, les émotions et même les comportements humains. Dans ce sens, Françoise Raynal et Alain Rieunier, soulignent qu'il s'agit d'un apprentissage par observation puis reconstruction en citant ce proverbe africain : « *Si tu es dans un village inconnu, avant de danser, regarde donc comment dansent les autres* »².

Cependant, les premières recherches de Bandura sur l'agressivité, prenant comme exemple l'expérience de la poupée Bobo, qui ont aidé à développer la théorie de l'apprentissage social par l'apprentissage vicariant. Cette expérience montre que les enfants apprennent à imiter le comportement qu'ils observent chez les autres. Dans cette expérience, les enfants sont en trois groupes regardant un film d'une poupée Bobo qui subit des coups par un enfant. Ce comportement agressif de l'enfant est récompensé dans le premier groupe, alors qu'il n'est pas récompensé dans le deuxième groupe. Dans le dernier groupe, l'adulte n'intervient pas. Les enfants ont reproduit le même comportement violent lorsqu'ils étaient mis seul dans des pièces séparées. Les résultats démontrent que les enfants plus agressifs sont ceux du premier groupe. Ces résultats montrent que « *ce n'est pas seulement le comportement du modèle qui est appris, mais que ce sont les anticipations de récompenses ou de punitions qui ont un impact sur le comportement de l'enfant* »³

Bandura précise que le modelage représente tout un travail d'observation active par lequel, en extrayant les règles sous-jacentes au style comportemental du modèle, les gens construisent par eux-mêmes des modalités comportementales proches de celles qu'a manifestées le modèle et les dépassent en générant de nouvelles compétences et de nouveaux

¹Montserrat, X. *op. cit*, p. 66.

²Guerrin, B., *op. cit*.

³Fenouillet, F., *op. cit*, p 29-30.

comportements, bien au-delà de ceux qui ont été observés. Il montre encore « *qu'en plus de permettre l'acquisition d'une nouvelle compétence, le modelage influence la motivation en instillant des attentes de résultat nouvelles et généralement supérieures* »¹.

- **Rôle des processus symboliques :**

La théorie de l'apprentissage social est fondée sur l'énorme potentiel humain de symbolisation, pour sa capacité à utiliser des symboles pour représenter le monde, analyser leurs expériences, communiquer, créer, anticiper et évaluer ses actions. En ce sens, Albert Bandura est considéré comme un précurseur de la psychologie cognitive

- **Rôle des processus autorégulateurs :**

Bandura par ce rôle des processus autorégulateurs met en exergue le rôle de l'action propre du sujet, dans ce qu'il appellera plus tard l'agentivité humaine qui est qualifiée par Carré (2004) comme « *Toute action comporte parmi ses déterminants les influences produites par le sujet lui-même* »². Les sujets sociaux ne sont pas seulement de bons apprenants et des imitateurs actifs, « *ils sont des agents autodirigés, capables de participer à la motivation, à la guidance et à la régulation de leurs actions* »³.

En conclusion de cette section, l'ensemble des théories sur la motivation, ont été élaborées à partir de l'analyse des besoins des individus. Selon le type de besoin ou le nombre de besoins, la satisfaction de ces besoins, constitue pour ces auteurs une source de motivation. Ou à partir de l'analyse du comportement des employés, a été aussi intégrée dans ces différentes théories. Soit en intégrant l'environnement pour analyser. L'objectif commun à toutes ces théories est l'amélioration des performances du facteur humain. À côté de ces théories qui sont classées par Montserrat, il en existe d'autres qui ne sont utilisées que par les spécialistes du domaine comme celle de l'équité dans les situations de travail, Adams, (1963). Cette théorie montre que les salariés comparent ses efforts déployés dans l'entreprise et ce qu'ils en retirent et se comparent aux autres salariés de même entreprise (équité interne) et des autres entreprises (équité externe).

¹Carré, P. (2004). Bandura : une psychologie pour le XXIe siècle ? *Savoirs* N°5, pp. 9-50.

²Carré, P., *op. cit.*

³Guerrin, B., *op. cit.*

Section 3 : La motivation au travail : de la théorie à la pratique

Les facteurs de motivation se changent d'une personne à l'autre. Il est important donc à souligner qu'il n'est pas du tout facile de motiver les salariés. Toutefois, « *le degré de motivation varie à la fois d'un individu à l'autre et, chez un même individu, d'une situation à une autre* »¹. Autrement-dit, ce qui motive certains salariés, ne peut pas forcément motiver les autres. La plupart des managers croient que les salariés ne sont motivés que par l'argent. Mais, ils se retrouvent devant certaines personnes qui exigent d'autres choses comme : la reconnaissance, l'autonomie, la communication...etc. Néanmoins, pour motiver une personne, il faut d'abord connaître ses besoins « *Chacun au sein de l'entreprise a besoin de se sentir exister, respecté, intégré, reconnu, en confiance et valorisé. Si ces conditions ne sont pas remplies, cela peut expliquer les attitudes ou le manque de motivation du collaborateur* »². En effet, les stimuli dans l'organisation de la motivation sont divers : « *le salaire (Taylor, 1911), l'appartenance et la reconnaissance (Roethlisberger et Dickson, 1939), l'intérêt intrinsèque du travail (Herzberg, 1966), le rapport efforts/récompenses (Vroom, 1964), l'équité et la justice de traitement (Adams, 1965)* »³. C'est pourquoi, afin de motiver le personnel, il suffit de procéder de la manière suivante :

1. La motivation par les méthodes de management :

1.1. La communication interne claire et transparente :

De nombreux facteurs personnels et organisationnels sont à l'origine de la motivation au travail, notamment la prise en compte des relations sociales. Les expériences de Mayo et la théorie de « l'homme social » soulignent qu'il faut plutôt donner plus d'importance à l'individu qu'à chercher la meilleure méthode pour améliorer le travail. Dans ce cadre, personne ne peut nier l'importance de la communication et de l'information tant pour l'individu que pour l'organisation. Plusieurs auteurs ont montré que ces deux concepts sont capables de changer la réalité du travail, toutefois, il est à noter qu'elles sont « *des composantes de plus en plus importantes de l'organisation actuelle du travail, peuvent également être des clés de motivation* »⁴. En effet, laisser les employés communiquer

¹Robbins, S., & Judge, T., *op. cit*, p. 196.

²Benoit, C. (2014). *Recadrer sans démotiver ou comment réconcilier le salarié et l'entreprise*. France : Gereso, p. 41.

³Constant, I. (2015). Quand vous travaillez, qu'est-ce qui vous motive ?

⁴ Serupia, S. E, *op. cit*, p. 173.

librement entre eux « *est indispensable au succès de l'entreprise et à la motivation des employés* »¹. Gardant la même idée, Schwebig (1988) accentue ainsi que la communication interne est capable de « *mobiliser le personnel vis-à-vis de son travail et de leur entreprise, développer les sentiments du personnel vis-à-vis de son travail et de leur entreprise, développer le sentiment d'appartenance et la participation, contribuer à la réussite de l'entreprise, faire corps dans un esprit d'équipe* »². Par ailleurs, la communication interne répond aux attentes d'information des salariés, consistant à gérer le flux d'informations à l'intérieur de l'entreprise afin de « *stimuler la coordination et l'interactivité qui sont nécessaires à la performance globale de l'organisation* »³. C'est ainsi que « *les théories de la motivation au travail et celles de la communication interne ont souligné une forte relation entre ces deux champs qui ont connu un développement simultané* »⁴.

La communication interne est considérée comme étant une fonction du management en vue de motiver les employés. Dans ce sens, Donjean postule que « *La communication interne est aussi devenue une discipline managériale, au même titre que la gestion des ressources humaines (...) Elle se doit de motiver les hommes, de reconnaître leurs réalisations et leur contribution, de favoriser leur collaboration et leur compréhension mutuelle, d'améliorer le climat social* »⁵

On se basant sur ce qui précède, on peut souligner qu'une organisation fonctionne bien lorsqu'elle « *repose à la fois sur l'émission d'informations et sur l'établissement de communications réciproques* »⁶. Demont et Kemp (2009) insistent pour : améliorer la circulation de l'information, développer l'information ascendante, fédérer, intéresser, motiver et mobiliser le personnel. Toutefois, une communication rapide et efficace a une forte influence sur le climat social et peut donner par conséquent à l'entreprise un avantage Concurrentiel. C'est pourquoi, il faut cependant encourager les employés à parler librement, à donner des propositions, à enlever les barrières hiérarchiques qui les séparent et aussi renforcer le décloisonnement entre les services.

La communication est la politique la plus sollicitée par les dirigeants non seulement pour

¹ Nelson, B., Economy, P. (2007). *Le management pour les nuls*. Paris: FIRST, p. 84.

²El Mezouari, S., Lotfi, M., & Bouthir, Y. (2020). L'importance de la communication interne dans les entreprises : Cas d'une entreprise industrielle marocaine. *Revue Economie & Kapital*, N° 4.

³ Demont, L., Kempf, A., Rapidel, M., Scibetta, C, *op. cit*, p. 374.

⁴ Aourzag, A., *op. cit*.

⁵Donjean. (2006). *op. cit*, p.18.

⁶Serupia, S. E., *op. cit*, p. 177.

diffuser une information aux salariés mais aussi pour les contribuer à la participation, à la confrontation des acteurs et à l'innovation. La communication motivante serait donc selon Gelinier (1984) « *celle qui aide le salarié à mieux faire son travail, à relier aux enjeux de compétitivité et de progrès de son organisation, à ses stratégies, qui lui permet d'accroître sa compétence professionnelle, donc à la fois son influence dans l'organisation et sa liberté de carrière* »¹.

La communication est essentielle pour la réussite d'une organisation car sans elle, l'organisation ne pourra pas fonctionner efficacement pour atteindre ses objectifs. En effet, elle est utilisée beaucoup plus pour deux raisons : organiser l'échange d'informations au sein de l'entreprise et motiver les collaborateurs. Elle est vue par Peretti comme étant un facteur de la compétitivité des entreprises, par le biais de dynamisme de l'ensemble de personnel « *l'information et la communication sont vues comme un moyen favorisant le sentiment d'appartenance et la motivation de chacun* »². De cela, il est avéré que l'organisation peut motiver ses collaborateurs en se basant sur les activités de la communication interne : donner du sens aux actions et aux informations, susciter la cohésion et le sentiment d'appartenance, favoriser l'écoute des salariés, utiliser les supports de la communication interne les plus compatibles...etc.

a. Donner du sens au travail : La communication interne donne du sens au travail c'est lorsqu'elle transmet aux salariés les valeurs et les objectifs de l'entreprise et quand elle leur fait comprendre les tâches au quotidien. Dans ce cas, le salarié donnera plus d'efforts et montrera plus de motivation lorsqu'il trouve un sens à ce qu'il fait et lorsqu'il est bien informé de son entreprise. Détrie et Broyez ont souligné dans la définition de la communication interne, citée dans le premier chapitre, que la communication interne a notamment pour but de donner du sens aux actions accomplies au sein de l'organisation. Et même Cobut et Donjean (2015), dans leur livre intitulé « la communication interne », ont indiqué que parmi les buts de la communication interne celui de produire du sens parlant notamment du sens des informations envoyées.

La communication interne doit donc « *viser avant tout à permettre à chacun de se situer dans l'acte global du service rendu, rendre visible à chacun sa propre*

¹Ibid.

²Peretti, J. M. (2006), *op. cit*, p. 223.

contribution et faire apparaître l'utilisateur dans tout acte de gestion »¹. De la sorte, la communication interne doit mettre les employés au courant de tous les systèmes de l'entreprise. En fait, la gestion de recrutement nécessite des actions d'informations sur l'organisation permettent aux salariés d'anticiper une mobilité ou formation nécessaire. Par ailleurs, le fonctionnement de système de salaires exige une forte communication beaucoup plus économique. Or, la communication de l'organisation doit expliquer, convaincre, motiver, répondre aux questions sensibles en expliquant aux salariés non seulement sa stratégie mais aussi ses conséquences sur leur emploi et leurs perspectives de carrières. Westphalen a également indiqué « *on ne peut pas demander à des hommes de participer à une œuvre collective en aveugle, ils ont besoins d'être de comprendre ou l'entreprise va* »²

b. Susciter la cohésion et le sentiment d'appartenance : la cohésion reste un facteur très important du fait de son aspect indispensable en entreprise puisque cela peut avoir un impact positif sur sa motivation au travail, Cobut et Donjean (2015), ont également indiqué que les collaborateurs peuvent alors développer un sentiment d'appartenance vis-à-vis d'un groupe et vis-à-vis de l'organisation. Détrie et Broyez dans leur définition de la communication interne ont parlé aussi de la cohésion des collaborateurs. Toutefois, un manque de cohésion peut influencer d'une façon négative la motivation vue que cela est possible de défavoriser le climat de travail. « *En entreprise, un des principaux attraits d'une communication interne efficace est la croissance de la motivation et de l'implication des employés* »³. Dans le même sens Lethielleux Laetitia a souligné dans sa définition de la communication interne (cité dans le premier chapitre) que celle-ci est placée au cœur de processus de la cohésion. Elle est considérée ainsi, « *un moyen de liaison, une piste bilatérale d'échange de renseignements* »⁴. Demont et al, ont souligné également que la communication interne a pour objectif de créer un sentiment d'appartenance et

¹Serupia Semuhoza, E., *op. cit*, p. 180.

²Westphalen, M.H. (2001). *Communicator, le guide de la communication d'entreprise*. Paris : Dunod, p. 64.

³Tiffany, A. (2016). Le cadre de proximité, acteur clé de la motivation et de l'implication organisationnelle. *Engagement entrepreneurial et territoires*, n°50.

⁴ Chapert, P. H. (1979). *Communication et relation publique*. Montréal : Commerce, p. 8

d'identification à l'entreprise par un personnel soudé, solidaire et efficace « *qui partage les mêmes valeurs et qui adhère aux mêmes objectifs* »¹

- c. Favoriser l'écoute des salariés :** Philippe Morel a indiqué que la communication interne permet aux salariés de se sentir pris en compte et reconnu. Autrement dire, un salarié se sent reconnu c'est lorsqu'il est écouté par son supérieur. Westphalen (2001), adopte également cette idée, disant qu'un individu doit être reconnu, écouté avant de lui demander de réaliser une tâche quelconque. Les salariés doivent être à l'écoute. En conséquence, le dialogue et l'écoute sont la clé de la cohésion et de la performance de l'entreprise².
- d. Utiliser des supports de communication interne les plus compatibles :** La communication interne n'a pas changé, en fait elle représente depuis toujours la circulation et le partage de l'information entre les salariés au sein de l'entreprise, « *mais ce qui a fondamentalement changé, c'est l'environnement dans lequel nous communiquons, en particulier la prolifération des circuits et des moyens mis à notre disposition pour communiquer.... L'information est à notre porte, elle entre librement dans nos bureaux comme dans nos foyers. En même temps elle nous mobilise car elle demande une part de plus en plus grande de notre attention et contribue à nous disperser : nous sommes de plus en plus « cernés » par des informations nous parvenant à grande vitesse* »³. Les entreprises disposent de divers moyens de communication pour échanger avec leurs salariés et leur transmettre en même temps la vision de l'entreprise. A l'écrit, à l'oral, sur papier ou en numérique, chaque entreprise doit élaborer son plan de communication et choisir le ou les outils qui lui permettront d'atteindre au mieux ses objectifs. Parmi les outils qui sont devenus indispensables pour mieux communiquer en entreprise sont ceux numériques notamment la messagerie instantanée. Elle permet d'échanger avec les collaborateurs, de manière individuelle ou dans le cadre d'une équipe. Ses fonctionnalités simples et pertinentes simplifient et rendent plus fluide la communication en interne. Par ailleurs, « *la mise en œuvre de ces nouveaux canaux de communication offrant de riches possibilités, tant en termes de communication descendante qu'ascendante ou transversale. Réseaux sociaux d'entreprise, intranet,*

¹ Demont, L., Kemp, A., Rapidel, M., & Scibetta, C. (2009), *op. cit.*, p. 374.

² El Mezouari, S., Lotfi, M., Bouthir, Y., *op. cit.*

³ Aubert, N., Guy, A., Hoffmann, M., Hervé, C. L., Gelabert, L., Taillardat, J., *op. cit.*, p. 73.

courriers électroniques, etc. : les technologies nous permettent de rester connectés à tout moment et de n'importe où, pour communiquer, partager, échanger, s'informer. Les salariés deviennent, par ce biais, de plus en plus acteurs de la communication interne, preuve de l'implication et de la motivation de ses collaborateurs »¹

En résumé, la communication interne qui motive les collaborateurs peut contribuer à la performance de l'entreprise. C'est-à-dire, ses membres qui sont bien informés de tous et qui se sent mieux au travail, seront plus productifs et ce qui aboutit à des résultats efficaces. Il est à noter alors que la motivation des salariés se passe systématiquement sur la communication interne.

1.2. La motivation par les conditions de rémunération :

Tout individu travaille que pour avoir de la récompense, au sens plus large, il s'agit d'échanger l'effort déployé contre la satisfaction des besoins matériels ou plutôt abstraits. Dans ce cadre, la politique de rémunération a pris une place importante dans la gestion des ressources humaines dont elle est considérée comme « *un vecteur d'attraction pour l'entreprise auprès de candidats potentiels et permet en interne de fidéliser et motiver les salariés* »². La rémunération représente alors un élément central de la motivation qui se définit comme « *l'ensemble des rétributions acquises par le salarié en contrepartie du travail effectué pour l'organisation qui l'emploie* »³. Les récompenses sont multiples, elles peuvent être financière ou sous forme d'avantage en nature. Et pour avoir de bons résultats, l'organisation doit élaborer son programme de récompense en collaboration directe avec ses employés⁴. La rémunération globale des salariés est composée de rémunération directe et indirecte qui sont dans la figure ci-dessous.

Toutefois, Guendet, Emery et Nankobogo (1986) soulignent que la rémunération « *agit toujours sur le comportement de l'individu* »⁵. En ce sens, le behaviorisme qualifie la rémunération comme une motivation extrinsèque, la considérant un élément qui a pour but à valoriser un comportement ou un résultat agréable à l'organisation.

¹Micheau-Thomazeau, S. Thomas, L. (2014). *Boite à outils de la motivation*. Paris : Dunod, p. 56.

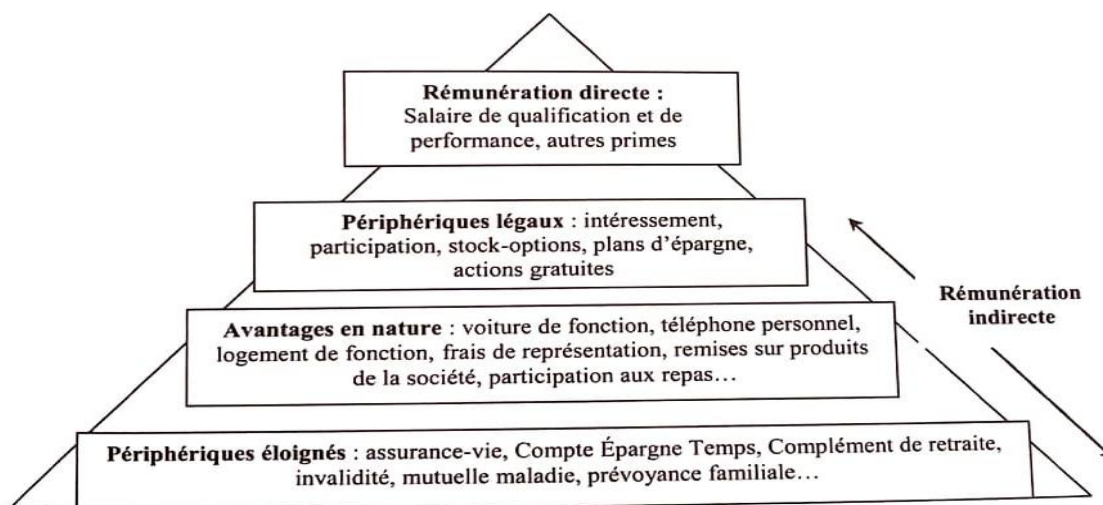
²Josien. S., & Landrieux-Kartochian. S., *op. cit*, p. 112.

³Peretti, M., & Magot, J.P. (2012). *Rémunérations*. Paris : VUIBERT, p. 30.

⁴Nelson, B., Economy. P. (2007). *Le management pour les nuls*. Paris: FIRST, p. 84

⁵Serupia Semuhoza, E., *op. cit*, p. 142.

Figure N° 18 : La pyramide de la rémunération de G. Donnadiou



Source : Josien. S., & Landrieux-Kartochian. S. 2015, p. 113.

a. Les conditions de rémunération directe :

La rémunération directe correspond à la somme en espèce versée directement au salarié, qui regroupe « *la rémunération directe fixe (salaire de base, prime d'ancienneté...) + rémunération variable (primes d'objectif, d'intéressement...) + revenu différé (participation au résultat bloqué sur 5ans, actionnariat...)* »¹.

- **La rémunération directe fixe « Le salaire de base »** : « *il est le socle sur lequel est assise toute politique de rémunération. Il est là pour reconnaître ce que le collaborateur apporte de manière stabilisée à l'entreprise : par exemple ses connaissances, son expérience, son professionnalisme. Le salaire de base renvoie directement à cette notion, que nous reprendrons plus loin, de professionnalisme* »²
- **La rémunération variable « Primes et bonus »** : « *constituant une forme de rémunération fondamentalement variable, les primes et bonus indiquant les contributions ponctuelles et /ou annuelles des collaborateurs* »³

e. Les conditions de rémunération indirecte :

La rémunération indirecte « *s'ajoute à la rémunération directe pour les salaires. Il s'agit*

¹Fenouillet, F., *op. cit.*, p. 114.

²Aubert, N., Guy, A., Hoffmann, M., Hervé, C. L., Gelabert, L., Taillardat, J., *op. cit.*, p. 151.

³SerupiaSemuhoza, E., *op. cit.*, p. 139.

*d'autres paiements ou prestations dont bénéficient les salariés »*¹. Elle comprend en effet les avantages sociaux, et gratifications et les périphériques légaux dont bénéficient les salariés contre son effort fourni au profit de l'entreprise. La rémunération indirecte, d'après G. Donnadiou comme est décrite sans la figure ci-dessus, regroupe :

- **Périphériques légaux :** périphériques légaux constituent de l'intéressement, participation, stock-options, plans d'épargne et des actions gratuites.
- **Avantages en nature :** il s'agit des certains avantages liés à l'emploi occupé dits de « fonction » comme véhicule de fonction, téléphone personnel, logement de fonction, frais de représentation, remise sur produits de la société, participation aux repas...etc
- **Périphériques éloignés :** comprenant assurance-vie, compte épargne temps, complément de retraite, invalidité, mutuelle maladie, prévoyance familiale...

1.3. La motivation par la reconnaissance :

Le management de l'organisation met en jeu de nombreuses stratégies en vue de stimuler la motivation des collaborateurs mais chacune de ces stratégies échouent, si elles ne permettent pas à un individu de renforcer son « estime de soi », autrement dit, de lui accorder de la reconnaissance et de la valorisation. En effet, elles sont considérées comme sources de motivation qui « *passent souvent d'abord par la reconnaissance d'une identité professionnelle, liée à l'organisation, à un métier, ou à toute l'équipe de travail* »². D'une autre manière, la motivation peut être stimulée par la reconnaissance de la compétence qui peut toucher tout type d'organisations et de métiers. De même, un manager qui favorise la reconnaissance de ses collaborateurs au travail, entraîne chez eux un sentiment de fierté et de confiance qui va par conséquent améliorer leur engagement et leur productivité « *Les employés qui bénéficient de la confiance et du respect de leur manager ont envie de faire de leur mieux* »³. Toutefois, elle est « *devenue une demande quasi unanime chez les salariés et une composante essentielle de la vie au travail... Elle prend la forme de revendications de salaire, de statut, mais aussi d'une demande plus générale et plus diffuse qui porte sur la personne elle-même, le « respect » et la dignité que chacun estime lui être dus. Elle se décline*

¹Sekiou, L., Blondin, L., Fabi, B. & al. (2001), *op. cit*, p. 157.

²Serupia Semuhoza, E., *op. cit*, p. 153.

³Nelson, B., Economy, P., *op. cit*, p. 84

à travers quatre dimensions principales »¹:

- a. Reconnaître la personne** : La reconnaissance concerne l'individu en tant qu'individu et non l'employé. Il s'agit d'évaluer tout ce qui respecte l'employé en tant que personne importante dans l'organisation. En effet, un manager doit par exemple : accueillir ses collègues dès leur arrivée le matin, prendre leurs avis avant qu'une décision ne soit prise, et les informer des décisions prises ou de l'évolution de l'entreprise.
- b. Reconnaître les résultats** : Ce niveau de reconnaissance s'intéresse aux résultats effectifs, observables, mesurables et contrôlables du travail. On suppose, ici, que l'individu agit pour de résultats positifs qui sont le moteur de son activité. La reconnaissance des résultats se concentre sur le produit final et est considérée comme une récompense contenant des modalités de reconnaissance plus concrètes et directes (salaire à la pièce, participation aux bénéfices, commission, bonus) ou encore plus symboliques (une lettre personnalisée envoyée pour souligner que l'objectif est atteint, un "pot" après projet).
- c. Reconnaître l'effort** : les résultats ne correspondent pas nécessairement à l'effort déployé. Dans un marché instable, les employés peuvent redoubler d'efforts sans montrer de résultats. Pour cette raison la reconnaissance est une question d'effort, d'engagement et de risque. Peu importe le résultat final, elle apparaît en premier dans le fichier symbole : elle sera traduite, par exemple, par des remerciements pour les efforts fournis. S'il s'agit d'investir dans un projet, l'employé se verra confier de plus grandes responsabilités. De ce point de vue, la logique de la délégation peut être considérée comme un signe de reconnaissance et de confiance.
- d. Reconnaître les compétences** : La vision éthique concerne la manière dont le travail est effectué, les responsabilités individuelles, le souci des autres, etc. La qualité de la relation est mise en évidence. Toujours dans ce concept éthique, les valeurs et principes éthiques qui guident l'organisation, que ce soit l'égalité, la justice ou la responsabilité sociale, sont pris en considération. Concrètement, cela signifie non seulement mettre l'accent sur la qualité d'un travail bien fait mais aussi valoriser les

¹Diez, R., & Carton, P. (2013). De la reconnaissance à la motivation au travail. *L'Expansion Management Review*. Vol. 3, n°3, pp.104-112.

dimensions abstraites du travail telles que la créativité, l'innovation ou l'autonomie. Dans ce contexte, une attention particulière doit être portée à l'identification, à la mobilisation et aussi à la valorisation des compétences tacites qui « *sont fondées sur l'expérience personnelle et en particulier sur l'expérience pratique développée en situation professionnelle ou dans la vie sociale (on pourrait les caractériser comme des “savoir quoi faire”, des “savoir y faire”)* elles sont souvent liées au contexte dans lequel elles se sont développées. Elles sont donc difficiles à décrire ou à traduire, parce que généralement implicites, elles font référence à des actions que l'on peut réaliser sans être capable d'expliquer complètement comment on y parvient »¹.

2. La motivation par les conditions de travail :

L'amélioration des conditions de travail est une préoccupation majeure pour nombreux dirigeants visant « *le maintien de la santé physique et mentale ; la motivation des salariés ; la réduction des accident* »². Les conditions de travail représentent d'une façon générale l'environnement dans lequel les employés exercent le travail. Ils ont une forte influence sur le comportement des salariés, leur santé, leur sécurité, leur motivation au travail, et par conséquent sur les performances de l'entreprise. Cependant, « *travailler peut-être une corvée ou un plaisir, une corvée, lorsque les conditions de travail ne sont pas satisfaisantes, mais également lorsque le travail est répétitif, sans intérêt, monotone, non gratifiant* »³, c'est pour cela il faut penser à changer le travail en vue de le rendre motivant. Or, cette idée nous fait penser à deux théories : les théories du besoin qui mettent l'accent sur le contenu du travail, et les modèles d'autorégulation qui mettent en évidence le rôle de l'autonomie et du contrôle. Dans ce sens, Hackman et Oldman ont délimité cinq caractéristiques du travail « *sur lesquelles il serait possible d'agir pour influencer la motivation* »⁴ :

- a. *La variété* :il s'agit de diversifier les activités, les aptitudes et les compétences afin d'éviter l'ennui et monotonie au travail cela peut pousser le salarié à mettre en œuvre ses talents personnels.

¹Ibid.

²Sekiou, L., Blondin, L., Fabi, B. & al., *op. cit*, p. 585.

³Serupia, S. E., *op. cit*, p. 103.

⁴ Levy-Leboyer, C., *op. cit*, p. 167.

- b. *L'identité de la tâche* : c'est-à-dire identifier au salarié les tâches qu'il va effectuer ainsi que ses résultats.
- c. Sa signification ;
- d. *L'autonomie* : c'est donner au salarié plus de liberté de décider des choix, de d'utiliser des procédures....
- e. *L'information sur le travail effectué* : c'est-à-dire fournir le salarié des informations faciles à comprendre et nécessaires pour effectuer son travail.

Toutefois, il existe alors deux sortes d'amélioration des conditions de travail qui sont « à la fois physiques (*conditions physiques de travail, milieu ambiant, aménagement du poste, durée et rythmes de travail, etc.*) et psychique (*intérêt et perception du travail, intégration dans un groupe, travail mental, etc.*) »¹:

2.1.1. L'amélioration des conditions matérielles :

La plupart des organisations professionnelles donnent plus d'importance aux conditions matérielles comme (la chaleur, le froid, radiations, charges lourdes, bruit, fumée, matériaux dangereux, positions dangereuse, vibrations, mouvements répétitifs...).

2.1.2. L'amélioration des conditions psychologiques :

Il ne suffit pas de rechercher l'amélioration des conditions physiques de travail, il faut considérer également le bien être psychologique « *La survenue récente de suicides dans des entreprises comme Renault et Orange a souligné le poids des risques psychologiques* »². Toutefois, le bien être comprend : Ergonomie du poste de travail, espace de pause et de détente, restaurant d'entreprise, amélioration de l'environnement au travail, etc. En ce sens, Elton Mayo considère que la motivation dépend de facteurs psychologiques, montrant que les conditions de travail ainsi que la dynamique de groupe aident à motiver ou à démotiver les employés.

¹Sekiou, L., Blondin, L., Fabi, B. & al., *op. cit*, p. 585.

²Josien. S., & Landrieux-Kartochian. S., *op. cit*, p. 115.

Conclusion du chapitre :

Au terme de ce chapitre, nous avons retenu que la motivation est considérée comme la force poussant un individu à agir et à se comporter d'une certaine manière pour avoir de la récompense sur son travail. La littérature en motivation a mis en évidence que la motivation au travail était liée à deux types de motivation « intrinsèque et extrinsèque ». Les travaux de nombreux chercheurs ont montré que le processus motivationnel est complexe et que ses déterminants sont nombreux. En vue de comprendre la motivation au travail, plusieurs théories psychologiques se sont intéressées pour expliquer le comportement humain dans un contexte professionnel. La théorie de besoins de Maslow est la base de réflexion sur cette thématique. A partir de cette théorie plusieurs courants théoriques ont apporté des éclairages sur les facteurs tant intrinsèque et tant extrinsèque qui poussent l'individu à agir dans son travail : Théories de contenu basées sur la satisfaction des besoins spécifiques (La pyramide des besoins de Maslow (1954), Théorie ERG d'Alderfer (1969), Théorie des besoins de McClelland (1961), Théorie bi-factorielle d'Herzberg (1966), Théorie des caractéristiques du travail d'Hackman et Oldman), Les théories centrées sur les attentes : (Théorie du conditionnement opérant de SKINNER (1953), Théorie de l'expectation-valence de VROOM (1964), théorie performance et motivation de PORTER ET LAWLER (1968), Théorie de l'effet de tâche et de l'effet de temps de RAYNOR, Théorie de l'attribution de WIENER, Théorie de fixation des buts de LUCKE (1968). Et les théories interactionnistes intégrant l'environnement (Théorie des champs de vie de LEWIN (1938), Théorie individu-environnement de NUTTIN (1980), Théorie de l'évaluation cognitive de DECI et RYAN (1985), Théorie de l'apprentissage social de BANDURA)

La motivation n'est pas un trait individuel. Mais elle dépend en grande partie des traits de caractère. En effet, un individu n'est jamais motivé dans l'absolu, il l'est pour atteindre ou éviter quelque chose. Le développement de la motivation fait partie intégrante de la gestion des ressources humaines et constitue l'une des tâches centrales des responsables hiérarchiques et des managers mais parfois ils ne peuvent pas agir sur certains facteurs extérieurs car on ne peut pas tous d'y accéder. Le processus motivationnel est stimulé par un grand nombre de facteurs qui soulèvent des questions sur les communications internes, les salaires, la reconnaissance et l'amélioration des conditions physiques et psychologiques de travail... Mais ces nombreux critères ne sont pas interchangeables.

Deuxième partie :

VALIDATION EMPIRIQUE DE LA RECHERCHE

Chapitre III : Positionnement épistémologique et méthodologique de recherche.

Chapitre IV : Résultats empiriques et interprétations.

Chapitre III :

**Positionnement épistémologique et méthodologique
de recherche.**

Introduction du chapitre :

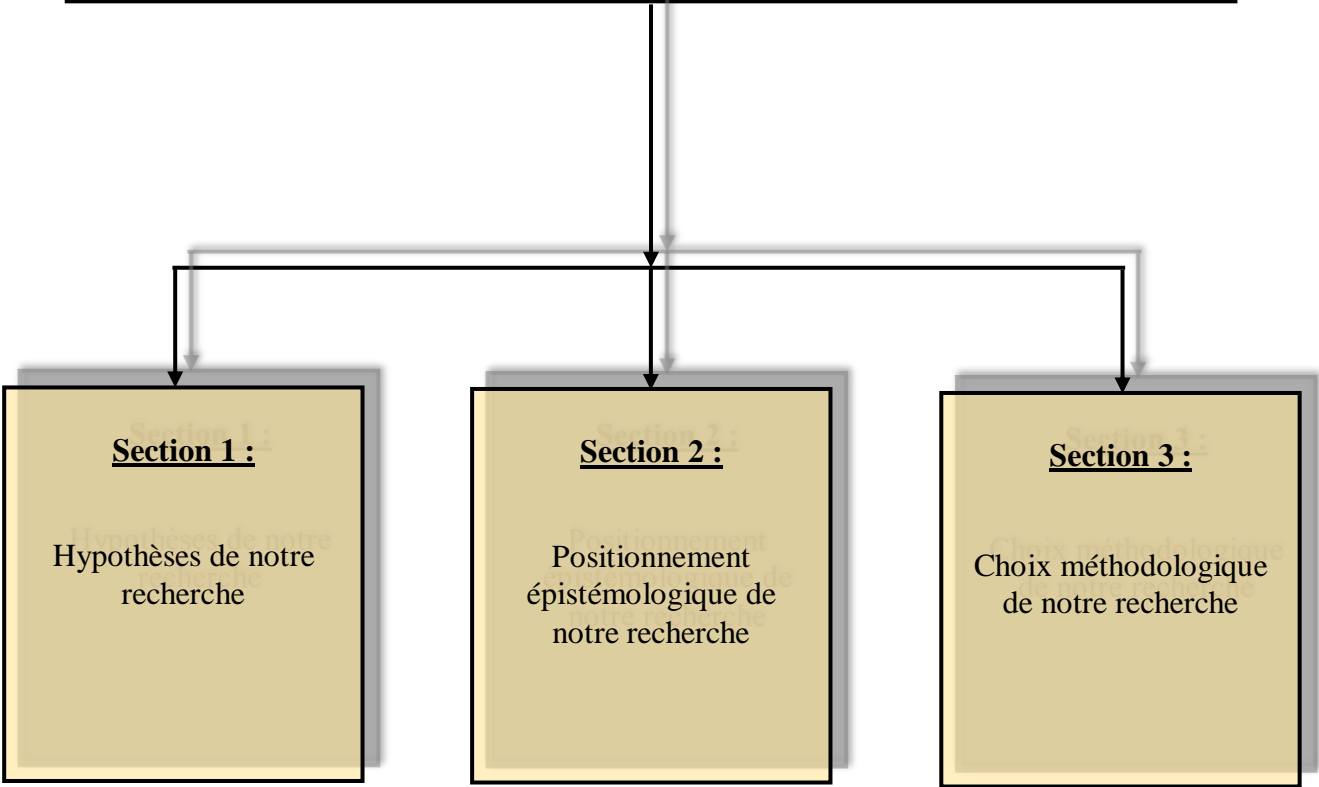
L'objectif de tout travail de recherche, quelle que soit sa portée (thèse ou mémoire), vise avant tout de développer selon Jones R. A., (1996) des « concepts explicatifs » qui facilitent la compréhension des processus sociaux que l'on se propose d'analyser, d'où sa visée explicative et sa recherche de sens »³²⁶. Toutefois, « *Tout travail de recherche repose sur une certaine vision du monde, utilise une méthodologie, propose des résultats visant à comprendre, expliquer, prédire ou transformer. Une explicitation de ces présupposés épistémologiques permet de contrôler la démarche de recherche, d'accroître la valeur de la connaissance qui en est issue, mais également de mieux saisir nombre de débats entre courants théoriques en management* »³²⁷.

Ce présent chapitre sera consacré à établir notre choix méthodologique. En effet, il sera réparti en trois sections : La première présente les hypothèses de notre étude. La seconde section permet de mettre le point sur le positionnement épistémologique de notre recherche quant à la troisième section donnera une image de synthèse du cadre méthodologique de notre recherche, qui révélera les approches et les méthodes qui pourront être explorées lors des étapes de recherche. Nous allons donc dans ce chapitre, présenterons nos hypothèses ainsi que la position épistémologique de notre recherche et la démarche méthodologique adoptée pour la validation empirique.

³²⁶ Dimitri Uzunidis. (2007). De la méthode de recherche économique. *Marché et organisations*. Vol 3, n° 5, p.p. 101-106.

³²⁷ Thiétart, A.C., et coll. (2003). *Méthodes de recherche en Management*. Paris, Dunod, p. 14.

Chapitre III :
Positionnement épistémologique et méthodologique de recherche



Section 1 : Hypothèses de notre recherche

Après avoir présenté les fondements théoriques des deux concepts ; la communication interne et la motivation au travail, cette section sera consacrée alors à la présentation des hypothèses de l'étude.

1. Rappel sur la problématique de l'étude :

La communication est une caractéristique importante et déterminante de toute organisation, et par conséquent, elle existe dans chaque organisation et fait partie intégrante des relations publiques. La communication interne, dans les organisations d'aujourd'hui, est non seulement devenue beaucoup plus complexe et variée, mais elle est également devenue un facteur important pour le fonctionnement et le succès de l'ensemble de l'organisation. En effet, accorder une grande attention directement à la communication interne de l'entreprise peut conduire à augmenter la motivation des employés et à améliorer la performance globale au travail. Toutefois, elle permet de circuler les informations au sein de l'entreprise entre l'ensemble des salariés concernant leur travail, de les reconnaître sur leurs efforts et les tenir informés des évolutions de l'entreprise. Elle permet également à pousser les salariés de l'entreprise à fournir plus d'effort dans l'exécution de leur travail afin de donner un travail performant. Du côté de l'entreprise, l'employeur a tendance à motiver ses salariés étant donné que la motivation constitue une mission très indispensable à la réussite et à la survie de son entreprise au milieu de la forte concurrence. La façon dont l'organisation communique avec ses employés se reflète dans le moral, la motivation et la performance des employés. C'est pour toutes ces raisons la motivation du personnel à travers la communication interne doit être une priorité et une préoccupation majeure dans le management des entreprises.

La quête principale de la communication interne est d'animer et motiver les individus au sein de l'entreprise en vue d'atteindre la performance de celle-ci. Cependant, elle est capable d'apporter de nombreux bienfaits aux organisations et permet notamment d'avoir une influence positive sur le collaborateur, et ce de diverses manières. Elle se passe sous forme verticale ; c'est-à-dire entre la hiérarchie et les collaborateurs soit entre les collaborateurs donc, elle est aussi horizontale tout en jouissant de multiples supports qui peuvent être regroupés en trois catégories : oral, écrit et électronique. Chaque entreprise doit concevoir un plan de communication interne approprié afin d'atteindre ses objectifs en visant en premier lieu la motivation de ses collaborateurs.

Dans ce sens, plusieurs auteurs ont montré l'importance de la communication interne dans la motivation des salariés, tel que : Deutsch, J.J. (1990) ; Cobut, Thierry Libaert (2005) ; Malval, et al (2005), Demont et al (2009) ; Les études de Philippe Detrie et Catherine Mestin-Broyez (2001) ; l'étude de Demont et Kemp (2005) ; Westphalen et Libaert (2012).

Par ailleurs, cette recherche s'intéresse à déterminer l'impact de la communication interne avec ses pratiques sur la motivation des salariés au travail dans le cadre des entreprises économiques publiques d'Oran. Pour ce faire, nous visons à travers cette étude de répondre notre problématique suivante : « **Comment la communication interne permet-elle de renforcer la motivation au travail des salariés ?** ».

2. Hypothèses de l'étude :

Pour chaque problématique de recherche, il faut formuler des hypothèses pour pouvoir la résoudre. En effet, l'hypothèse « *constitue, ainsi, une explication admise temporairement concernant des phénomènes donnés et cela, jusqu'à sa confirmation ou sa réfutation par l'expérience ou la démonstration* »³²⁸. Toutefois, notre étude a cherché à tester les hypothèses suivantes à partir des objectifs :

Hypothèse globale :

Pour assurer le bon déroulement de l'activité de l'entreprise, tous les managers ou responsables passent leur temps à communiquer avec leurs subordonnées : (faire des réunions, discussions en face à face, mémos, lettres, des courriers, rapports, etc.), en leur donnant des informations, des instructions ou pour écouter leurs réclamations et leurs plaintes...etc. Dans ce sens, Nonaka et Takeuchi, (1995) accentuent que « *La communication interne, concept-clé du management des entreprises, ne peut avoir lieu qu'avec l'implication des compétences humaines à tous les niveaux et dans toutes les structures de l'entreprise* »³²⁹. La communication est l'une des activités les plus dominantes et les plus importantes dans les organisations. À leur tour Harris et Nelson, (2008) ont souligné qu'elle est devenue aujourd'hui une partie indispensable de leur travail. Une gestion efficace des processus de production nécessite une plus grande collaboration et un travail d'équipe entre les travailleurs des différents groupes fonctionnels. Par conséquent, pour gérer les

³²⁸ Mathieu, G. (2004). *Méthodologie de la recherche*. Paris : Ellipses, p. 72.

³²⁹ Boukara. H., & Zambaa. G. (2017). Communication interne et apprentissages organisationnel des salariés dans les petites et moyennes entreprises. *Revue africaine de management*. Vol. 2, n°2.

performances existantes des employés et les motiver pour de meilleures performances, des pratiques de communication efficaces sont devenues plus importantes dans toutes les organisations³³⁰. Communiquer peut sembler simple et naturel. Pourtant, c'est l'une des choses les plus difficiles à réussir. Dans un système organisé, la communication est ce qui va permettre à la fois d'échanger entre plusieurs individus, mais également de partager des informations, Cela s'applique à la fois en haut et en bas au sein d'organisation entre la direction et les employés. Cela fonctionne également entre les employés qui interagissent les uns avec les autres dans l'entreprise. Elle aide les individus et les groupes dans la socialisation, la prise de décision, les activités de coordination des problèmes pour atteindre les objectifs, et c'est un processus vital de résolution et de gestion du changement. La communication peut aider à motiver, à instaurer la confiance, à créer une identité partagée et à stimuler l'engagement ; elle permet aux individus d'exprimer leurs émotions, de partager leurs espoirs et leurs ambitions, de célébrer et de se souvenir de leurs réalisations. Les bonnes pratiques de communication sont au cœur de toute entreprise prospère. La communication remplit deux fonctions essentielles dans toute organisation. Il diffuse les informations dont les employés ont besoin pour faire avancer les choses et construit des relations de confiance et d'engagement. Sans cela, les employés finissent par travailler en silos sans direction claire, objectifs vagues et peu de possibilités d'amélioration³³¹. La communication est par ailleurs ce qui met les gens en relation les uns avec les autres ; dans ce sens, Bartoli (1990) pense que « *la communication en entreprise renvoie aux relations interpersonnelles entre employés ayant une visée stratégique. En somme, on ne peut pas réduire la communication à un simple acte de diffusion d'informations. La dimension relationnelle est un passage obligé pour toute communication qui cible la connaissance de l'organisation* »³³². De même, Jones et al., (2004) ont dit que de nos jours, les relations naissent de la communication, et le fonctionnement et la survie des organisations reposent sur des relations efficaces entre les individus et les groupes. Nicole D'Almeida et Thierry Libaert considèrent la communication comme « *composante d'un système global d'organisation des flux d'information et des échanges visant un équilibre informationnel et relationnel* ». Et pour Jean Marc Décaudin et Jacques Igalens « *communiquer, c'est créer du lien* » « *communiquer, c'est prendre parti* » et « *communiquer, c'est rendre possible la*

³³⁰ Mathooko. P., & Katunge Mutuku. C. (2014). Effects of organizational on employee motivation: communication a case study of nokia siemens networks kenya. *International Academic Journal of Information Sciences and Project Management*. Vol. 1, Issue 3, pp. 28-62.

³³¹ Ibid.

³³² Boukara. H., & Zambaa. G. (2017), *Op. cit.*

performance globale ». Pour Cobut et Donjean, la communication a « *un rôle d'intermédiation sociale* »³³³. Comme le souligne Thévenet (1988) « *l'entreprise doit se préoccuper de la communication interne, elle doit veiller à la qualité des relations et échanges entre acteurs dans l'entreprise, car cela détermine son bon fonctionnement* »³³⁴. Dans ce sens, Westphalen (2001) souligne également que « *on ne peut pas demander à des hommes de participer à une œuvre collective en aveugle....., ils ont besoins d'être reconnu pour leurs compétences, ils ont besoins d'être écoutés* »³³⁵. De plus, les capacités organisationnelles sont développées et mises en œuvre par le biais de « *processus intensément sociaux et communicatifs* »³³⁶. De même, Herbst (2007) déclarait que « *la communication est un contact, où l'approche socio-psychologique est définie comme un processus d'interaction directe ou indirecte, qui vise à influencer le comportement, les émotions, les attitudes et l'approche du partenaire, ainsi que le niveau d'activité et de performance* »³³⁷.

De plus, une communication interne solide nourrit la culture d'entreprise et renforce la motivation des employés tout en adoptant des supports les plus efficaces et plus pratiques afin d'atteindre ses objectifs. C'est alors que « *La communication interne, quelle qu'en soit le niveau, mérite une politique, non par souci de mode, mais par souci d'efficacité. Investir des moyens et des ressources dans la mise en place de réseaux et la formation des personnes à leur utilisation, c'est parier sur le fait que l'échange d'expériences, le dialogue créeront de la richesse au sens propre* »³³⁸. Par ailleurs, le moral du personnel s'effondre lorsque la communication est ambiguë, floue, manque de détails importants et ne permet pas un véritable dialogue à double sens. De manière critique, l'impact d'une mauvaise communication affecte les activités de l'entreprise. Selon Comier « *les communications qui provoquent chez autrui le sentiment de ne pas être entendu, respecté, et celui d'être manipulé ou exploité engendrent des tensions, démotivent et entravent le développement de la synergie nécessaire entre toutes les ressources de l'organisation* »³³⁹. De même, Kinicki & Kreitner, (2006), ont souligné également qu'une communication inefficace peut clairement affecter

³³³ Cobut. E., & Donjean. C, *op. cit*, p. 125.

³³⁴ Michon. M., *op. cit*.

³³⁵ Westphalen. M.H. (2001). *Communicator, le guide de la communication d'entreprise*. Paris: Dunod. P. 64.

³³⁶ Mathooko. P., & Katunge Mutuku. C., *op, cit*.

³³⁷ Zivrbule. L. (2015). Internal Communication as a Tool for Enhancing Employee Motivation Case Study of Roche Latvia. Thesis MSc in Strategic Public Relations jointly delivered by the University of Stirling and Lund University.

³³⁸ Nicole Aubert, et al (1997). *Diriger et Motiver*, Batna : Chihab, p. 106.

³³⁹ Comier. S, *op, cit*, p. 3.

les performances d'une entreprise, entraînant une baisse du cours de son action. De plus, une communication efficace est essentielle pour la motivation des employés et la satisfaction au travail³⁴⁰.

En se basant sur la définition de la communication interne donnée par De Saint-Georges, (2010) « *Il existe deux conceptions majeures de la communication interne. D'une part, elle représente toute la sociabilité qu'il existe entre les acteurs d'une organisation ; et d'autre part un outil de management permettant d'agir sur l'opinion et le comportement des différents acteurs* »³⁴¹

A l'issue de ce qui précède, il est important de noter que chaque fonction et activité de gestion implique une forme de communication directe ou indirecte. Qu'il s'agisse de planifier et d'organiser ou diriger et diriger, les gestionnaires se retrouvent à communiquer avec et à travers les autres. Les décisions de gestion et les politiques organisationnelles sont inefficaces si elles ne sont pas comprises par ceux qui sont chargés de les mettre en œuvre. De cela, nous pouvons proposer que les actions et les supports de la communication interne jouent un rôle important dans la motivation des salariés.

HG : La communication interne a un effet significativement positif sur la motivation des salariés à travers ses pratiques.

Première hypothèse :

L'efficacité de la communication interne ne se mesure pas seulement par l'échange d'informations et les études de satisfaction. Cependant, la variable la plus importante à mesurer est la façon dont les personnes communiquent entre eux au sein de l'entreprise. Ainsi, la façon dont les managers interagissent avec leurs employés, comment ils comprennent la façon dont leurs employés pensent et ressentent, quelles sont leurs préoccupations et leurs suggestions. Cela, nous fait penser à la façon dont la communication interne est pratiquée au sein de l'entreprise. En effet, la communication au sein de l'entreprise prend deux directions : la communication verticale c'est-à-dire comment communique le supérieur hiérarchique avec ses subordonnés et la communication horizontale autrement dit la communication entre les salariés du même niveau hiérarchique. En se basant sur ce qui précède et sur la revue de la littérature, nous pouvons proposer que

³⁴⁰ Zivrbule, L, *op. cit*, p. 25.

³⁴¹ Larhrissi, N.& Omani, L, *op. cit*.

la communication interne avec ses deux formes puisse influencer la motivation au travail des personnes. Dans ce sens, nous pouvons formuler la première hypothèse :

H1 : La communication verticale et horizontale ont un impact significativement positif sur la motivation au travail des salariés.

Par ailleurs, Welch M, Jackson PR. (2007) définit la communication interne comme étant la communication entre les responsables stratégiques d'une organisation et ses parties prenantes internes, conçue pour promouvoir l'engagement envers l'organisation, un sentiment d'appartenance à celle-ci, la conscience de son environnement changeant et la compréhension de ses objectifs en évolution³⁴². De même, un bon nombre d'auteurs ont traité la motivation signalant l'importance de la communication du supérieur comme levier de la motivation au travail³⁴³. Ainsi, Lowenstein, (2006) disait que des études antérieures ont montré que la communication interne des managers avec leurs employés motive leurs subordonnés à fournir un service de qualité supérieure aux clients³⁴⁴. Dans ce sens, Mishra, Boyton, & Mishra, (2014) soulignaient que les managers sont responsables d'une base donnée et génèrent une motivation intrinsèque du côté de l'entreprise³⁴⁵.

En entreprise, le duo supérieur hiérarchique et collaborateur influe largement sur l'humeur des collaborateurs. Le comportement d'un supérieur hiérarchique impacte sur la vie quotidienne de ses collaborateurs. Actuellement, une mauvaise relation avec le supérieur hiérarchique est une des raisons principales qui motivent la démission. Gobble (2012) a indiqué qu'une communication inefficace était la principale raison pour laquelle 40 % des employés de diverses industries se sentaient démotivés par les chefs d'entreprise ; les dirigeants ont démotivé certains employés en raison d'un manque de communication efficace de la part des dirigeants, et 43 % des employés souhaitent une communication efficace de la part des dirigeants³⁴⁶. De même, le manager qui souffre de faibles compétences en communication est susceptible de se sentir frustré la plupart du temps³⁴⁷. En effet, un collaborateur qui a du mal à trouver sa place ne peut s'épanouir. Et ce manque

³⁴²Kevin. R., Cooper. A., Hurley. A., Ashton. C., Lignes. C., & Alan Willson. (2017). Effective messages and media for employee health campaigns. *Journal of communication in Healthcar*. Vol. 10, n°3.

³⁴³ Aourzag, A., *op. cit.*

³⁴⁴ Lowenstein, M. (2006, February 14). The trust equation: Build employee relationship credibility, rapport and integrity to leverage customer advocacy. CRMGuru.

³⁴⁵ Zivrbule. L, *op. cit*, p. 27.

³⁴⁶ Oke., *op. cit.*

³⁴⁷ Mathooko. P., & Katunge Mutuku. C., *op, cit.*

d'épanouissement peut mener facilement à la routine puis à la démotivation. Alors, « *c'est l'attention portée au personnel et non les conditions de travail proprement dites qui a le plus d'impact sur le rendement* »³⁴⁸. Par ailleurs, Gobble (2012) partage la même idée disant que la communication avec les dirigeants est un facteur essentiel à la motivation des employés³⁴⁹. La façon dont un leader communique avec les employés affecte la performance organisationnelle, c'est alors que « *un supérieur qui communique efficacement avec son équipe est un supérieur, qui dynamise et mobilise chaque membre de son équipe* »³⁵⁰. Par conséquent, les employés peuvent être motivés par la communication interne, lorsqu'il y a de l'enthousiasme, de la positivité, du soutien et de la confiance dans la capacité du leadership à les guider vers les objectifs de l'entreprise et à les inclure en contribuant à leurs propres objectifs au travail. Barret (2002) note que « *compte tenu du paradigme émergent des relations publiques par la gestion des relations, les termes de la communication interne doivent être redéfinis dans le cadre d'établir des relations favorables entre la direction et les employés* »³⁵¹.

De l'analyse ce qui précède, il est important de signaler que les capacités de la communication du supérieur ne peut plus se contenter d'être l'outil d'informer les subordonnés du travail, de donner des directives, son enjeu principal est de mobiliser, motiver les salariés afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise. Pour ce faire, il doit surtout, entretenir ou améliorer le climat social, écouter et considérer les collaborateurs, faire confiance aux collaborateurs et leur aider à résoudre les difficultés rencontrés. Cette étude vise à découvrir quels avantages motivent les employés à mieux performer dans l'organisation. Dans ce contexte, la sous-hypothèse 1 soit la suivante :

H1 a : Les aptitudes de la communication du supérieur hiérarchique a un impact significativement positif sur la motivation au travail des salariés.

Alors, les managers au sein des organisations ont un rôle d'influence personnelle dans leurs relations avec les employés « *Pour favoriser la communication interne, il faut également que les personnes puissent se référer aux qualités « communicantes » de ceux qui les dirigent* »³⁵². En effet, il est possible de faire comprendre à tous salariés qu'ils existent, qu'ils

³⁴⁸ Tom Peters et Robert Waterman. (1999). *Le prix de l'excellence*. France : Dunod, p.16.

³⁴⁹ Oke, O., *op, cit.*

³⁵⁰ Aourzag. A., *op, cit.*

³⁵¹ Mathooko. P., & Katunge Mutuku. C., *op, cit.*

³⁵² Aubert. N., et al (1997). *Diriger et Motiver*, Batna : Chihab, p. 106.

comptent aux yeux de l'organisation. S'ils se sentent ainsi considérés, cela peut affecter positivement leur motivation³⁵³, en leur donnant la possibilité de s'exprimer leurs besoins, leurs ressentis et leurs réclamations. Dans même lancée, Timm & Peterson, (2000) ont accentué qu'il existe de nombreux types de moyens de motiver les employés. La direction doit connaître ses employés, car en comprenant les souhaits des employés, connaître les spécificités de leur comportement, leur connaissance de la valeur de la vie, peut aider à faire le meilleur choix pour sélectionner les facteurs de motivation³⁵⁴. Vacher (1997) souligne également qu'en matière d'information et de communication en entreprise, les responsabilités sont partagées entre les parties prenantes : les dirigeants doivent écouter les subordonnés, promouvoir des projets collectifs, coordonner et coopérer³⁵⁵. C'est ainsi que, la sou-hypothèse soit la suivante :

H1 a.1: La communication de supérieur hiérarchique a un impact significativement positif sur la motivation au travail des salariés.

De plus, la hiérarchie communique les bonnes pratiques pour aider les collaborateurs à travailler dans de meilleures conditions. Ces derniers, quant à eux, peuvent partager leurs retours d'expérience et proposer des solutions pour améliorer les processus. Des études antérieures comme celles de « (Herrin, 2004; Welsh & Jackson, 2007) affirment que le *feedback* est un facteur contribuant à la motivation des employés dans une organisation »³⁵⁶. Micheau-Thomazeau, S. Thomas, L. (2014) postulent dans ce sens que « *Le 306° feedback est un puissant levier de développement et de motivation qui permet aux managers de recevoir un feedback complet de leur entourage professionnel et de comparer la manière dont ils sont perçus à leur auto perception... s'il est bien utilisé, il peut être aussi motivant pour l'entourage professionnel du manager que pour lui-même* »³⁵⁷. De cela, nous pouvons proposer la sous hypothèse suivante :

H1 a.2: Le feedback personnel a un impact significativement positif sur la motivation au travail des salariés.

³⁵³ Libaert. (2005), *op. cit.*, p. 195.

³⁵⁴ Ibid.

³⁵⁵ Boukar, H. & Guidkaya. Z. (2017). Communication interne et apprentissages organisationnel des salariés dans les petites et moyennes entreprises. *Revue africaine de management*. Vol. 2, n°. 2.

³⁵⁶ Oke.o., *op. cit.*

³⁵⁷ Micheau-Thomazeau, S. Thomas, L. (2018). *Boite à outils de la motivation*. Paris: Dunod, p. 110.

La communication horizontale à son tour joue également un rôle important pour l'individu et l'organisation. Toutefois, elle est connue sous le nom de communication entre pairs, est une communication importante pour stimuler les relations interpersonnelles et le travail d'équipe entre les employés de l'organisation. Il s'agit généralement d'une communication plus ouverte car il n'y a pas de différences dans les structures de pouvoir entre les communicateurs qui entravent normalement une communication efficace. Dans ce sens, Dolphin, (2015) reconnaissait que la principale exigence pour bien fonctionner dans l'environnement organisationnel est d'avoir une excellente communication horizontale. Elle permet le travail d'équipe et donc augmente l'efficacité avec laquelle les tâches dans l'organisation sont accomplies³⁵⁸. Westphalen, M.H. (2004) dans son livre « Communicator » également souligne que l'information horizontale permet de rassembler son personnel et de fonder « l'esprit-maison ». L'un des moyens de motiver les employés grâce à la communication horizontale consiste à créer une bonne atmosphère de travail³⁵⁹.

La communication horizontale permet également aux membres de l'organisation de travailler ensemble pour coordonner les tâches données par supérieurs et résoudre les conflits et ainsi améliorer la mise en œuvre des politiques de l'organisation. De plus, Walkowiak (2006) démontre qu'« *en plus d'intensifier les communications entre les salariés, le travail en équipe élargit le périmètre des interactions, en faisant interagir des salariés issus de départements différents* »³⁶⁰. Par ailleurs, la communication interne permet, par sa fonction de convivialité, à « *la construction d'un bon climat relationnel entre personnes qui appartiennent à des métiers, à des fonctions, à des sites différents.... Elle est aussi une manière de créer une dynamique qui active le flux d'informations qui circule* »³⁶¹. Gollwitzer, (2015) à son égard disait qu'une communication horizontale efficace permet aux employés de s'entraider, d'avoir des critiques positives et de travailler à l'unisson³⁶². Cependant, maintenir de bonnes relations entre collaborateurs est une nécessité pour les employés comme pour les entreprises. En favorisant les bonnes relations entre collaborateurs, nous encourageons le travail d'équipe, la transmission des informations, la

³⁵⁸ Maureen Syallow. A., *op. cit.*

³⁵⁹ Ibid.

³⁶⁰ Walkowiak. E. (2006). Coordination, communication et modernisation des entreprises. *Hermès*, n° 44, pp. 57-64.

³⁶¹ Michon. C., *op. cit.*

³⁶² Maureen Syallow. A., *op. cit.*

réactivité, et les échanges de compétences. Autant de facteurs qui favorisent une meilleure productivité.

Pour réaliser un travail d'équipe, les employés doivent communiquer régulièrement et efficacement. Par conséquent, Giorgi et Marsch (2015) sollicitent qu'une communication horizontale efficace ne peut être créée que par le respect, la confiance et la recherche d'un objectif commun. Le flux de communication horizontal se produit principalement afin d'améliorer la coordination. Ce canal horizontal permet un flux de messages diagonal ou latéral, permettant aux départements de travailler avec d'autres départements sans avoir à suivre strictement les canaux ascendants et descendants³⁶³. Une communication horizontale efficace garantit que les employés se consacrent à la réalisation des objectifs de l'organisation, améliorant ainsi la productivité et les performances à un coût minimum. Au dit de l'auteur « *Les entreprises en raison de leurs besoins de réactivité et d'intégration font appel à la coopération des salariés en d'autres termes travailler ensemble, établir des accords solides pour définir les problèmes, partager les objectifs, assurer une implication subjective des salariés, en effet c'est communiquer* »³⁶⁴. Par conséquent, la communication interne se traduit officiellement par le partage des connaissances et d'informations entre collègues ainsi qu'elle peut prendre la forme informelle. Si cela est fait, les employés seront encouragés pour atteindre toujours plus non seulement les objectifs de l'organisation, mais aussi les objectifs individuels. La constitution d'équipes d'entreprise cohérente est considérée comme l'un des meilleurs moyens d'encourager les employés à s'inspirer les uns les autres. En se basant sur ce qui précède et sur la revue de la littérature, nous supposons alors que la communication horizontale peut contribuer à la motivation au travail en reformulant cette sou-hypothèse1 :

H1b : Une bonne communication horizontale a un impact significativement positif sur la motivation au travail des salariés.

De plus, la communication horizontale permet d'échanger de l'information et de connaissance entre salariés. Kalla (2015) disait que la communication horizontale entre les subordonnés, les départements ou les divisions permet aux équipes et aux employés de

³⁶³ Boukar. H., & Zamba. G., *op. cit.*

³⁶⁴Zarifian. P. (1998). Travail et communication. Essai sociologique sur le travail dans la grande entreprise industrielle. *Revue française de sociologie*. Vol. °39, n°. 1, pp. 230-232.

partager des informations, de collaborer et de résoudre des problèmes³⁶⁵. En effet, elle est considérée comme étant « *un moyen de liaison, une piste bilatérale d'échange de renseignements* »³⁶⁶. Toutefois, le phénomène de transfert de connaissances devient de plus en plus important dans les organisations et il a figuré en bonne place dans la littérature sur la gestion stratégique et la théorie des organisations. Or, un nombre croissant de preuves empiriques (celles de : Argote, Beckman, et Epple, 1990 ; Baum & Ingram, 1998 ; Darr, Argote et Epple, 1995) a indiqué que les organisations qui sont capables de transférer efficacement les connaissances d'une unité à une autre est plus productive et plus susceptible de survivre que les organisations moins habiles au transfert de connaissances. De son côté, Argote et al (2000) a souligné ; bien que les organisations soient capables de réaliser des augmentations remarquables de la performance grâce au transfert de connaissances, un transfert de connaissances réussi est difficile à réaliser. Babbie (2004) souligne à son tour que le partage de l'information est l'un des modes de gestion les plus simples et les plus efficaces de la participation des travailleurs dans les entreprises³⁶⁷. De point de vue de Harris et Nelson (2013), le plus souvent, la communication horizontale échoue lorsque les employés ne sont pas disposés à communiquer ouvertement et à partager des informations avec tous les membres de l'équipe ou d'autres employés qu'ils perçoivent comme ne se trouvant pas dans les environs immédiats ou dans l'environnement de travail³⁶⁸. C'est ainsi que « *le partage entre les employés est un enjeu assez important, compte tenu de son impact potentiel sur améliorer l'efficacité des entreprises* »³⁶⁹.

H1b.1 : L'échange d'information et des connaissances entre les salariés a un impact significativement positif sur leur motivation au travail.

De plus, Nahapiet et Ghoshal (1998) pensent que la communication en entreprise renvoie aux relations interpersonnelles entre employés ayant une visée stratégique. En somme, on ne peut pas réduire la communication à un simple acte de diffusion d'informations. La dimension relationnelle est un passage obligé pour toute communication qui cible la connaissance de l'organisation³⁷⁰. En effet, elle peut également se faire de manière

³⁶⁵ Maureen Syallow. A., *op. cit.*

³⁶⁶ Chapert, P. H. (1979). *Communication et relation publique*. Montréal : Commerce, p. 8.

³⁶⁷ Mathooko. P., & Katunge Mutuku. C., *op. cit.*

³⁶⁸ Maureen Syallow. A., *op. cit.*

³⁶⁹ Par Bakker, Arnold B., Xanthopoulou, Despoina. (2009). *Le croisement de l'engagement au travail au quotidien : test d'un modèle d'interdépendance acteur-partenaire*. Journal de psychologie appliquée, Vol. 94, n°6, pp. 1562-1571.

³⁷⁰ Boukar. H., & Zamba. G., *op. cit.*

informelle par le biais d'échanges informels et spontanés au sein de l'environnement de travail. Cela permet donc, d'après Harris & Nelson (2013), aux employés et aux équipes de se comprendre et donc d'être capables d'augmenter la productivité et l'efficacité, ce qui se traduit par la satisfaction au travail³⁷¹. En effet, le chercheur Salah Mohamed (2004) disait à propos de l'organisation informelle « *une organisation qui s'intéresse aux motivations et aux considérations des individus et ne peuvent pas être divulguées de façon officielle ou planifiée. Elle se crée automatiquement et découle des besoins des individus travaillant dans l'organisation* »³⁷². La chercheur Semren (2017) a souligné dans son étude que la communication informelle horizontale est positivement liée à la motivation des employés. Pounsford (2007) dans son étude a découvert que les stratégies de communication telles que la narration d'histoires, la communication informelle et le coaching entraînaient une plus grande l'engagement des employés, ainsi que des niveaux accrus de confiance dans l'organisation et augmentation des revenus due à une plus grande satisfaction de la clientèle³⁷³. Aubert (2002), avoue à propos de la communication interne c'est « *un processus qui consiste à instaurer une relation d'échange, créatrice de valeur entre des personnes et/ou des groupes. Pour que cette création de valeur soit effective, l'échange doit non seulement porter un contenu (des messages, des informations), mais aussi sur des relations (des sensibilités, des modes de pensées et des visions du monde* »³⁷⁴. Or, la communication horizontale se heurte selon Gollwitzer (2015) à certains obstacles, ce qui peut altérer son importance et poser des défis à l'organisation³⁷⁵.

H1b.2 : La discussion informelle entre les salariés a un impact significativement positif sur leur motivation au travail.

Deuxième hypothèse :

Dans l'ère de l'accélération de mondialisation, l'entreprise doit garder le rythme avec l'évolution du siècle en effectuant des changements permanents qui concernent la stratégie de la communication interne. Ainsi, la démographie de la main-d'œuvre change constamment, ce qui met en évidence la nécessité des différents canaux de communication

³⁷¹ Maureen Syallow. A., *op, cit.*

³⁷² Housain. A. (2020). Le rôle de l'Intranet dans la construction des communications internes pour organiser le travail entre les employés dans la Société Pétrolière du Golf en Libye (SPGL). Doctorat en Sciences de l'Information et de la Communication, p. 51.

³⁷³ Mishra, Boyton, & Mishra, 2014,

³⁷⁴ Aourzag, A., *op. cit.*

³⁷⁵ Maureen Syallow.A., *op, cit.*

interne notamment ceux électroniques. Partout où les employés travaillent et quoi qu'ils fassent, la communication interne est bénéfique au sein des bureaux mais aussi à distance. De plus, une stratégie de la communication interne permet de rapprocher les dirigeants et les salariés. Elle répond aux attentes des collaborateurs en matière d'information et pour une meilleure compréhension de message transmis.

Aujourd'hui, les organisations du monde entier disposent d'un large choix de stratégies et d'outils de communication différents pour communiquer à tous les niveaux au sein d'une organisation. La technique de communication ou les outils choisis dépendraient du sujet qui doit être communiqué aux employés. En effet, trois grands types de techniques peuvent être utilisés, la plupart du temps conjointement, en communication interne : la communication classique (communication directe, médias et bouche à oreille), la communication digitale (intranet, e-mails, blogs et réseaux sociaux) et la communication événementielle. Toutefois, le partage d'informations peut être verbal ou électronique via des systèmes tels que l'intranet de l'entreprise, messagerie électronique professionnelles...etc. L'avantage de ces outils est qu'ils sont disponibles nuit et jour, et que les employés y ont accès depuis n'importe quel endroit avec une connexion Internet. Dans cette logique, Micheau-Thomazeau et Thomas, (2014) ont indiqué que « *la mise en œuvre de ces nouveaux canaux de communication offrant de riches possibilités, tant en termes de communication descendante qu'ascendante ou transversale. Réseaux sociaux d'entreprise, intranet, courriers électroniques, etc. : les technologies nous permettent de rester connectés à tout moment et de n'importe où, pour communiquer, partager, échanger, s'informer. Les salariés deviennent, par ce biais, de plus en plus acteurs de la communication interne, preuve de de l'implication et de la motivation de ses collaborateurs* »³⁷⁶.

Il ressort clairement des sources disponibles sur la communication organisationnelle que le système de communication interne d'une organisation est un facteur important qui contribue au moral et à la productivité du personnel. Les employés ont tendance à avoir un meilleur moral et sont plus motivés sur le lieu de travail si tous les canaux de communication sont ouverts³⁷⁷. En fait, de solides canaux de communication interne au sein d'une entreprise sont une nécessité lorsqu'il s'agit de stimuler et d'améliorer la motivation des employés. Les organisations peuvent être leur pire ennemi lorsqu'elles déploient des stratégies de

³⁷⁶ Micheau-Thomazeau, S. Thomas, L. *op. cit.* p. 125.

³⁷⁷ Mathooko. P., & Katunge Mutuku. C., *op. cit.*

communication inadéquates. Malheureusement, cela peut entraîner une perte de talent et un manque de productivité. Cependant, « *L'accès à l'information via les nouvelles technologies devient de plus en plus aisé. Ainsi, la communication interne s'adapte, elle aussi, à ces nouvelles technologies,* »³⁷⁸. Quel que soit le canal de communication choisi, il est important d'être franc et transparent sur les problèmes tant positifs que négatifs. Lorsque les employeurs choisissent de ne pas créer de canaux de communication avec les employés qui permettent chaque partie de partager des informations avec l'autre, il est probable que la perception des employés de l'entreprise n'est pas idéale. Le manque de communication peut grandement contribuer à créer une mentalité qui engendre la négativité sur le lieu de travail, ouvre la porte au développement de rumeurs et peut saper le moral même des employés les plus dévoués. L'honnêteté dans la communication aura également un impact significatif sur la perception des employés³⁷⁹. De même, Farrant (2003) soulignait que « *le développement rapide de la communication électronique présente une excellente opportunité pour les gestionnaires d'utiliser le site Web et l'intranet de l'entreprise, qui peuvent servir d'outil pour unir les employés et les guider dans une direction pour atteindre les objectifs futurs - ensemble en équipe* »³⁸⁰. De plus, Grunig (1992) a sollicité que les médias tels que les rapports et les lettres sont moins efficaces pour l'échange d'informations que les canaux « dynamiques » ; tels que les réunions uniques, les conversations individuelles, les discussions de couloir et les petits groupes qui intègrent le dialogue sur le lieu de travail.³⁸¹

L'étude de Matook et Katunge (2014) a établi que les canaux de communication affectent la motivation des employés chez Nokia Siemens Networks Kenya dans une large mesure. Les canaux de communication qui affectent les employés la motivation chez Nokia Siemens Networks Kenya comprend dans une large mesure la communication verbale, communication écrite, communication visuelle (signes, symboles et dessins, clips vidéo) et communication non verbale (ton de la voix, toucher, odeur et mouvement du corps). Dans ces propos, Décaudin et Igalens (2017) ont déclaré qu'en « *utilisant des supports tels que le journal d'entreprise, les panneaux d'affichage, les lettres au personnel ou les téléconférences mais aussi les sites internet, les blogs et les réseaux sociaux, la communication interne se conçoit aujourd'hui comme un instrument d'adhésion interne aux valeurs de l'entreprise et à sa philosophie, comme un instrument de construction d'une*

³⁷⁸ Micheau-Thomazeau, S. Thomas, L., *op. cit.* p. 125.

³⁷⁹ Mathooko. P., & Katunge Mutuku. C., *op. cit.*

³⁸⁰ Zivrbule. L, *op. cit.*, p. 40.

³⁸¹ Mathooko. P., & Katunge Mutuku. C., *op. cit.*

*solidarité et d'une implication des salariés par rapport à leur employeur... »*³⁸².

Stamenova postule que la messagerie instantanée est un outil pratique à mettre en place pour les employés à tous les niveaux. Il peut être utilisé pour envoyer des messages rapides entre les membres de l'équipe pour poser des questions, confirmer les dates de réunion et clarifier tout autre point qui pourrait ne pas être clair. Il ne faut pas négliger cette solution de communication interne efficace, surtout lorsque les membres d'équipe travaillent à distance³⁸³. A leur tour, Sim et Wright (2000) affirment que lorsque les organisations s'engagent à communiquer efficacement avec leurs employés, des avantages peuvent en résulter. Un grand nombre d'employés informés importants sont généralement des employés satisfaits. Par conséquent, une organisation moderne ne peut pas fonctionner efficacement sans un climat interne positif et des canaux de communication interne qui fonctionnent bien. Pour atteindre ces objectifs, la stratégie de communication interne d'une organisation doit être sensible aux besoins et aux préoccupations des employés³⁸⁴. De ce qui précède, nous pouvons résumer en disant que les supports communicationnels solides sont plus enclins d'influencer la motivation au travail des salariés.

H2 : La bonne qualité des supports de communication interne influence significativement la motivation au travail des salariées.

Plusieurs auteurs ont étudié l'efficacité des supports de la communication interne. Pour Floris (1992), l'efficacité des supports communicationnels conduit de façon efficiente à l'amélioration des savoirs et au partage des valeurs de l'organisation³⁸⁵. Zarifian (1996) pense que les outils de communication ne fournissent que des informations et ces informations ne deviennent des connaissances que « lorsque ces outils sont eux-mêmes efficaces »³⁸⁶. Dans ce sens, Micheau-Thomazeau (2014) ont dit également que les moyens électroniques ont remplacé le papier en raison de leurs modes, de leur efficacité ou de protection de l'environnement³⁸⁷. La communication interne joue un rôle clé dans la réussite d'une entreprise. Par l'influence exercée sur des facteurs clés de succès, tels que la satisfaction des employés, la rétention, l'engagement et les performances, la communication

³⁸² Décaudin. J. M., & Jacques Igalens. J. (2017). Pourquoi développer une communication interne ? *Dans La communication interne* , pp. 5 – 52.

³⁸³ Stamenova. A, *op. cit.*

³⁸⁴ Mathooko. P., & Katunge Mutuku. C., *op. cit.*

³⁸⁵ Boukar. H., & Zamba. G., *op. cit.*

³⁸⁶ Ibid.

³⁸⁷ Micheau-Thomazeau, S. Thomas, L., *op. cit.*

interne a une incidence directe sur les profils. Si l'un des objectifs de communication interne est de changer ou de provoquer un comportement spécifique chez vos employés, nous devons alors mesurer l'efficacité des supports de communication interne.

Et de cela nous supposons que l'utilisation des supports de la communication interne efficaces à transmettre l'information permet d'influencer la motivation des salariés C'est dans ce sens que nous formulons sous-hypothèse suivante dans le contexte des salariés algériens :

H2a : L'efficacité des supports de la communication interne a un impact significativement positif sur la motivation des salariés.

La communication interne comporte une palette des supports notamment avec le développement technologique « *Les responsables de la communication interne ont l'impression que l'arrivée des nouveaux vecteurs de communication, loin de leur simplifier la tâche, les a rendus plus vulnérables et, de fait, on assiste depuis cinq ans à une rotation plus rapide dans cette fonction que dans d'autres* »³⁸⁸. Certains outils sont favorisés à utiliser en raison de leur praticité, facilité et leur rapidité. En effet, Peretti, (2016) a souligné que « *Le livret d'accueil est un document essentiellement pratique* »³⁸⁹. Demont, et al (2009, 278), démontraient que les aides visuelles se réjouissent d'une rapidité et souplesse de mise en œuvre, ainsi elles simples et faciles à utiliser. Libeart disait que « *Le téléphone est un moyen très pratique* »³⁹⁰. Stamenova (2020) disait que les messages instantanés sont un moyen pratique d'échanger rapidement des informations. De même, « *les technologies numériques (intranet, blog, réseaux sociaux d'entreprise, etc.) offrent de nouvelles opportunités de communication privilégiant rapidité, réactivité, personnalisation des messages et surtout amélioration du travail collaboratif ... Avec la mise en place d'intranets d'entreprises et l'utilisation des réseaux sociaux, la communication interne accède théoriquement à l'omnipotence : pouvoir communiquer, partager, échanger et s'informer en temps réel avec chaque salarié où qu'il se trouve et obtenir ses réactions également sans délai* »³⁹¹. Selon Towers Watson, les médias électroniques à sens unique sont le moyen le plus utilisé pour la santé et le bien-être des employés au travail³⁹². Avec la progression de la

³⁸⁸ Décaudin. J.M., & Igalens. J., *op. cit.*

³⁸⁹ Peretti, J.M. (2016), *op. cit.*, p. 215.

³⁹⁰ Libeart, T., & Westphalen, M.H. (2012), *op. cit.*, p. 274.

³⁹¹ Décaudin. J.M., & Igalens. J., *op. cit.*

³⁹² Kevin. R., Cooper. A, Hurley. A, Ashton. C, Lignes. C & Willson, A., *op. cit.*

technologie, les organisations ont trouvé des moyens d'améliorer la communication entre les employés. Cela devrait être encouragé à tout moment car cela affecte grandement la satisfaction au travail³⁹³. De ce qui précède, nous pouvons formuler sou-hypothèse 2 suivante :

H2b : La praticité d'utilisation des supports de la communication interne a un impact significativement positif sur la motivation des salariés.

Une fois que le chercheur a pu cerner la cadre théorique du sujet de recherche, il est important qu'il se place dans une position épistémologique et méthodologique, afin de clarifier et d'expliquer sa vision de la connaissance et de l'appréhension de la connaissance. Toutefois, les deux sections qui suivent seront consacrées à ce propos.

³⁹³ Maureen Syallow. A., *op, cit.*

Section 2 : Positionnement épistémologique de notre recherche

Dans cette section, c'est l'épistémologique de de la recherche qui nous intéresse au premier lieu mais il est important de décrire d'abord le processus de la recherche, pour cela cette présente section sera conçu en deux volets : le processus de la recherche et le positionnement épistémologique de notre recherche.

Tout projet de recherche amène le chercheur à préciser, en amont le cadre épistémologique dans lequel il sera développé. Un chercheur ne peut constituer pas sa propre conception de la connaissance d'une manière isolée. En fait, il doit d'abord indiquer le courant de pensée auquel se réfère et la communauté à laquelle il appartient, cela est appelé paradigme épistémologique. Néanmoins, le positionnement épistémologique de notre recherche s'inscrit dans le champ de sciences de gestion « *le questionnement épistémologique est devenu indissociable de la pratique de la recherche scientifique... Ce mouvement s'est engagé en sciences de gestion à partir des années 1980, avec des travaux précurseurs, comme : Berry, 1980 ; Berry et alii, 1978 ; Girin, 1981, 1986 ; Le Moigne, 1979, 1983, 1986, 1989 ; Marchesnay, 1985 ; Saval, 1985* »³⁹⁴.

1. Processus de la recherche :

Toute recherche scientifique se caractérise par une méthode qui s'inscrit dans « *une procédure logique, celle-ci est peut-être considérée comme l'ensemble des pratique particulières mises en œuvre pour que le cheminement démonstratif ainsi que son cadre théorique soient clairs, évidents et irréfutables* »³⁹⁵. La première étape dans la définition du projet de la recherche consiste d'abord à définir le cadre épistémologique, ensuite, à concevoir le plan de la recherche qui regroupe : « *l'objet de la recherche et la question centrale qu'elle vise à étudier, les références théorique majeures susceptibles d'être mobilisées, la méthode de recherche et le type dans lequel sera effectué le travail empirique, la tactique de collecte des informations et les stratégies de traitement qui leur seront associées* »³⁹⁶. Après avoir défini la partie théorique de la recherche, nous arrivons à la seconde partie qui consiste à déterminer la méthodologie de la recherche. En effet, le choix d'une méthode permet de déterminer quels outils de collecte de données et quelles analyses

³⁹⁴ Gavard-Perret M-L., Gotteland. D., Haon. C., & Jolibert. A., *op. cit.*, p. 8.

³⁹⁵ Actouf. O. (1987). *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations*, p. 27.

³⁹⁶ Gavard-Perret M-L., Gotteland. D., Haon. C., & Jolibert. A., *op. cit.*, p. 29.

seront utilisés pour répondre à la question posée. Cette réflexion repose sur une connaissance détaillée de l'éventail des outils méthodologiques disponibles. La figure ci-dessous représente les étapes majeures de la recherche d'après Aktouf.

Par ailleurs, la formulation de notre question de recherche dépend du caractère déductif qui vise à « *déterminer a priori une relation causale, ou une relation de réciprocité, qu'il faudra démontrer en utilisant le matériau empirique et conceptuel à disposition* »³⁹⁷. En effet, « *dans une approche déductive, plus souvent qualifiée d'hypothético-déductive, il s'agit de tester, par le biais d'hypothèses, une théorie ou de mettre à l'épreuve dans des situations particulières un certain nombre de connaissances développées préalablement* »³⁹⁸. Cependant, le tableau ci-dessous représente un schéma classique du processus de la recherche en dehors du cadre épistémologique et méthodologique déployé :

Tableau N° 06 : Une vue synoptique générale de la construction d'un processus de recherche

	Les grandes étapes	Leur contenu	Dans l'approche hypothético-déductive
Construire le processus	→ CONCEVOIR	Objet ou problématique et question(s) de recherche	<ol style="list-style-type: none"> 1. Choix de l'objet 2. Revue de littérature 3. Construire un cadre théorique 4. Dédire des hypothèses
	→ METTRE ET OEUVRE -	<ul style="list-style-type: none"> - Construire le canevas ou architecture (design) de la recherche - Lier concepts et données - Collecter les données - Choisir l'échantillon - Coder et traiter les données 	<ol style="list-style-type: none"> 5. Opérationnaliser les concepts 6. Construire un plan de recherche 7. Choisir un échantillon, collecter des données et les coder
	ANALYSER EVALUER	<ul style="list-style-type: none"> - Interpréter les résultats - Apprécier leur validité 	<ol style="list-style-type: none"> 8. Tester les hypothèses; analyser les données et interpréter les résultats; apprécier leur 9. Conséquences théoriques et pratiques des résultats obtenus.

Source: Gavard-Perret M-L., Gotteland. D., Haon. C., & Jolibert. A., 2008, p. 48.

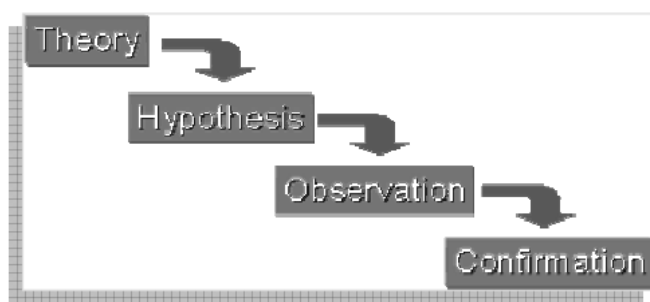
La méthode hypothético-déductive qui sera suivie dans notre recherche pour interpréter et répondre à la question initiale va du général au particulier. Cette méthode repose sur des hypothèses de travail à valider ou à infirmer. En fait, cela permet au chercheur de tester

³⁹⁷ Dimitri Uzunidis., *op. cit.*

³⁹⁸ Gavard-Perret M-L., Gotteland. D., Haon. C., & Jolibert. A., *op. cit.*, p. 29.

plusieurs hypothèses de travail, de trouver des réponses sur le sujet ou le phénomène étudié. La méthode déductive peut se réaliser en deux phases fondamentales : observation et conclusion. En fait, l'observation met en lumière de nouveaux éléments susceptibles d'approfondir le sujet et la conclusion explique la raison du phénomène ou du sujet à l'étude. Cette méthode s'apparente à une suite logique de raisonnements étayés par l'observation, l'analyse et la déduction. (Voir la figure N°19)

Figure N°19 : Raisonement logique-déductive Selon Trochim



Source : Velmuradova. M., 2004, p. 96.

2. Qu'est-ce que l'épistémologie ?

2.1. Définition de l'épistémologie :

D'un part, le mot "épistémologie" est bien entendu polysémique qui « englobe les méthodes propres à chaque science ou domaine scientifique, tout comme les démarches de la pensée scientifique en général, mais il peut se référer également au problème de la vérité scientifique. Il est tentant de garder tous ces sens, dans une acception synthétique, qui rappellerait que l'épistémologie est la réflexion sur la construction et la gestion du savoir dans un domaine donné et dans son rapport avec les autres domaines de la réflexion scientifique »³⁹⁹. De même, « le questionnement épistémologique, qui ne se limite pas à une réflexion méthodologique, vise à clarifier la conception de la connaissance sur laquelle le travail de recherche reposera et la valeur attendue des connaissances qui seront élaborées »⁴⁰⁰. Nous pouvons également considérer que « l'épistémologie s'intéresse aussi à la façon dont la connaissance se construit pour chaque individu ; c'est alors que le mot "positionnement" prend son sens »⁴⁰¹. L'épistémologie se définira selon Piaget, (1967)

³⁹⁹ Demaizière, F., & Narcy-Combes, J. P. (2007). Du positionnement épistémologique aux données de terrain. *Recherches en didactique des langues et des culture*, N° 4.

⁴⁰⁰ Gavard-Perret M-L., Gotteland. D., Haon. C., & Jolibert. A., *op. cit.*

⁴⁰¹ Ibid.

plutôt comme « *l'étude de la constitution des connaissances valables* »⁴⁰². L'épistémologie de la recherche s'intéresse ainsi à la définition des connaissances, à la construction du savoir par la science dont il existe plusieurs manières, plusieurs points de vue à partir desquels on construit ce savoir. D'autre part, un paradigme est une façon de voir le monde, c'est une manière de concevoir la connaissance dans un domaine de recherche. Par ailleurs, le paradigme scientifique se définit comme étant « *un système de croyances relatives à ce qu'est une science, à ce qu'elle étudie et à la manière dont elle l'étudie* »⁴⁰³.

2.2. Les différents paradigmes épistémologiques en sciences sociale :

A l'air actuel, en sciences sociale en particulier en sciences de gestion, il existe trois cadres épistémologiques : le cadre positiviste, le cadre interprétativiste, le cadre constructiviste. En effet, ces paradigmes apportent des réponses différentes aux trois questions relatives à la légitimité de la connaissance produite par le chercheur :

- La première est de nature gnoséologique : *quelle est la nature de la connaissance produite ?*
- La deuxième est méthodologique : *comment la connaissance est-elle engendrée ?*
- La troisième est éthique : *quels sont la valeur et le statut de cette connaissance ?*

Le paradigme positivisme est un courant philosophique fondé au 19^{ème} siècle par Auguste Comte (1798-1857). Il a pour objectif d'expliquer la réalité en lui donnant une essence propre ; autrement dit, la réalité existerait en dehors de celui qui l'observe et posséderait une ontologie absolue. Alors que le constructivisme qui a été introduit la première fois par John Piaget dans le cadre de ses travaux dans le domaine de science de l'éducation, souligne qu'on ne peut pas parler des réalités objectives et définitives. En revanche, la réalité est socialement construite selon la perception des individus et leurs expériences passent au réel. Le paradigme constructivisme a pour but de co-construire la réalité avec les acteurs. Cette réalité est ainsi subjective et dépendante du système observant et ne peut exister en dehors de lui. Tandis que l'interprétativiste qui s'est développé à partir du milieu de 20^{ème} siècle, partage un certain nombre de points communs avec le constructiviste notamment en ce qui concerne la nature de la connaissance et le p peut être envisagé comme un constructivisme modéré, il défend l'hypothèse relativiste selon laquelle on ne peut avoir

⁴⁰² Thiétart, A.C., et coll. (2003). Méthodes de recherche en Management. Paris, Dunod, p. 15.

⁴⁰³ Gavard-Perret M-L., Gotteland. D., Haon. C., & Jolibert. A., *op. cit.*, p. 13.

qu'une représentation unique de la réalité. Toutefois, les interprétativistes soulignent que le chercheur peut ou non co-construire la réalité avec les acteurs.

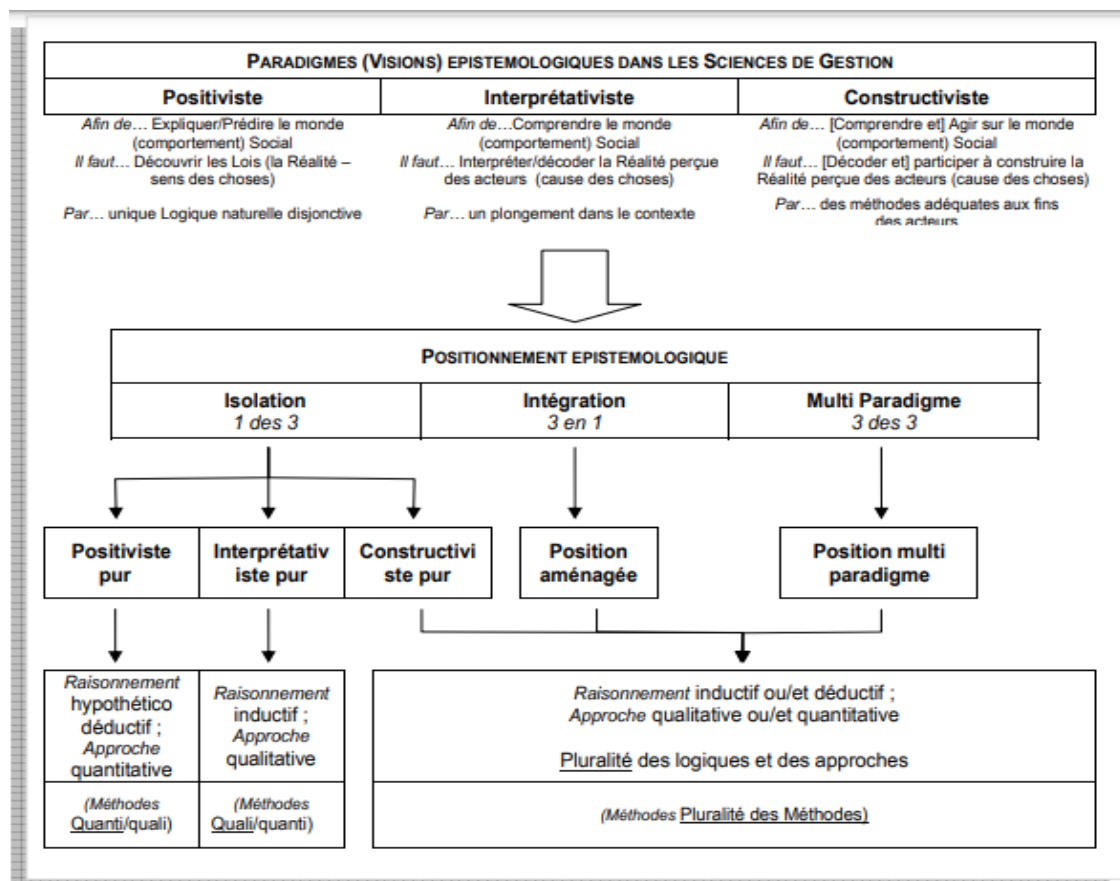
Tableau N°07 : Positions épistémologiques des paradigmes positiviste, interprétativiste et constructiviste.

	Le positivisme	Le constructivisme	L'interprétativisme
Quel est le statut de la connaissance ?	Hypothèse réaliste Il existe une essence propre à l'objet de connaissance	Hypothèse relativiste L'essence de l'objet ne peut être atteinte (constructivisme modéré) ou n'existe pas (constructivisme radical)	Hypothèse relativiste L'essence de l'objet ne peut être atteinte
La nature de la « réalité »	Indépendance du sujet et de l'objet Hypothèse déterministe Le monde est fait de nécessités	Dépendance du sujet et de l'objet Hypothèse intentionnaliste Le monde est fait de possibilités	de l'objet Hypothèse intentionnaliste Le monde est fait de possibilités
Comment la connaissance est-elle engendrée ?	La découverte Recherche formulée en termes de « pour quelles causes... »	La construction Recherche formulée en termes de « pour quelles finalités... »	L'interprétation Recherche formulée en termes de « pour quelles motivations des acteurs... »
	Statut privilégié de l'explication	Statut privilégié de la construction	Statut privilégié de la compréhension
Quelle est la valeur de la connaissance ? Les critères de validité	Vérifiabilité Confirmabilité Réfutabilité	Adéquation Enseignabilité	Idéographie Empathie (révélatrice de l'expérience vécue par les acteurs)

Source : Dehbi. A., & Angade. K., 2019, p. 183.

Toutefois, la différenciation entre ces trois paradigmes ne permet en aucun cas de qualifier un de ces paradigme est meilleur que l'autre, seulement les cultures et les croyances du chercheur qui sont susceptibles d'influencer le choix d'une postule ou d'une autre. Les recherches de nord-américaine adoptent le positivisme, tandis que celles d'Europe optent plutôt pour l'interprétativiste et le constructivisme. Cependant, chaque paradigme épistémologique conditionne des pratiques de recherche différentes ainsi que des modes de justification de connaissances élaborées. Or, la figure ci-dessous représente d'une façon brève les principes de la recherche à travers les paradigmes épistémologiques.

Figure N° 20 : Les « Principes » de la Recherche - synthèse.



Source : Velmuradova. M., 2004, p. 27.

3. Quel paradigme épistémologique choisir ?

Pour mener notre travail de recherche, nous inscrivons notre recherche dans le paradigme du positivisme qui s'inscrit plus particulièrement dans une démarche hypothético déductive. Toutefois, Le Moigne note que, « le mot positif désigne le réel »⁴⁰⁴. En fait, ce paradigme repose, selon Avenier et Gavard-Perret (2012), sur ces trois hypothèses centrales ⁴⁰⁵:

- H1 : L'**ontologie réaliste** Considérant qu'il y a un but réel objectif, unique et savant. A partir de là, le chercheur peut les étudier, les identifier et les comprendre en toute impartialité par l'observation.

- H2 : La **détermination naturelle** : autrement dit, dans l'approche positiviste, on pourra découvrir, identifier et comprendre les diverses formes de définition de ce qui est lié au phénomène étudié (réalité existentielle). Ceci grâce à l'observation empirique des faits, à l'explication des liens de causalité existants et à la construction de règles de portée universelle.

- H3 : L'**épistémologie objective dualiste**. Le chercheur est indépendant vis-à-vis son objet de recherche, qui l'appréhende d'une manière tout à fait neutre et objective étant donné qu'il travaille dans des conditions contrôlées.

Alors que « *les positivistes n'envisagent pas d'autres approches que la méthode expérimentale et la vérification d'hypothèses par les tests statistiques* »⁴⁰⁶.

Après avoir déterminé le positionnement épistémologique de notre étude, il suffit maintenant de présenter la méthodologie adoptée qui recense tous les moyens qui ont été mis en place lors de la préparation de notre recherche pour collecter des informations et participer à son analyse. Nous verrons alors en détail dans la section suivante le cadre dit méthodologique de notre recherche qui est souvent divisé en deux sous-sections : les méthodes de recueil, puis les méthodes d'analyse des données.

⁴⁰⁴ Gavard-Perret M-L., Gotteland. D., Haon. C., & Jolibert. A., *op. cit.*, p. 21.

⁴⁰⁵ Cherkaoui. A., & Haouata. S. (2017). Éléments de Réflexion sur les Positionnements Épistémologiques et Méthodologiques. *Revue Interdisciplinaire Vol1, n° 2*.

⁴⁰⁶ Gavard-Perret M-L., Gotteland. D., Haon. C., & Jolibert. A., *op. cit.*, p. 23.

Section 3 : Cadre méthodologique de notre recherche

Cette section est organisée de manière chronologique. Dans un premier temps, les différents aspects liés au processus de la recherche sont décrits. Dans un deuxième temps, nous abordons successivement, les étapes de l'approche qualitative. Par ailleurs, cela est réalisé à travers un guide d'entretien. Dans troisième temps, nous avançons le protocole de la recherche empirique voire la méthode quantitative ; toutefois, ce sont les principaux outils d'analyse de données quantitatives qui seront mis en avant, afin de nous permettre de choisir la méthode la plus appropriée à notre étude. En effet, nous y faisons la description de l'échantillon, des techniques et des instruments de récolte de données ainsi que nos méthodes d'analyses des données.

1. Procédure de collecte de données :

Notre recherche s'inscrit dans une épistémologie positiviste et elle a adopté une démarche basée sur la triangulation « across-methods » qui consiste selon Jick (1979) à combiner deux méthodes : qualitative et quantitative, afin de procéder à mesurer l'impact de la communication interne sur la motivation au travail des salariés. « *Beaucoup d'auteurs optent, également, pour la combinaison du qualitatif et quantitatif à tous les niveaux : triangulation des approches, méthodes, des données (Jick, 1979 ; Thiétart et coll., 2003 ; autres).* »⁴⁰⁷. En fait, l'utilisation de cette démarche apporte multiples d'avantages « *L'utilisation de la triangulation comporte des avantages importants pour la recherche du fait de la synergie de combinaison des méthodes : émergence des nouvelles méthodes et hypothèses ; complémentarité des résultats ; soit la convergence des résultats et la validité accrue, soit la non convergence des résultats et l'enrichissement de l'étude la continuation des investigations* »⁴⁰⁸. De plus, cette forme de recherche va au-delà de la simple collecte de données quantitatives et qualitatives ; cela indique que les données seront intégrées, liées ou mélangées à une certaine étape du processus de recherche. La logique sous-jacente du mélange est que ni les méthodes quantitatives ni les méthodes qualitatives ne suffisent à elles seules à saisir les tendances et les détails de la situation. Lorsqu'elles sont utilisées en combinaison, les données quantitatives et qualitatives donnent une analyse plus complète et se complètent. Cette étude comprend un sondage effectué auprès des professionnels du

⁴⁰⁷ Velmuradova, M. (2004). *Epistémologies et méthodologies de la recherche en Sciences de gestion*. Note de synthèse. Toulon, p. 55.

⁴⁰⁸ Ibid.

secteur économique étatique dans le but d'estimer dans quelle mesure diverses caractéristiques telles que l'âge, le sexe et la catégorie socio-professionnelle semblent avoir une influence sur l'allocation des ressources. Cette étude se repose également sur des entrevues semi-structurées visant à obtenir plus d'information sur la façon de laquelle les supérieurs communiquent avec leurs subordonnés.

Bref, des données quantitatives et qualitatives ont été collectées en se concentrant sur les effets de la communication sur la motivation au travail des employés des entreprises étatiques dans la ville d'Oran. En effet, deux instruments ont été utilisés pour collecter les données de cette étude. Un questionnaire semi-structuré avec des questions fermées a été utilisé pour faire l'enquête pour la collecte de données quantitatives et un guide d'entretien avec des questions ouvertes et fermées a été utilisé pour collecter des données qualitatives auprès des directeurs généraux et des cadres supérieurs qui dirigeaient département, service dans l'entreprise. Dans toutes les entreprises cibles, nous avons fait une demande d'accès afin de collecter des données en assurant aux répondants cibles la confidentialité des informations fournies.

2. Approche qualitative : guide d'entretien

Afin de recueillir des données détaillées et de produire des résultats de recherche plus approfondis, nous avons mené des entretiens en face à face et des entretiens téléphoniques avec quelques salariés des entreprises économiques étatiques dans la ville d'Oran qui ont indiqué leur volonté d'être interrogés à nouveau après la précédente enquête quantitative.

2.1. L'entretien :

Pour collecter des données qualitatives, nous avons mené des entretiens qui est « *un dispositif de face-à-face où un enquêteur a pour objectif de favoriser chez un enquêté la production d'un discours sur un thème défini dans le cadre d'une recherche* »⁴⁰⁹. Au cours de ces entretiens les salariés, en particulier les responsables ont été interrogés. L'entretien a permis d'obtenir des informations approfondies en préparant longtemps à l'avance un guide d'entretien qui était bref et exhaustif pour assurer des conversations rapides et ciblées axées sur la collecte de données qualitatives afin d'atteindre les objectifs de l'étude. Nous avons gardé l'anonymat des interviewés comme nous avons procédé dans l'étude quantitative.

⁴⁰⁹ Gavard-Perret M-L., Gotteland. D., Haon. C., & Jolibert. A., *op.cit.*, p. 88.

Seulement huit personnes ont accepté d'être interviewés, quatre d'entre eux étaient des femmes et quatre étaient des hommes. Chacun de ces entretiens a duré 30 à 45 minutes.

Des entretiens uniques ont été utilisés dans notre recherche. Par ce type d'entretien, « *toutes les questions sont posées au cours d'un seul entretien, ensuite les réponses sont interprétées et exploitées* »⁴¹⁰. Dans le cadre de notre étude, des entretiens face à face ont été opté en raison de leur rapidité. Nous avons également opté pour des entretiens « semi-directif ». Cependant, nous avons réalisé des entretiens exploratoires en vue de mieux comprendre la relation qui existe entre la communication interne et la motivation au travail des salariés dans le secteur économique étatique. Ces entretiens doivent nous permettent de recueillir le maximum d'idées possibles sur ce que doit être cette relation. Ainsi, nous avons réalisé des entretiens auprès des salariés occupant des postes de responsabilité dans leurs entreprises. En effet, ces personnes de haut niveau sont susceptibles de nous renseigner sur notre objet de recherche et d'apporter des informations importantes pour améliorer la validité de contenu de notre questionnaire.

2.2. Guide d'entretien :

Afin de pouvoir répondre à notre question initiale ainsi que de vérifier la validité des données recueillies par le questionnaire, nous avons opté pour le guide d'entretien pour recueillir des données qualitatives, appelé également grille ou canevas, qui est selon Dominjon (1997) « *l'inventaire des thématiques à aborder au cours de l'entretien et des données de fait qui, à un moment ou un autre de l'échange, feront l'objet d'une intervention de l'enquêteur si l'enquêté ne les aborde pas spontanément* »⁴¹¹. Ainsi, le choix des thèmes du guide d'entretien dépend de notre question de départ et qui a été influencé par nos lectures sur le sujet de notre recherche. Par conséquent, les questions abordent (la conception de la communication interne au sein de chacune de ces entreprises, la communication du supérieur hiérarchique, la communication horizontale et les outils de la communication interne. Le guide d'entretien est constitué de trois parties. En fait, il commence par une première partie introductive qui présente le thème et le but de la recherche. Après l'introduction, se trouve la deuxième partie où la personne interrogée est invitée à se présenter en donnant (son âge, son expérience professionnelle, son département ou direction et son grade

⁴¹⁰ Loubet Del Bayle. J. L. (2000). *Initiation aux méthodes des sciences sociales*. Paris : Le Harmattan, p. 75.

⁴¹¹ Gavard-Perret M-L., Gotteland. D., Haon. C., & Jolibert. A., *op.cit.*, p. 96.

socioprofessionnel) et présenter ainsi d'une façon brève son entreprise. La troisième partie regroupe des questions liées en premier lieu de la perception des interviewés sur la communication interne au sein de leurs établissements et à la relation entre la communication interne (la communication de supérieur hiérarchique, la communication horizontale et les supports de la communication interne) et la motivation au travail des salariés en seconde lieu. La dernière partie vise à repérer les facteurs influençant la motivation au travail des salariés. Cependant, les questions de guide d'entretien allaient du général au particulier et pour chaque question il y a deux volets le premier permet de donner une réponse courte (oui ou non) alors le second invite les répondants à donner leur opinion en posant la question (comment, Pourquoi ou en quoi).

Toutefois, nous avons formulé les questions du guide d'entretien en allant du général au spécifique et pour chaque question il y a deux parties la première permet de donner une réponse courte (oui ou non), puis la deuxième partie on demande des interviewés de donner leur avis en posant la question (commentaire, pourquoi ou comment). Nous leur avons donné une copie du guide au moins un jour avant l'entretien afin qu'ils puissent avoir une idée. Cependant, nous avons insisté sur l'anonymat de la personne interrogée pour qu'elle se sente à l'aise en répondant à nos questions.

Tableau N° 08 : Thèmes et questions de guide d'entretien

Thèmes	Questions
Caractéristiques générales de l'entreprise	- Pouvez-vous nous présenter brièvement votre entreprise ? (Nom, métier, forme juridique, capital, nombre d'employés, nombre d'agence, organigramme...)
Politique de communication interne	- Qu'entendez-vous par la communication interne ? (C'est : un moyen pour faire passer les consignes de la hiérarchie, un moyen pour informer le personnel sur l'activité et la vie de l'entreprise, un moyen de reconnaissance et de motivation au travail, un moyen pour écouter les salariés.....) Avez-vous une véritable politique de communication interne ? Si oui, quels en sont les principaux objectifs au sein de cette entreprise ?

	Qui dans l'entreprise et quel service ou département s'occupe de la communication interne ?
Impact de la communication de supérieur hiérarchique sur la motivation des salariés	D'après votre expérience, pensez-vous que la communication interne peut contribuer à motiver les salariés au travail ? Si oui, Comment utilisez-vous la communication interne pour la stimuler ?
	D'après votre expérience, pensez-vous que la valorisation des collaborateurs via la communication interne peut influencer leur motivation au travail ? Si oui, comment procédez-vous pour les valoriser via la communication interne ?
	D'après votre expérience, croyez-vous que les collaborateurs qui reçoivent des feedbacks individuels concernant leurs résultats et leurs méthodes de travail peuvent être plus motivés au travail ? En quoi se traduit-il ce feedback ?
	Pensez-vous que donner aux collaborateurs la possibilité de s'exprimer quant à leur ressenti et à leurs éventuels besoins ou perspectives réclamations peut les motiver au travail ? Qu'est-ce qui explique cette possibilité d'expression, selon vous ?
	D'après votre expérience, pensez-vous qu'adhérer le collaborateur aux objectifs et projets de l'entreprise peut le motiver au travail ? Si oui, de quelle(s) manière(s) procédez-vous pour les y faire adhérer ?
	Pensez-vous que l'amélioration des connaissances du collaborateur en ce qui concerne l'organisation (enjeux, acteurs, objectifs, etc...) a une influence sur leur motivation au travail ? Comment procédez-vous pour améliorer ses connaissances ?
Impact de la communication horizontale sur la	Croyez-vous qu'une bonne relation au travail entre les collaborateurs a une influence sur leur motivation au travail ? en quoi se traduit cette relation ?
	Croyez-vous que l'échange d'information et de connaissances professionnelles entre les collègues du même niveau hiérarchique peut influencer leur motivation au travail ?

motivation des salariés	Comment procédez-vous pour améliorer cette collaboration ?
	Croyez-vous que la discussion informelle entre les collaborateurs a une influence sur leur motivation au travail ? Qu'est-ce qui explique cette discussion, selon vous ?
Impact des supports de la communication interne sur la motivation des salariés	Quels sont les moyens (supports) utilisés par votre entreprise et quel est le meilleur moyen selon vous ?
	Pensez-vous que les supports de la communication interne de votre entreprise permettent-ils de motiver les salariés au travail ? Si oui, dites quel est le moyen de communication interne le plus adéquat pour les motiver ? Pourquoi ?
Facteurs de la motivation au travail	D'après votre expérience, qu'est-ce qui motive le plus les salariés au travail ?

Source : fait par l'auteur

2.3. Echantillon : Présentation du terrain :

Lors de cette recherche, seules huit personnes ont accepté de participer à notre enquête, notamment les cadres supérieurs ciblés. Nous avons mené des entretiens semi-directifs auprès de sept entreprises du secteur économique étatique, dont nous avons déjà réalisé l'étude quantitative. Toutes les entreprises ayant participé à l'étude sont situées à Oran. Cependant, l'étude a pris la forme d'un entretien qui a duré entre trente et quarante-cinq minutes (30 et 45 minutes). Afin de protéger les données d'entrevue des répondants, nous avons utilisé la méthode de l'enregistrement écrit et audio tout en respectant le vocabulaire et le style de l'enquête et en résistant à la tentation de la réécrire pour la rendre claire, abrégée ou plus cohérente. Cela nous permet d'éviter toute perte d'informations, et de pouvoir revenir ultérieurement et plus longuement sur ces données. Le tableau suivant présente notre échantillon, notamment le nombre et la fonction de chaque personne interrogée.

Tableau N° 09 : caractéristiques des interviewés.

Entreprise	Fonction de l'interviewé	Age	Ancienneté dans l'entreprise	Nombre de personnes interrogées
Mobilis	Sous-directeur	42ans	17 ans	1
SAA	Directeur d'agence	46ans	17 ans	1
Sonatrach	Chef de département de formation	49 ans	18 ans	1
	Chef de département de rémunération et ressources humaines (REM)	47ans	20 ans	1
BEA	Directeur adjoint	45ans	20 ans	1
SETRAM	Directrice de ressource humaine	35ans	5ans	1
SEOR	Chef de département de ressource humaine	48 ans	20 ans	1
HYPROC	Chef de département de la communication	50 ans	21 ans	1
Total				08

Source : fait par l'auteur

2.4. Analyse des données :

L'analyse de contenu a été utilisée pour analyser des données de nature qualitative ou un aspect des données recueillies à partir de questions ouvertes. Le support de l'analyse de contenu est le discours produit dans le processus de communication. « *Ce fait indique un double objectif de l'analyse de contenu : d'un côté, elle tente de dégager la signification de l'énoncé pour l'émetteur, c'est-à-dire sa subjectivité, de l'autre côté, elle cherche à établir la pertinence pour le récepteur, à savoir son objectivité* »⁴¹². Plus particulier nous avons utilisé l'analyse thématique comme une méthode d'analyse de contenu afin d'analyser les données qualitatives collectées auprès des cadres supérieurs des entreprises économique étatiques dans la ville d'Oran. Cette méthode a pour but « *de repérer les unités sémantiques qui constituent l'univers discursif de l'énoncé. Dans ces conditions, il s'agit de produire une*

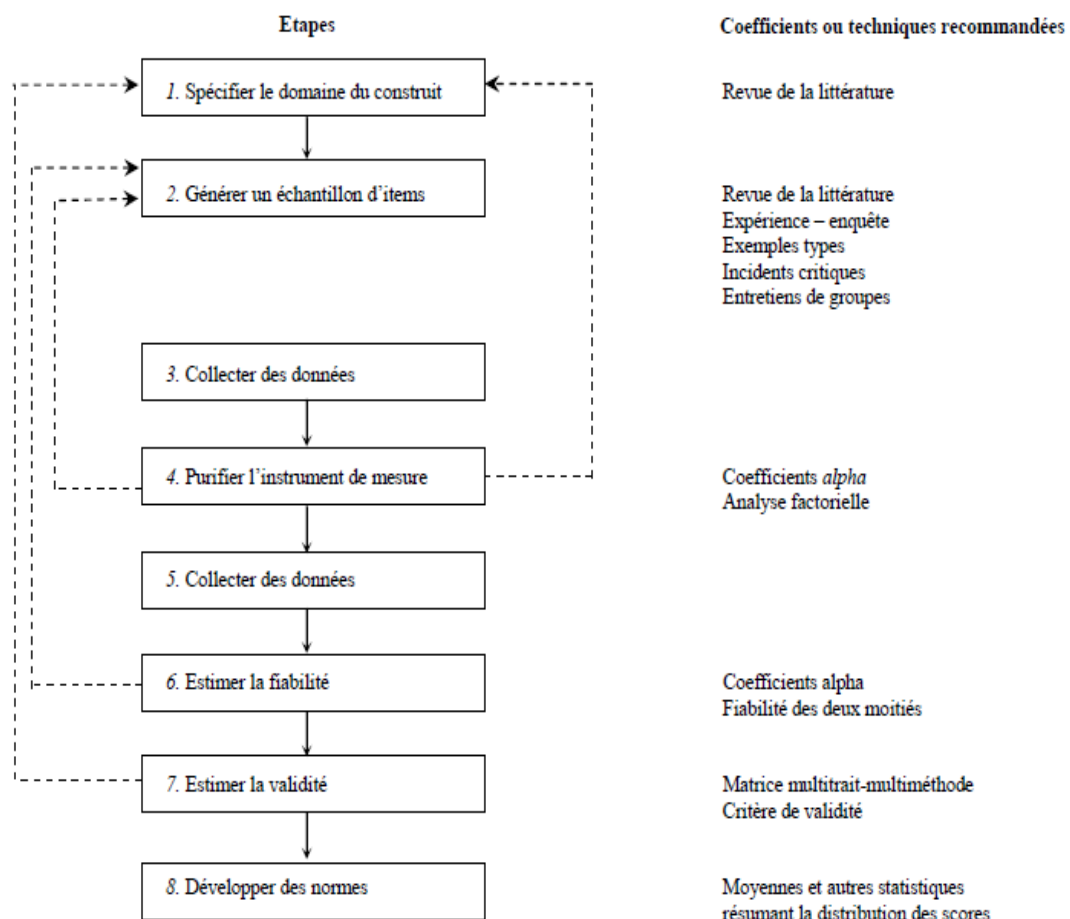
⁴¹² Negura, L. (2006). L'analyse de contenu dans l'étude des représentations sociales. *Théories et recherche*.

reformulation du contenu de l'énoncé sous une forme condensée et formelle »⁴¹³.

3. Protocole de la recherche empirique : Méthode Quantitative :

Dans cette partie de l'étude, nous allons présenter les principaux devis utilisés en recherche quantitative. Comme nous l'avons précédemment indiqué, l'objectif de notre étude est de tester les divers liens possibles entre les composantes de la communication interne et la motivation au travail. Dans ce sens et suivant notre revue de littérature, nous avons constaté qu'il est primordial d'appliquer le paradigme de Churchill (1979)⁴¹⁴ pour bien valider, dans un premier temps, nos échelles de mesure.

Figure N°21 : Démarche du paradigme de Churchill



Source: Churchill, G.A., 1979, p. 99.

⁴¹³ Ibid.

⁴¹⁴ Churchill, G. A. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs, *Journal of Marketing Research*, vol. 16, n° 1, pp. 64-73.

Nous visons à travers cette phase à présenter la méthode quantitative de notre protocole de recherche empirique. Alors, nous avons opté pour une approche méthodologique qui vise à déterminer l'impact la communication interne sur la motivation au travail des salariés. Pour collecter des données permettant de répondre à notre préoccupation, nous avons adopté la méthode d'enquête, avec questionnaire comme instrument de collecte de données. L'exécution de l'enquête se fera en quatre étapes :

- La définition du contenu et la préparation des outils statistiques ;
- L'établissement de l'échantillon ;
- La réalisation de l'enquête proprement dite auprès des salariés ;
- L'analyse et l'interprétation des résultats.

Ainsi, nous allons parler dans cette section des points suivants :

1. Elaboration du questionnaire ;
2. Choix des échelles de mesure des variables ;
3. Pré-test du questionnaire ;
4. Administration du questionnaire ;
5. Organisation de l'enquête ;
6. Choix des techniques utilisées pour l'analyse des données ;

3.1. Élaboration du questionnaire et Choix des échelles de mesures des variables :

Comme nous l'avons déjà évoqué, pour la construction et la vérification des échelles de mesure, nous nous sommes appuyés sur le modèle de Churchill (Figure 21). Cette méthodologie, qui vise à organiser les procédures d'élaboration et de contrôle de la fiabilité et de la validité des instruments de mesure, préconise une revue approfondie de la littérature sur la construction étudiée, et des études qualitatives pour l'explorer.

3.1.3. Élaboration du questionnaire :

Le questionnaire se définit comme étant une « *technique directe d'investigation scientifique utilisée auprès d'individus qui permet de les interroger de façon directive et faire un prélèvement quantitatif, en vue de trouver des relations mathématiques et de faire des comparaisons chiffrées. Le questionnaire est un moyen d'entrer en communication avec des informateurs, en les interrogeant un par un et de façon identique, en vue de dégager des réponses obtenues des tendances d'une large population.* »⁴¹⁵. Son élaboration se passe nécessairement par ces étapes : tout d'abord, il faut définir l'objectif de l'enquête en vue de le bâtir pour répondre le mieux possible à la problématique posée. Ensuite la mise en œuvre des précautions en vue de s'assurer de la qualité des réponses à obtenir comme : la détermination de l'unité élémentaire pertinente sur laquelle doit porter le questionnaire, son articulation, l'utilisation des nomenclatures existantes. Enfin, la formulation du questionnaire. En effet, le questionnaire est organisé en trois parties : un préambule (introduction), une fiche signalétique et un corps du questionnaire.

Le questionnaire final se composait d'un total de 69 items /éléments répartis en trois sections. En effet, la section 1 du questionnaire qui comporte six éléments étaient liés aux variables démographiques des répondants (sexe, âge, niveau d'éducation, années d'expérience de travail et poste actuel dans l'organisation). La section 2 correspondait à la communication interne (contenant 31 items visant à mesurer le degré de satisfaction des salariés vis-à-vis la communication de l'entreprise). La section 3 correspondait à la motivation au travail (comportant 32 items en vue d'identifier les facteurs qui motivent les salariés au sein de l'entreprise).

⁴¹⁵ Maurice. A, *op.cit.* p. 146.

Tableau N° 10 : L'organisation du questionnaire

Axe n° :	Nombre de questions	Utilité des données collectées
1	06 questions	Représente le profil des répondants (sexe, âge, niveau d'instruction, ancienneté dans l'entreprise, catégorie socioprofessionnelle)
2	31 questions	S'intéresse à la variable explicative : la communication interne. Cet axe est organisé en deux parties : 1^{ère} partie : comporte une seule question qui permet d'identifier des supports de la communication interne adoptés par l'entreprise 2^{ème} partie : comporte 30 questions permettant de mesurer le degré de satisfaction des salariés de la communication interne de leurs entreprises.
3	32 questions	Aborde la variable dépendante visant à mesurer la motivation des salariés au travail par 32 items selon ses trois types répartis en trois parties : 1^{ère} partie : il s'agit de la motivation intrinsèque mesurée par quatre items (du 1 ^{er} item.....4 ^{ème} item). 2^{ème} partie : concerne la motivation extrinsèque qui est mesurée à l'aide de vingt-quatre items (du 5 ^{ème} item...28 ^{ème} item). 3^{ème} partie : mesure l'amotivation à l'aide de quatre items (du 29 ^{ème} item.....32 ^{ème} item).

Source : fait par l'auteure

En fonction de nos variables définies dans le cadre conceptuel, de nos hypothèses et de l'objectif de notre travail, nous avons élaboré une banque de questions. Chaque question ou ensemble de questions définit une variable précise. Pour l'ensemble de notre questionnaire, nous avons opté pour des questions fermées afin d'obtenir l'information la plus précise possible. Cependant, les réponses fermées facilitent le processus d'analyse. Notre questionnaire a été conçu en utilisant des échelles de Likert allant de 1 à 5 ("pas du tout en accord" à "tout à fait d'accord) pour les deux variables : la communication interne et la motivation au travail.

Par ailleurs, le questionnaire comporte une note introductive présentant aux répondants l'intérêt et l'objectif de la recherche. Il fournit aussi des indications sur la façon dont il faut répondre aux différentes questions. Et afin d'éclaircir la notion des deux variables qui peuvent paraître obscurs pour les répondants, nous avons donné la définition de ces deux variables. A la fin nous avons insisté sur le caractère confidentiel des données recueillies qui ne seront utilisées qu'à des fins statistiques.

Toutefois, nous tenons à signaler que le même questionnaire a été utilisé par les salariés des trois entreprises. Et afin d'encourager les répondants à répondre aux questions jusqu'à la fin, nous avons averti les répondants, avant de commencer à répondre aux questions, que cela ne prendra même pas 10 mins de leurs temps.

3.2. Choix des échelles de mesures des variables :

3.2.3. La variable explicative : la communication interne :

Pour mesurer la variable explicative, nous avons utilisé en grande partie les items trouvés dans les études antérieures. Nous les avons adaptés au contexte algérien. Et pour valider le contenu du questionnaire nous avons fait une étude exploratoire. En se basant sur la revue de littérature de cette étude et sur nos hypothèses, nous visons à mesurer les trois variables de la communication interne au sein de l'entreprise :

a. La communication interne :

- **Les habilités de communication du supérieur hiérarchique :**

Pour mesurer cette dimension au sein de trois entreprises des opérateurs téléphoniques en Algérie, nous avons utilisé la version traduite en français et adaptée du questionnaire nommé « the Communication satisfaction questionnaire (CSQ) » initialement proposé par Downs et Hazen (1977), cité par MICHAEL et al. (1981)⁴¹⁶, et cité également par Karen Zwijze-Koning and Menno de Jong. (2007)⁴¹⁷. Le questionnaire sur la satisfaction de la communication mesure à l'origine huit dimensions de la satisfaction de la communication, dont deux : la communication de supérieur et feedback personnel ont été utilisées dans le

⁴¹⁶ Michael, D. Crino., & Michael C. White. (1981). Satisfaction In Communication: An Examination Of The Downs-Hazen Measure. *Psychological Reports*.

⁴¹⁷ Zwijze-Koning, K., & Jong, M. (2007). Evaluating the Communication Satisfaction Questionnaire as Communication Audit Tool. *Management Communication Quarterly*.

questionnaire. Chaque dimension comporte cinq items.

-Communication de supérieur : comprend les dimensions ascendante et descendante de communication avec les superviseurs. Elle comporte cinq items : la mesure dans laquelle qu'un superviseur est ouvert aux idées, la mesure dans laquelle il écoute et prête attention aux subordonnés, et la mesure dans laquelle l'orientation est offerte pour résoudre les problèmes liés à l'emploi problèmes⁴¹⁸. Ces items sont mesurés à l'aide d'une échelle de type de Likert à 5 points allant du « tout à fait en accord » à « pas du tout en accord ».

1. Mon supérieur m'écoute et me prête attention.
2. Mon supérieur offre des conseils pour résoudre les problèmes liés au travail.
3. Mon supérieur me fait confiance.
4. Mon supérieur est ouvert aux idées.
5. Mon supérieur ne prend pas en charge la communication avec ses collaborateurs.

-Rétroaction personnelle : concerne ce que les employés doivent savoir sur la façon dont ils sont et comment leur rendement est évalué. Cette dimension est évaluée à l'aide de cinq items de (CSQ) ci-dessous. Ces items sont mesurés à l'aide d'une échelle de type de Likert à 5 points allant du « tout à fait en accord » à « pas du tout en accord ».

1. Je suis satisfait des informations que je reçois sur la façon dont mon travail se compare aux autres.
2. Je suis satisfait des informations que je reçois sur la façon dont je suis jugé.
3. Mes efforts sont bien reconnus par les supérieurs.
4. Je suis satisfait des rapports que je reçois sur la façon dont les problèmes dans mon travail sont traités.
5. Les supérieurs connaissent et comprennent les problèmes auxquels sont confrontés les subordonnés.

b. La communication horizontale : il s'agit de la communication entre salariés qui sont tenus d'interagir pour parvenir aux objectifs fixés par l'entreprise. Nous avons ici concentré notre attention sur la mesure de deux sous-variables qui seront citées ci-

⁴¹⁸ Mount. D. J., & Back. K. J. (1999). A Factor-Analytic Study of communication Satisfaction in the lodging industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Vol. 23, n°. 4, p. 401-418.

dessous. La communication informelle entre les collègues, dont chacune de ces deux dimensions est évaluée à l'aide de cinq items. En se référant à une échelle de Likert en 5 points s'étendant de (1) « tout à fait en accord » à (5) « pas du tout en accord », les participants devaient indiquer le degré de leurs approbations ou de leurs désapprobations pour chacun des énoncés.

- **L'échange et le partage des connaissances et d'information entre collègues :** cette dimension représente la relation au travail entre les salariés qui ont le même niveau hiérarchique et en vue de mesurer cette variable, une échelle composée de 3 items est développée :

1. Je donne à mes collègues l'information nécessaire pour la réalisation d'une tâche quelconque.
2. Lorsque j'aurai des difficultés au travail, mes collègues m'offrent leur soutien et leur aide.
3. Dans mon entreprise, mes collègues échangent en toute transparence de l'information et leurs connaissances professionnelles

- **La communication horizontale informelle :** concerne la discussion informelle entre les salariés tel que la discussion des sujets personnels. Nous avons mesuré cette variable à l'aide de cinq items ci-dessous. Cette échelle est bâtie par nous-même en se basant sur la revue de la littérature. :

1. Dans mon entreprise, il y a des rumeurs qui circulent entre collègues.
2. Je discute sur des sujets personnels avec mes collègues.
3. La discussion avec mes collègues me soulage.
4. Mes collègues me téléphonent souvent me demandent mes nouvelles.

- b. L'utilisation des supports de la communication interne :** Nous avons ici concentré notre attention sur la mesure de deux sous-variables (l'efficacité des supports de communication interne et de la praticité d'utilisation des supports de la communication interne), qui sont évaluées à l'aide de treize items.

- **L'efficacité des supports de communication interne :** Pour mesurer l'efficacité des supports de communication interne, nous avons utilisé huit (8) items en s'inspirant l'étude de Hamadou Boukar, Guidkaya Zamba (2017) « Communication

interne et apprentissage organisationnel des salariés dans les petites et moyennes entreprises » :

1. Je suis parfaitement satisfait des supports utilisés pour la communication des conduites à tenir
2. J'assimile parfaitement l'information transmise par nos supports de communication interne
3. Nos supports de communication interne atteignent toujours l'objectif voulu en termes d'efficacité.
4. Je reconnais que les supports de communication de mon entreprise sont efficaces pour transmettre les informations.
5. Je suis conscient que les supports de communication de l'entreprise sont mesurés par rapport à leur rendement.
6. Nous sommes souvent contraints d'utiliser n'importe quel support, pourvu que le résultat soit bon.
7. Nos supports de communication interne contribuent à la maîtrise des risques liés à l'information.
8. Le volet d'efficacité n'est pas pris en compte dans l'analyse de nos besoins en information.

- **La praticité d'utilisation des supports de la communication interne :** cette variable concerne la mesure de la qualité des supports de la communication interne notamment celle de la praticité de leur utilisation afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise. En effet, pour mesurer cette dimension, nous avons utilisé cinq items qui sont bâtis par nous-même en se basant sur la revue de la littérature :

1. Je suis parfaitement convaincu que les supports de communication interne de mon établissement sont très pratiques.
2. Je peux utiliser les supports de la communication interne à n'importe quel endroit et à n'importe quel moment.
3. Je peux parfaitement manipuler les supports de communication interne de mon entreprise.
4. Dans mon établissement, tous les salariés n'ont pas besoin d'aide pour utiliser n'importe quel support de la communication interne car ils sont faciles à utiliser.
5. Dans mon établissement, l'information arrive à temps grâce à la praticité d'utilisation des supports de communication interne.

3.2.4. La variable dépendante : la motivation au travail : Plusieurs modèles théoriques ont étudié la motivation au travail mais notre instrument de mesure de la motivation au travail est fondé sur la théorie d'autodétermination (TAD) de Deci et Ryan (1985) qui ont proposé un cadre théorique dans lequel la motivation des individus peut prendre différentes formes. Notre choix de cette théorie est motivé par deux raisons : la première le nombre important d'études qui s'est intéressé à cette théorie dans différents domaines et secteurs et qui ont montré que la théorie de l'autodétermination était particulièrement utile et intéressante pour analyser la motivation des individus au travail. (e.g., Gagné M. et Deci E.L., « *Self-determination theory and work motivation* », Gagné et Forest, (2008) : « *validation of the Revised Motivation at Work Scale in multiple languages* », Nicolas Gillet et al (2010) : « *Profils motivationnels et ajustement au travail : vers une approche intra-individuelle de la motivation* »). L'utilisation croissante de cette théorie dans le monde du travail peut s'expliquer par Deci et Ryan (2000) prétendant que « *la motivation est un concept multidimensionnel. Premièrement, ces auteurs considèrent qu'il ne faut pas uniquement se limiter à l'intensité de la motivation pour comprendre les comportements manifestés au travail. Deuxièmement, ils estiment que la dichotomie entre la motivation intrinsèque et la motivation extrinsèque proposée dans les études antérieures (e.g., Deci, 1971 ; Lepper, Greene et Nisbett, 1973) est trop restrictive* »⁴¹⁹. Ainsi, Gagné et Deci, (2005) soulignent que cette approche multidimensionnelle de la motivation est particulièrement importante et intéressante dans la mesure où elle permet d'expliquer de nombreux comportements individuels dans le domaine du travail.

En conséquence, tout cela a permis à l'heure actuelle l'existence de plusieurs échelles en plusieurs langues notamment en langues françaises qui sont fondées sur cette théorie motivationnelle. Et également pour avoir une meilleure visualisation des différentes sources de motivation. C'est pour cela que nous avons alors opté pour l'échelle de Gagné (2015) Pour notre étude, les facteurs définis par Gagné et al. (2015) sont retenus. Cités par Jahmane, et al. (2020).⁴²⁰

⁴¹⁹ Gillet, N., Berjot, S., & Paty, E. (2010). Profils motivationnels et ajustement au travail : vers une approche intra-individuelle de la motivation. *Le travail humain* N°2 (Vol. 73), pages 141 à 162.

⁴²⁰ Jahmane, A., Kadogami, S., & Belhadj, A. (2020). Relation entre motivation et implication

La motivation des salariés a été mesurée à l'aide de 32 items ci-dessous, issus de la version révisée de l'échelle de Motivation au Travail (Gagné et al. 2015). En adoptant une échelle de Likert en 5 points s'étendant de (1) « pas du tout en accord » à (5) « Très fortement en accord », les participants devaient indiquer pour chacune des expressions, le degré auquel ceux-ci correspondaient aux raisons pour lesquelles ils font ou feraient des efforts au travail. Ainsi, tous les énoncés étaient précédés de la question : « *Pourquoi faites-vous ou feriez-vous des efforts au travail ?* ».

- **La motivation intrinsèque :** Cette sou-variable est mesurée à l'aide de quatre items présentés dans le tableau ci-dessous.

1. Parce que j'aime vraiment ce travail.
2. Pour les moments de plaisir que ce travail m'apporte.
3. Parce que j'ai du plaisir à faire ce travail.
4. Parce que ce travail correspond bien à mes intérêts.

- **La motivation extrinsèque :** afin de mesurer cette sou-variable, vingt- quatre items sont utilisés qui sont organisés comme suit :

1. Parce que ce travail représente bien qui je suis fondamentalement.
2. Parce que ce travail reflète qui je suis.
3. Parce que ce travail me permet d'atteindre mes objectifs de vie.
4. Parce que ce travail me permet de répondre à d'autres valeurs qui sont importantes pour moi dans la vie.
5. Parce que ce que je fais dans ce travail a beaucoup de sens pour moi.
6. Parce que, personnellement, je considère qu'il est important de faire des efforts dans ce travail.
7. Parce que faire des efforts dans ce travail concorde avec mes valeurs personnelles.
8. Parce que faire des efforts dans ce travail a une signification personnelle pour moi.
9. Parce que je dois me prouver à moi-même que j'en suis capable.
10. Parce que quelque chose en moi me force à m'investir au travail.
11. Parce que, autrement, je me sentirais coupable.
12. Parce qu'il est de mon devoir vis-à-vis de mon employeur de faire des efforts au travail.

organisationnelle. Une étude dans le secteur de l'hôtellerie en France. *Management & Sciences Sociales, Humanisme & Gestion. Intelligence collective et co-créativité*, pp.37-58.

13. Parce que, plus je fais d'efforts au travail, plus je me sens digne.
14. Parce qu'autrement, j'aurais honte de moi.
15. Parce que certains (ex. : supérieur, collègues, famille, clients...) me mettent de la pression pour que je le fasse.
16. Parce que certains (ex. : employeur, superviseur...) ne me récompenseront financièrement que si je fais assez d'efforts au travail.
17. Pour éviter d'être critiqué par certains (ex. : supérieur, collègues, famille, clients...)
18. Pour répondre aux attentes de certains (ex. : supérieur, collègues, famille, clients...).
19. Parce que je risque de perdre des avantages monétaires si je ne fais pas assez d'efforts au travail.
20. Parce que certains (ex. : supérieur, collègues, famille, clients...) m'obligent à le faire.
21. Parce que certains (ex. : employeur, superviseur...) m'ont promis des opportunités de progression ou de promotion si je fais assez d'efforts au travail.
22. Pour obtenir l'approbation de certains (ex. : supérieur, collègues, famille, clients...).
23. Parce que certains (ex. : employeur, superviseur...) menacent de me renvoyer si je ne fais pas assez d'efforts au travail.
24. Pour éviter de décevoir certains (ex. : supérieur, collègues, famille, clients...).

- **L'amotivation** : pour mesurer cette sou-variable, quatre items ci-dessous sont retenus.

1. Je n'en fais pas parce que j'ai vraiment l'impression de perdre mon temps à faire ce travail.
2. Honnêtement, je fais peu d'efforts dans ce travail.
3. Honnêtement, je fais le strict minimum dans ce travail.
4. Honnêtement, j'investis peu d'énergie dans ce travail.

3.3. Pré-test du questionnaire :

Avant que les participants ne soient invités à remplir le questionnaire, le questionnaire a d'abord été testé par un professeur universitaire spécialisé en méthodologie afin de vérifier la structure et le format du questionnaire. Ensuite, le questionnaire a été présenté aux 6 fonctionnaires avertis titulaires d'un master ou d'un doctorat pour exprimer leur opinion sur le questionnaire (son contenu, sa longueur et sa durée). Nous leur avons dit que c'était un pré-test et que cela nous aiderait vraiment à l'améliorer. Leur attitude et leur comportement

lors de la mobilisation ont été observés. Après avoir lu le questionnaire, ils ont commenté la longueur, la taille, la forme et le contenu ainsi que le style dans lequel il est présenté. Sur la base de leurs commentaires, nous avons apporté de petites modifications (reformulations et suppressions) à certains éléments pour le rendre plus clair et compréhensible.

3.4. Administration des questionnaires :

Une fois le questionnaire construit et testé, l'étape suivante consiste à administrer le questionnaire qui vise, d'une part, à persuader les employés de participer à l'enquête afin d'obtenir le plus grand nombre des répondants possible ; D'autre part, s'assurer que les répondants comprennent bien le questionnaire afin de collecter des données fiables. Notre méthode de recherche est quantitative, avec l'utilisation d'enquêtes en direct et de réseaux sociaux ciblant les salariés de la ville d'Oran. Toutefois, l'individu représente l'unité d'analyse utilisée dans le cadre de notre travail. Ce choix se justifie pour deux raisons : d'abord, la littérature sur la communication interne et la motivation des salariés privilégie l'individu-salarié comme unité d'analyse ; ensuite c'est ce dernier qui, en fonction des mobiles internes ou externes adopte un comportement donné.

3.4.3. La population de notre recherche :

La population de notre étude concerne le secteur économique étatique dans la ville d'Oran. En raison de nombre important des entreprises qui y opèrent et de ne pouvoir pas de les toutes toucher notamment dans la période sanitaire de la pandémie COVID19, nous avons choisi onze entreprises pour représenter ce secteur mais seulement huit entreprises (voir tableau N°11) qui ont accepté d'être l'objet de notre enquête. Afin de vérifier nos hypothèses de recherche nous avons opté pour salariés de ces entreprises avec un effectif total de 4715 employés. Toutefois, la sélection de ces entreprises est justifiée pour les raisons ci-dessous. En fait, chacune de ces entreprises est choisie soit en raison de :

- Nombre important de ses salariés ;
- Son chiffre d'affaires qui aussi important ;
- Sa place de leader dans son secteur d'activité,
- Sa place dans l'économie du pays voire une entreprise stratégique.

Tableau N° 11 : Les entreprises étatiques de notre étude selon le nombre des salariés et le secteur d'activité

Entreprises	Nombre de salariés à Oran	Secteur d'activité
SAA assurance	202	Banque et assurance
Banque d'extérieur d'Algérie (BEA)	198	Banque et assurance
SEOR	2431	Production, assainissement et distribution
Sonatrach,	610	Hydrocarbures et énergie
GRTE (filiale de Sonelgaz)	240	Hydrocarbures et énergie
SETRAM (unité opérationnelle d'Oran)	674	Transport urbain
Mobilis	150	Télécommunication et services informatique
Hyproc	210	Transport maritime
Total		4715

Source : fait par l'auteur

3.4.4. Choix de l'échantillon :

Après avoir rédigé et organisé le questionnaire, il doit être administré auprès des répondants. A ce stade, le chercheur est alors mené d'extraire un échantillon de la population afin de choisir les répondants. Toutefois, l'échantillon représente un « *sous ensemble d'éléments tirés d'un ensemble plus vaste appelé population* ». ⁴²¹

⁴²¹ Thietart. R, A., & al. (2014). *Méthodes de recherche en management*. 4^{ème} éd, Paris : Dunod, p. 220.

3.4.5. Méthode d'échantillonnage :

L'échantillonnage est la partie de la pratique statistique organisée avec la sélection d'un sous-ensemble d'individus au sein d'une population pour fournir des connaissances sur l'ensemble de la population, en particulier dans le but de faire des prédictions basées sur l'inférence statistique. Un cadre d'échantillonnage est le matériel source ou le dispositif à partir duquel un échantillon est prélevé. Pour cette étude, la base de sondage comprenait tous les employés de la ville d'Oran. Afin de réaliser ce travail, nous avons opté pour l'échantillonnage probabiliste qui « *s'appuie sur les lois des probabilités et sur les plus grandes chances de représentativité d'éléments tirés au hasard* »⁴²². Cependant, les individus seront tirés au hasard dont chaque individu a la même chance d'être tiré pour avoir une plus grande représentativité. Ainsi, dans un échantillon probabiliste « *on considère que la condition minimale est que chaque unité de l'univers ait une chance non nulle de figurer dans l'échantillon* »⁴²³. Plus précisément, le type d'échantillon probabiliste utilisé est l'échantillon aléatoire simple qui a pour but de tirer des conclusions concernant certaines caractéristique d'une population à partir des informations contenues dans un échantillon. Cette technique implique la sélection aléatoire de données à partir d'une population entière, de sorte que chaque échantillon possible est également susceptible de se produire « *la sélection des répondants repose le plus souvent sur une table de nombre tirés au hasard. A chaque nombre correspond un répondant* »⁴²⁴. Le choix de cette technique a été dicté par les avantages qui en découlent. Un échantillon aléatoire de taille n de la variable aléatoire X est une suite de variables aléatoires indépendantes X_1, X_2, \dots, X_n ayant toutes la même distribution que X . En effet, tous les membres de la population cible ont une probabilité égale et connue d'être sélectionnés comme répondants dans le groupe échantillon. De même, les résultats sont hautement généralisables pour l'ensemble de la population cible.

L'échantillonnage se concentrera alors sur les employés dans le secteur économique étatique de la ville d'Oran. Au début de l'enquête, nous avons choisi l'échantillonnage accidentel. Nous recommandons d'interroger l'ensemble de nos interlocuteurs, puis devant la réticence du personnel à les contacter, nous décidons d'opter pour l'échantillonnage, nous interrogeons donc les personnes qui ont accepté de répondre librement à nos questions.

⁴²² Aktouf, O. (1987). *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations, Une introduction à la démarche classique et une critique*. Montréal : Les Presses de l'Université du Québec, p. 75.

⁴²³ Loubet Del Bayle, J. L., *op. cit.*, p. 97.

⁴²⁴ Gavard-Perret M-L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A., *op.cit.*, p. 125.

3.4.6. La taille d'échantillon :

Après avoir choisi la méthode d'échantillonnage, il convient de déterminer la taille de l'échantillon nécessaire pour s'assurer d'une fiabilité acceptable des données. Comme notre enquête était réalisée auprès de tous les salariés du secteur économique étatique de la ville d'Oran dont l'effectif du personnel est vraiment important. Cependant, un échantillon aléatoire simple a été utilisé dans cette étude dans lequel 900 employés ont été sélectionnés au hasard, et comprenait à la fois des hommes et des femmes, des superviseurs et des non-superviseurs. Nous avons émis 850 questionnaires électronique et en papier mais seulement 475 réponses récupérées dont 380 réponses valides. Nous ne pouvons pas toucher toute la population de l'étude, et ce dernier dus aux mesures sanitaires de la pandémie COVID19 et pour cette raison la taille de notre échantillon a été calculée à l'aide de l'équation ci-dessous qui est donnée par Richard Geiger :

$$n = \frac{\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2}{1 + \frac{1}{N} \left[\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2 - 1\right]}$$

N: taille

z : Le score standard correspondant au seuil de signification est de 0,95 et est égal à 1,96

d : pourcentage d'erreur

Cependant, l'échantillon de l'étude a été appliquée à un échantillon sélectionné au hasard de (355) salariés des entreprises étatiques à Oran sur la population qui comprenait environ (4715) personnes et l'échantillon a été calculé en appliquant l'équation de Richard Geiger pour la taille de l'échantillon. Notre étude a été appliquée sur un échantillon théorique de 380 fonctionnaires et cela dépasse l'échantillon calculé par la formule de Richard Geiger soit 355. Pour y parvenir, notre échantillon de départ est évalué à 4715 individus tenant compte du taux de non réponse. L'échantillon comprenait (242) hommes (63,7%) et (138) femmes (36,3%). Il couvrait les salariés de différentes catégories socioprofessionnelles, c'est-à-dire les cadres (268) d'évaluation (70,6%) et les agents de maîtrise, à savoir avec des participants numéroté (59) cote (15,5%). Exécutants est de (53) soit (13,9%), calculés à partir de (380) participants.

3.4.7. Mode d'administration des questionnaires :

A ce temps-là, le questionnaire est organisé et prétesté, il suffit maintenant de le généraliser sur l'échantillon de l'étude. Donc, en vue d'examiner la relation entre la communication

interne et la motivation au travail des employés, l'enquête a été menée selon deux modes : en face à face sur papier et par voie électronique via les réseaux sociaux et les adresses e-mail des employés.

a. Administration directe (face à face) auprès de ceux-ci :

Nous avons opté d'abord pour le mode d'administration « face à face ». En effet, cette étape vise, d'une part, à persuader les salariés de participer à l'enquête afin d'obtenir le plus grand nombre de répondants possible ; d'autre part, s'assurer que les répondants comprennent correctement le questionnaire afin de collecter des données fiables. Une information succincte expliquant les objectifs du travail a été donnée aux personnels, sollicitant leur participation en leur assurant la confidentialité et l'anonymat afin d'obtenir des informations précises.

Notre enquête s'est débutée officiellement le 18 juillet 2021 et s'est arrêté le 20 mai 2022. Pendant cette durée, nous avons interrompu notre enquête deux fois en raison de troisième et quatrième vagues du Coronas virus. Dans cette période les établissements ont recommandé aux salariés le service minimum vu la contamination des certains salariés du Covid 19. Les questionnaires ont été distribués aux salariés répondants face à face. Cependant, certains salariés n'ont pas assez de temps pour le remplir ils demandent de le laisser pour pouvoir remplir le questionnaire vu la charge du travail pour certains établissements puis nous avons passé le récupérer ultérieurement. Ces salariés ont été contactés, deux fois par semaine en vue de les rappeler pour répondre au questionnaire, tandis que d'autres préfèrent le remplir à notre présence. En fait, cette méthode nous a permis d'être en interaction avec le répondant et de lui fournir des explications en cas de difficulté. Chaque questionnaire rempli est immédiatement vérifié devant le répondant pour assurer que toutes les réponses soient remplies. Nous avons également contrôlé tous les questionnaires en phase de test, avant la saisie des données. Ainsi, nous avons analysé les réponses à diverses questions afin de s'assurer de la bonne volonté des répondants et de détecter les questionnaires avec des réponses incohérentes ou manquantes.

L'avantage de cette enquête est que l'enquêteur peut contacter toutes tranche d'âge et d'obtenir des informations qui reflètent la véritable opinion des répondants. Soit une période d'administration face à face et en ligne globale de dix (10) mois et 02 jours. Ainsi, 475 questionnaires nous ont été parvenus, soit un taux de réponse de l'ordre de 55,88%.

Cependant, les difficultés rencontrées concernent notamment la récupération des questionnaires qui ne sont pas remplis immédiatement. On était obligé de passer plusieurs fois pour les rappeler et vérifier s'ils les ont remplis afin de les récupérer.

b. Administration en ligne auprès de ceux-ci :

Pour assurer un taux de réponse suffisamment élevé, nous avons également mené notre enquête en ligne, vue que « *les enquêtes par internet connaissent un succès croissant, principalement en raison de leur faible cout, de la rapidité d'obtention des réponses et de leur saisies* »⁴²⁵. Il a été conçu à l'aide du logiciel de sondage en ligne google drive. Ce logiciel a aidé l'utilisateur à créer facilement un questionnaire en ligne, à exécuter une enquête pilote, à générer un lien d'enquête que les utilisateurs pourraient inviter des répondants potentiels à répondre au questionnaire. Le formulaire est organisé également en trois sections : (la première concerne le profil des répondants, la seconde porte sur la communication interne et la dernière opte pour la motivation au travail). Tout cela était précédé par une brève note de remerciement figurait en haut du sondage. De plus, des instructions claires ont été données sur la façon de remplir le questionnaire. Chaque question a été clarifiée pour faciliter la compréhension des répondants. Le formulaire final du questionnaire a été envoyé en ligne dans la même période de l'administration face à face (du 18 juillet 2021 au 20 mai 2022) aux salariés en vue de toucher plus grand nombre des répondants en utilisant particulièrement les réseaux sociaux (LinkedIn, Facebook) et les adresses mails pour envoyer le questionnaire aux salariés.

Un sondage sur les réseaux sociaux est un outil efficace pour attirer plus de participants, sachant que des sites comme Facebook et LinkedIn sont des armes redoutables pour inciter les internautes à participer au sondage. Cette méthode nous a permis d'atteindre un plus grand groupe de répondants et de fournir des données de haute qualité dans la recherche. L'utilisation des réseaux sociaux nous a permis de trouver rapidement des participants et de recueillir des réponses tout aussi rapidement. Ainsi, le lien URL sera fourni dans le message de sollicitation des personnes sollicitées via le réseau social, qui les redirigera vers le site de sondage. Au cours de la période de six mois et dix jours, nous avons reçu 380 réponses.

De plus, la méthode d'enquête en ligne permet de « *développer une présentation*

⁴²⁵ Gavard-Perret M-L., Gotteland. D., Haon. C., & Jolibert. A. (2008). *Méthodologie de la recherche : Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*. Paris : Pearson, p. 127.

graphiquement soignée et interactive, garantit l'anonymat des répondants »⁴²⁶, ce qui peut donner aux employés la liberté de participer sans difficulté. Ce mode d'enquête présente également certains avantages, il nous a permis d'économiser du temps et des coûts de ressources en utilisant la méthode d'enquête en ligne. Contrairement à la première méthode d'enquête, cette méthode nous a permis de continuer à envoyer des enquêtes pendant les deux vagues de l'épidémie (COVID 19). Un autre avantage est qu'il n'y a pas de réponses manquantes. Cependant, les inconvénients de la méthode d'enquête en ligne sont des problèmes d'échantillonnage où l'accès aux répondants est limité. Un autre inconvénient est que les invitations aux enquêtes en ligne publiées dans les groupes de discussion, les forums de discussion ou les e-mails sont souvent rejetées par les répondants, ou ils acceptent les invitations mais refusent de répondre au questionnaire.

Au total, 850 questionnaires ont été distribués en face à face et en ligne et 475 ont été retournés par les répondants, soit un taux de réponse de 55,88 %. L'ensemble de l'échantillon variait selon l'âge, le sexe, la profession et la durée de l'expérience dans l'entreprise. Parmi ces questionnaires, nous avons dû en rejeter 95 en raison d'informations insuffisantes et d'une soumission tardive, laissant 380 questionnaires utilisables avec un taux final de réponse de 44,70 %.

Tableau N° 12 : Nombre des questionnaires par entreprise

L'entreprise	Nombre de questionnaire distribué	Nombre de questionnaire récupéré valide
SAA	80	42
Mobilis	90	39
BEA	90	30
SEOR	150	87
SETRAM	150	56
Sonatrach	130	52
GRTE (filiale de Sonelgaz)	80	41
Hyproc	80	33
Total	850	380

Source : fait par l'auteure

⁴²⁶ Ibid.

3.5. Organisation de l'enquête :

Dans le but de répondre à la problématique de la recherche, nous avons établi un calendrier prévisionnel des activités de l'enquête. Cependant, nous avons assuré nous-mêmes la gestion et la supervision du processus de collecte des données tout en veillant à respecter le calendrier préétabli. Nous avons d'abord directement sollicité des entreprises avec une lettre de demande de stage pratique. Les entreprises qui nous ont octroyé leurs accords, nous ont accueilli dans le cadre d'un stage conventionné d'une durée de (durée en deux semaines ou mois) à compter du (date de début). Dans, chacune de ces entreprises, un encadrant, un salarié de l'entreprise, nous a accompagné afin de nous orienter convenablement dans l'exécution de notre enquête. Cela nous a permis de gagner du temps et aussi de distribuer et récupérer facilement le questionnaire des salariés. Concernant l'enquête en ligne, en premier lieu, nous avons recherché sur les réseaux sociaux ces entreprises, qui nous ont donné un stage pratique, afin d'atteindre leurs employés à qui nous avons envoyé des invitations en second lieu. Enfin, nous leur envoyons l'URL de l'enquête avec un message indiquant le sujet de l'enquête et demandant leur participation. En vue d'atteindre différents secteurs d'activité appartenant à l'État, nous avons pu toucher les secteurs suivants : (banque, assurance, construction, carburant, énergie, communications et services informatiques, dont les opérations couvrent tout le territoire de la ville d'Oran.

3.6. Choix des méthodes d'analyse des données :

Après avoir collecté les données quantitatives, notre prochaine étape sera consacrée à l'analyse des données qui constitue selon Dumas, (2000) « *l'une des étapes cruciales de tout processus de recherche* »⁴²⁷. Une fois les questionnaires recueillis auprès des répondants, l'acceptation des questions a été examinée et encodée avec les numéros attribués à chacune des questions. Les données ont été encodées puis analysées à l'aide du SPSS⁴²⁸ version 24 et du AMOS⁴²⁹ version 26 présentées à l'aide de tableaux et de figures pour donner une image claire des résultats de la recherche. Cela a été fait en recueillant les réponses, en calculant les changements de réponse et en décrivant et en interprétant les données en fonction des objectifs de l'étude.

⁴²⁷ Rajotte, T. (2019). Les méthodes d'analyse en recherche quantitative : une introduction aux principaux outils disponibles pour le chercheur. *Revue francophone de la recherche en ergothérapie*. Vol. 5, n° 1

⁴²⁸ SPSS : Statistical Package for the Social Sciences.

⁴²⁹ AMOS : Analysis of moment structures, (est un logiciel de statistiques produit par SPSS).

Par ailleurs, nous avons utilisé d'abord le SPSS pour faire des tableaux statistiques et représentations graphiques de la première partie du questionnaire qui concerne les renseignements personnels des répondants. Ensuite l'analyse descriptive des variables de l'étude ce qui nous permet selon Fortin et Gagnon, (2015) « *de résumer un ensemble de données brutes à l'aide de techniques statistiques. Ce type d'analyse vise essentiellement à décrire les caractéristiques d'un échantillon et à répondre aux questions de recherche* »⁴³⁰. Les statistiques descriptives consistent à transformer l'ensemble de données brutes en tableaux et graphiques avec la distribution de fréquence et les pourcentages nécessaires pour comprendre les données. De plus, les statistiques descriptives impliquaient le calcul des scores moyens, l'écart-type, les pourcentages et le tableau croisé.

Afin de vérifier la validité du questionnaire et des hypothèses de l'étude, nous avons ensuite, utilisé AMOS. En effet, nous avons fait la modélisation par équations structurelles (SEM) qui est apparue dans la littérature commerciale dans les années 1980. Le SEM peut être une méthode d'analyse de données utile et perspicace, mais finalement trop longue, technique et difficile à apprendre. SEM implique l'estimation simultanée de la mesure et des composants structurels d'un modèle en une seule analyse⁴³¹. Les chercheurs peuvent rencontrer certaines difficultés lors de l'application de cette approche—en une étape, y compris la confusion dans l'interprétation et les erreurs de spécification.

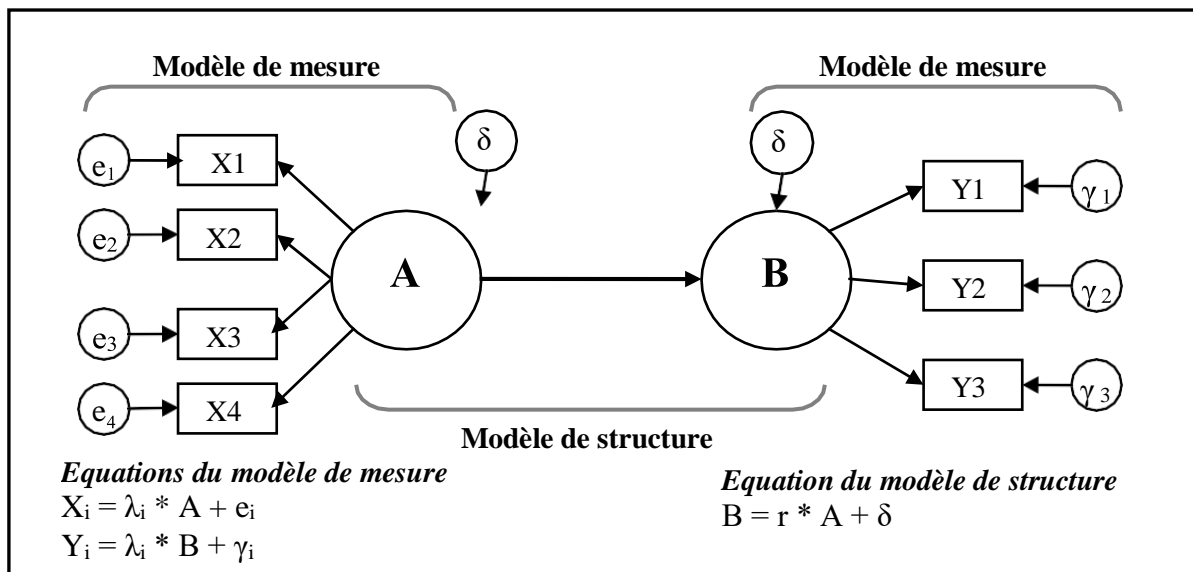
Toutefois, les résultats des données ont été exposés à l'aide de diagrammes à barres, de graphiques, de camemberts et sous forme de tableau et de texte.

La modélisation par équation structurelle est une approche statistique multivariée pour étudier les relations entre les variables observées et latentes. Hoyle (1995) considère que les variables latentes forment un ensemble de construits ou de construits d'importance majeure dans de nombreuses sciences. Ils représentent également des variables non observables au niveau des échantillons de la population étudiée.

⁴³⁰ Rajotte, T., *op. Cit.*

⁴³¹ Weston, R., & Gore Jr, P. A. (2006). A brief guide to structural equation modeling. *The counseling psychologist*, 34(5), pp. 719-751.

Figure N° 22 : Exemple illustratif d'un modèle causal (indicateurs réfléchifs)



Source : Nijjar, H., & Najjar, C., 2013, p. 125.

Soit :

- (X_i) : variables observables indépendantes,
- (Y_i) : variables observables dépendantes,
- (A) : variable latente explicative,
- (B) : variable latente à expliquer,
- (e_i , δ et γ_i) : des termes d'erreurs (e_i , δ et γ_i).

Le modèle causal suivant se compose d'un modèle de mesure et d'un modèle de structure (ou structurel). Le modèle de mesure clarifie la relation entre les variables manifestées et les variables latentes. Le modèle structurel permet d'examiner le lien entre les différentes variables latentes, et les variables manifestées⁴³².

Toutefois, l'élaboration d'un modèle d'équations structurelles consiste à suivre une démarche consistante en un ensemble d'étapes successives. Les développements récents de Chin et al (2008) favorisent l'incorporation d'une sixième étape dans la synthèse des résultats obtenus à chaque étape, qui consiste à présenter les résultats obtenus⁴³³.

⁴³² Hair J.F., Black B., Babin B., Anderson R.E., & Tatham R.L. (2009). *Multivariate data analysis*. 7^{ème} ed. Paris: Pearson Prentice-Hall, p. 928.

⁴³³ Chin W.W., Peterson R.A., & Brown S.P. (2008). Structural equation modeling in marketing: Some practical reminders. *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 16, n°4, pp. 287-298.

a. La spécification du modèle :

Un minimum de trois à quatre indicateurs de mesure par dimension est relativement favorable pour un modèle de mesure. La spécification d'un modèle concerne la détermination de la directionnalisation entre les indicateurs de mesure et les variables latentes. La plupart des modèles sont de nature réflexive plutôt que déterministe⁴³⁴.

b. L'identification du modèle :

L'identification est le processus par lequel un modèle est formellement défini et ses paramètres reçoivent une valeur numérique unique, c'est-à-dire une valeur spécifique pour chacun des paramètres à prendre en compte dans un modèle particulier⁴³⁵. Un modèle conduit à exprimer la matrice de variance/covariance des variables manifestes Σ en fonction d'un ensemble de paramètres θ . Ce modèle est identifié si $\Sigma(\theta) = \Sigma(\theta')$ implique $\theta = \theta'$.

L'identification d'un modèle est une étape importante dans le développement de modèles mathématiques. En particulier, un modèle ne peut être identifié que s'il satisfait deux conditions, à savoir la condition d'ordre et la condition de rang. La condition d'ordre dépend du degré de liberté ddl ⁴³⁶ et porte sur la correspondance entre les paramètres à estimer et le nombre de variances/covariances des variables apparues⁴³⁷ :

$$ddl = (P(P + 1) / 2) - N$$

Avec :

P : le nombre d'indicateurs de mesure du modèle.

N : le nombre de coefficients à estimer du modèle.

ddl : le degré de liberté.

Le tableau 13 ci-dessous présente ces trois situations, ainsi que leur importance relative et leur probabilité d'occurrence :

⁴³⁴ Evrard Y., Pras B., & Roux E. (2003). *Market Etudes et recherches en Marketing*. Paris: Dunod, p.136.

⁴³⁵ Baumgartner H., & Homburg C. (1996). Applications of structural equation modeling in marketing and consumer research: A review. *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 13, n°2, pp. 139-161.

⁴³⁶ Roussel et al. (2002), *op. cit.*, p. 220.

⁴³⁷ Hoyle R.H. (1995). *Structural equation modelling: Concepts issues and applications*, Edition Sage, p. 166.

Tableau N°13 : L'identification du modèle par les conditions d'ordre

Situations	Sous identification	Juste identification	Sur identification
Degrees de liberté	$(P(P + 1) / 2) < N$	$(P(P + 1) / 2) = N$	$(P(P + 1) / 2) > N$
(ddl)	$ddl < 0$	$ddl = 0$	$ddl > 0$

Source: Hoyle R.H. (1995), p. 167.

D'après le tableau 13, la condition d'ordre est vérifiée lorsque le modèle est juste identifié ou encore sur identifié, c'est-à-dire lorsque le degré de liberté est supérieur ou égal à zéro ($ddl \geq 0$).

Par ailleurs, la condition de rang permet d'avoir une seule solution vis-à-vis de chacun des paramètres à estimer. Selon Schumaker et Lomax, la condition de rang est beaucoup plus complexe qui nécessite une détermination algébrique de manière que chaque paramètre du modèle peut être estimé de la matrice observée de variance/covariance⁴³⁸. Ces auteurs précisent que la condition de rang est atteinte lorsque la matrice de variances/covariances est définie positive. En d'autres termes, le déterminant de cette matrice est non nul.

c. L'estimation du modèle :

L'estimation consiste à déterminer les valeurs relatives aux différents paramètres du modèle à tester. Selon la littérature, il existe plusieurs méthodes d'estimation. Le choix de l'une de ces méthodes dépend d'un certain nombre de conditions, notamment la taille de l'échantillon et la distribution des données⁴³⁹. D'après Schumacker et Lomax (2004), les expressions de ces méthodes se présentent comme suit :

$$F_{ML} = \text{Tr}(S * \hat{\Sigma}^{-1}) - p + \text{Ln}|\hat{\Sigma}| - \text{Ln}|S|$$

$$F_{GLS} = 0,5 * \text{tr}[(S - \hat{\Sigma})S^{-1}]^2$$

Avec :

S la matrice de variances/covariances observées,

$\hat{\Sigma}$ la matrice de variances/covariances estimées

et p le nombre d'indicateurs de mesure (ou de variables observées),.

⁴³⁸ Schumaker, R.E., Lomax, R.G. (2004). *A beginner's guide to structural equation modelling*. 2^{ème} ed, London: Lawrence Erlbaum Associates, p.196.

⁴³⁹ Chin et al. (2008), *op. cit.*

La méthode d'estimation du Maximum de Vraisemblance semble être la plus utilisée bien qu'elle soit très sensible au problème de la multi normalité des données observées. En effet, l'indice de Mardia (1970), permet de déterminer la violation de cette condition. Selon Kline (2011), il existe un problème de multi normalité lorsque Mardia est élevé. Par conséquent, le recours à la technique de Bootstrap à N répliques sert davantage à s'assurer de la stabilité des données observées. Cette technique de rééchantillonnage produit des estimations et des erreurs standardisées en se basant sur un certain nombre de pseudo échantillons⁴⁴⁰.

Toutefois, en vue de d'analyser les données à l'aide de AMOS, nous avons procédé de telle façon :

3.1.1. Qualité d'ajustement des variables :

Nous visons ici à mesurer la validité de l'outil de mesure des variables d'étude qui est testée à travers un ensemble de coefficients, tests et indicateurs dont les plus importants sont les suivants :

a. Le coefficient Alpha Cronbach :

Cette partie correspond à la quatrième étape du paradigme de Churchill (1979) qui vise à apprécier la cohérence interne des différentes variables. Nous avons mesuré la fiabilité des variables de notre étude qui « désigne le degré selon lequel les items d'une échelle mesurent conjointement le même concept Deux indicateurs sont couramment calculés : l'alpha de Cronbach et le rho de Joreskog »⁴⁴¹. Pour des exigences de validité, la fidélité de ces instruments, nous avons mesuré la fiabilité du questionnaire grâce à l'alpha de Cronbach qui « sert à évaluer les corrélations entre les énoncés d'une échelle qui mesure un concept. Il s'interprète comme un coefficient de corrélation classique : plus il est proche de 1, plus l'échelle est fiable (0,6 et 0,8). C'est sans doute l'instrument de fiabilité le plus utilisé par les chercheurs (Cronbach, 1951) »⁴⁴². Il faut alors souligner qu'une valeur du coefficient alpha de Cronbach supérieure ou égale à 0,60 est souhaitable pour que l'instrument de mesure (la variable) soit considéré comme cohérent. Une valeur supérieure à 0,8 peut indiquer une grande homogénéité des éléments pouvant correspondre à la fréquence des éléments entre

⁴⁴⁰ Schumaker R.E., & Lomax R.G., *op. cit*, p. 199.

⁴⁴¹ Gavard-Perret M-L., Gotteland. D., Haon. C., & Jolibert. A., *op. cit*, p. 130.

⁴⁴² Touzani. M, & Salaani. T., *op. cit*.

eux. Généralement le seuil d'acceptation admis est de 0,6 mais ce seuil varie selon les chercheurs est de 0,5 pour certains. On nous donne parfois ici et là des grilles de lecture : « inacceptable » en dessous de 0,5, « médiocre » entre 0,5 et 0,6, « moyen » entre 0,6 et 0,7, « bien » entre 0,7 et 0,8, « très bien » entre 0,8 et 0,9, et « excellent » au-dessus de 0,9 ⁴⁴³.

Cependant, pour mesurer la fiabilité des échelles, nous avons calculé d'abord l'alpha de Cronbach pour chaque échelle séparément (la communication de supérieur hiérarchique, la communication horizontale et les outils de la communication interne). De plus, nous avons calculé la fiabilité des données liées à la motivation au travail (motivation extrinsèque, motivation intrinsèque).

Toutefois, afin de connaître la méthode de test appropriée pour l'étude et le programme approprié, nous devons passer un test Distribution Naturel comme échantillon et cela de défaut asymétrie et platitude⁴⁴⁴ pour suivi les données distribution naturellement asymétrie qu'il soit confirmé entre -2 et +2 et coefficient platitude entre -7 et +7

Tableau N° 14 : Test de normalité des variables d'étude

Variable	Asymétrie	Platitude
La communication de supérieur	-0.697	0.512
Le feedback personnel	-1.028	0.913
L'échange d'information	-0.280	-0.526
La discussion informelle	-0.619	-0.003
L'efficacité des supports	-0.657	-0.092
La praticité d'utilisation des supports	-1.410	1.363
Motivation des salariés	-1.234	1.077

Source : Output de SPSS AMOS 26

D'après le tableau 14, les données suivi Distribution Naturel car asymétrie des variables à l'étude variant Entre -0.280 et -1,410 et le coefficient de planéité variant Entre -0,003 et 1,363.

⁴⁴³ Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, Vol. 18, n°1, pp. 39 -50.

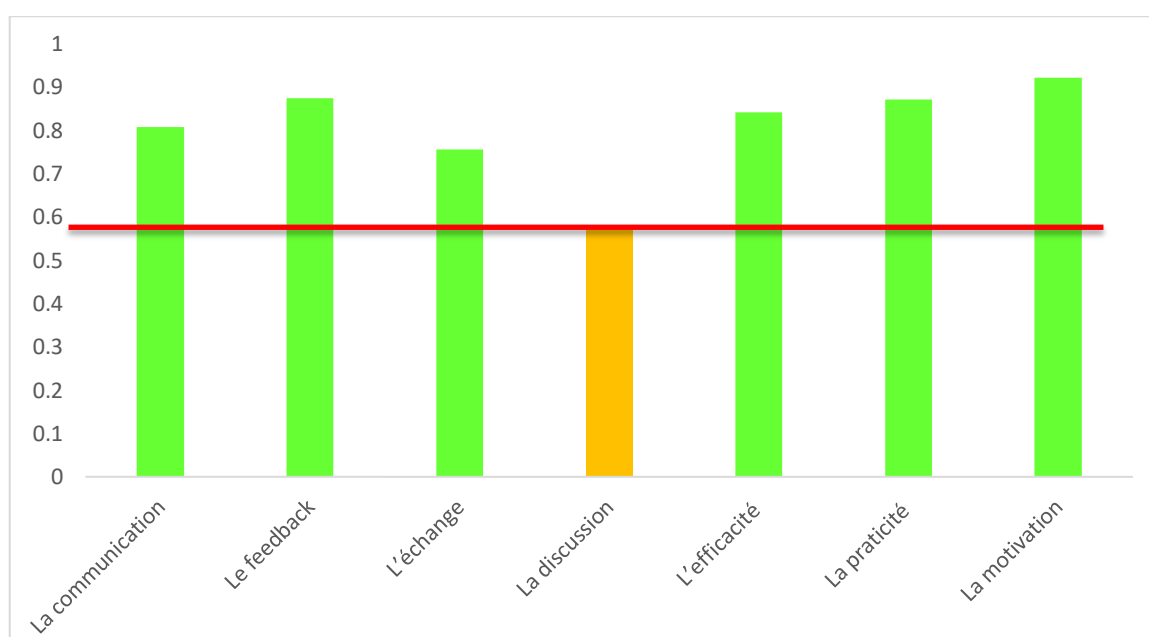
⁴⁴⁴ Hair J.F., Black B., Babin B., Anderson R.E., & Tatham R.L., *op. cit*, p. 223.

Tableau N° 15 : Alpha Cronbach

Variable	Valeur	Décision
La communication de supérieur	0,807	Élevé
Le feedback personnel	0,874	Élevé
L'échange d'information	0,756	Élevé
La discussion informelle	0,580	Moyen
L'efficacité des supports	0,841	Élevé
La praticité d'utilisation des supports	0,871	Élevé
Motivation des salariés	0,922	Élevé

Source : Output de SPSS AMOS 26

Figure N°23 : Alpha Cronbach



Source : Output de SPSS AMOS 26

Nous remarquons d'après le tableau et la figure ci-dessus que alpha de Cronbach (Alpha Cronbach) à dépasser (0,6), le coefficient de La communication de supérieur égale à 0,807, le coefficient du feedback personnel de 0,874, le coefficient de L'échange d'information égale à 0,756, le coefficient de La discussion informelle égal à 0,580, le coefficient L'efficacité des supports était de 0,841, tandis que le coefficient alpha de la praticité d'utilisation des supports et Motivation des salariés était ont de 0,871 et 0,922.

b. Le coefficient oméga (La Fiabilité Composite) :

Le coefficient de fiabilité composite est considéré, selon Peterson et Kim (2013), plus grand

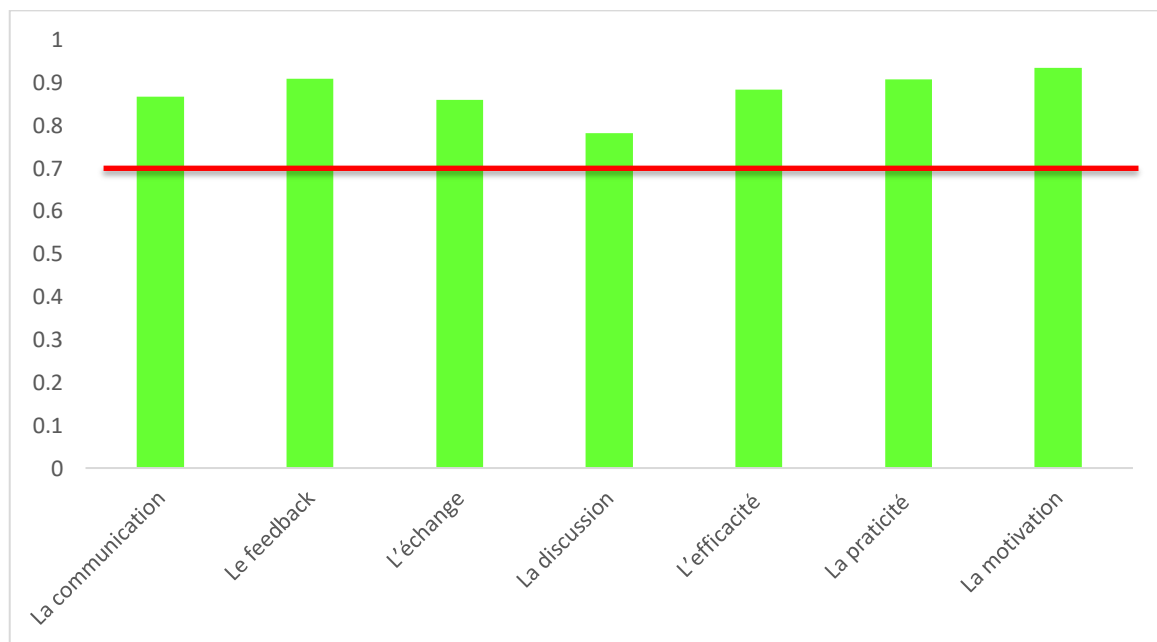
que le coefficient alpha analytiquement⁴⁴⁵. Toutefois, Fornell, et al (1981) ont donné à leur tour, ces grilles de lecture : « inacceptable » entre 0,0 et 0,2, « médiocre » entre 0,2 et 0,4, « discutable » entre 0,4 et 0,6, « Fiable » entre 0,6 et 0,8, et « très Fiable » entre 0,8 et 1,0. Néanmoins, le tableau et la figure qui suivent exposent les résultats de la Fiabilité composite en faisant le test Omega.

Tableau N°16 : Test d'Omega

Variable	Valeur	Décision
La communication de supérieur	0,867	Élevé
Le feedback personnel	0,909	Élevé
L'échange d'information	0,860	Élevé
La discussion informelle	0,782	Moyen
L'efficacité des supports	0,884	Élevé
La praticité d'utilisation des supports	0,908	Élevé
Motivation des salariés	0,934	Élevé

Source : Output de SPSS AMOS 26

Figure N°24 : Test d'Omega



Source : Output de SPSS AMOS 26

Nous remarquons d'après le tableau et la figure ci-dessus que Test de Oméga (fiabilité composite) à dépasser (0,7), le coefficient de La communication de supérieur égale à 0,867, le coefficient du feedback personnel de 0,909, le coefficient de L'échange d'information

⁴⁴⁵ Peterson, R. A., & Kim, Y. (2013). On the relationship between coefficient alpha and composite reliability. *Journal of applied psychology*, Vol. 98, n°1, pp. 194–198

égale à 0,860, le coefficient de La discussion informelle égal à 0,782, le coefficient L'efficacité des supports était de 0,884, tandis que le coefficient alpha de La praticité d'utilisation des supports et Motivation des salariés était ont de 0,908 et 0,934.

Les deux tests de Alpha de Cronbach et les coefficients de fiabilité (Composite Reliability) sont significatifs, donc il y a stabilité et cohérence interne entre les différentes Axes du questionnaire.

c. Average Variance Extracted (AVE) :

Average Variance Extracted (AVE) est la quantité moyenne de variances dans les variables d'indicateur qu'une construction est gérée pour expliquer. L'AVE pour chaque construction peut être obtenu par la somme des carrés des charges factorielles complètement standardisées divisées par cette somme plus le total des variances d'erreur pour les indicateurs. Pour la solution complètement standardisée, toutes les variables d'indicateur et latentes sont mises à l'échelle pour avoir une variance unitaire⁴⁴⁶. Cependant, le tableau et la figure qui suivent présentent le résultat de la Variance moyenne extraite (AVE)

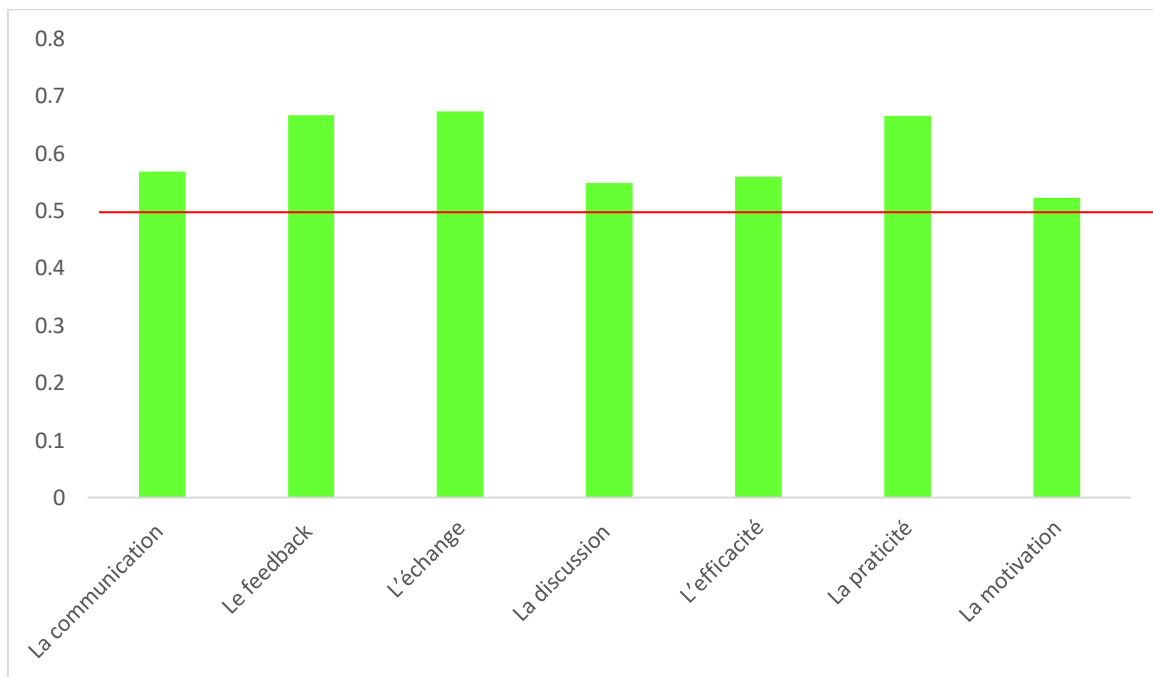
Tableau N° 17 : Contraste moyen extrait (AVE)

Variable	Valeur	Décision
La communication de supérieur	0,568	Élevé
Le feedback personnel	0,667	Élevé
L'échange d'information	0,673	Élevé
La discussion informelle	0,548	Moyen
L'efficacité des supports	0,560	Élevé
La praticité d'utilisation des supports	0,666	Élevé
Motivation des salariés	0,523	Moyen

Source : Output de SPSS AMOS 26

⁴⁴⁶ Ibid.

Figure N° 25 : Contraste moyen extrait (AVE)



Source : Output de SPSS AMOS 26

De tableau et figure au-dessus s'éclaircit la moyenne variance Extrait (AVE) que toutes les valeurs de test dépassent (0,5), et cela signifie, selon Hair et al (2009), que le modèle d'étude a une qualité significative.

d. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) :

L'indice KMO est utilisé dans la recherche pour déterminer l'adéquation de l'échantillonnage des données pour s'assurer que les variables qu'ils ont utilisées pour mesurer un concept particulier mesurent le concept prévu. L'indice KMO varie entre 0 et 1. S'il est proche de 0, les corrélations partielles sont identiques aux corrélations brutes.

On nous donne parfois ici et là des grilles de lecture : « mauvais » en dessous de 0,5, « bon » entre 0,8 et 0,9, ou encore, « inacceptable » en dessous de 0,5, « médiocre » entre 0,5 et 0,6, « moyen » entre 0,6 et 0,7, « bien » entre 0,7 et 0,8, « très bien » entre 0,8 et 0,9, et « excellent » au-dessus de 0,9⁴⁴⁷.

Toutefois, le tableau et la figure ci-dessous montre l'adéquation de l'échantillon en

⁴⁴⁷ Hair, J., Hollingsworth, C. L., Randolph, A. B., & Chong, A. Y. L. (2017). An updated and expanded assessment of PLS-SEM in information systems research. *Industrial management & data systems*.

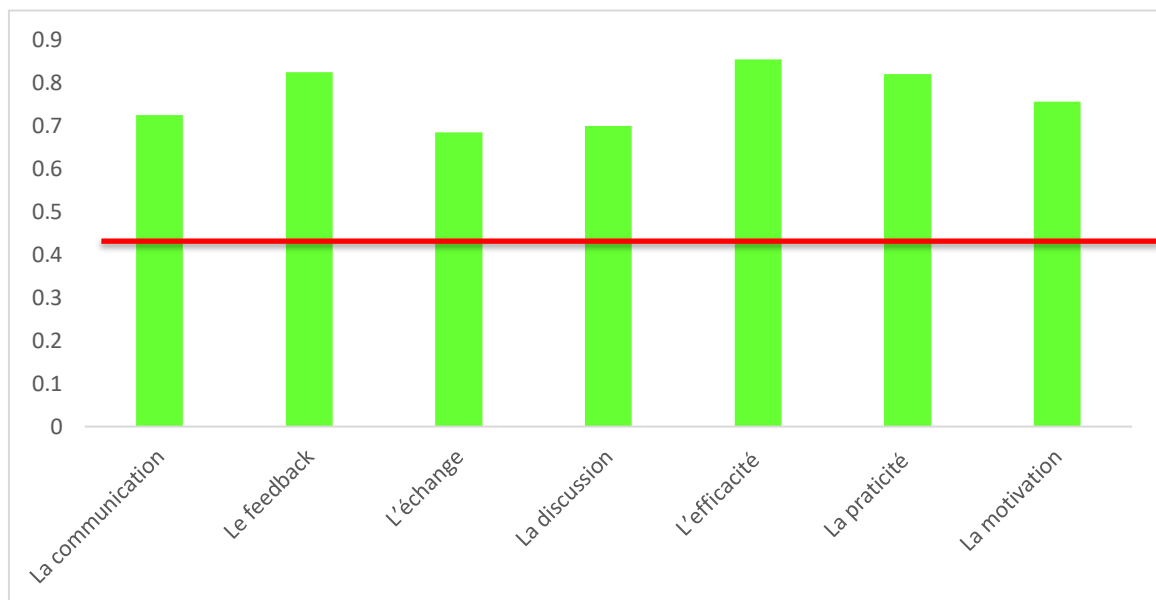
présentant les résultats de l'indice (KMO) et test Bartlett.

Tableau N° 18 : Taille d'échantillon adéquate (KMO) et test de Bartlett

Variable	Valeur	Sig	Décision
La communication de supérieur	0,725	0,000	Élevé
Le feedback personnel	0,825	0,000	Élevé
L'échange d'information	0,685	0,000	Élevé
La discussion informelle	0,700	0,000	Élevé
L'efficacité des supports	0,854	0,000	Élevé
La praticité d'utilisation des supports	0.820	0,000	Élevé
Motivation des salariés	0,756	0,000	Élevé

Source : Output de SPSS AMOS 26

Figure N° 26 : Taille d'échantillon adéquate (KMO)



Source : Output de SPSS AMOS 26

Test KMO pour calculer l'adéquation de l'échantillon et testant si les corrélations partielles entre les déclarations, et la valeur de ce test sont comprises entre (0 et +1), où des valeurs proches de (+1) indiquent la suffisance de l'échantillon, et les valeurs inférieures à (+0,5) indiquent que l'échantillon est insuffisant. A travers les résultats, nous notons que la valeur de KMO est supérieure à (+0,5) et se rapproche de (+1), ce qui indique la pertinence ou l'adéquation de la taille de l'échantillon.

3.1.2. Qualité d'ajustement du modèle (L'évaluation du modèle)

Une collection d'indices d'ajustement peut être évaluée pour déterminer la qualité d'un modèle. En effet, dans le cas de l'estimation par AMOS, des problèmes d'identification du modèle et de convergence des méthodes d'estimation apparaissent.

La littérature sur les critères d'adéquation des modèles est extrêmement riche. Les quelques indices dont nous parlerons sont ceux qui sont les plus robustes et les plus "capables" de juger de la qualité d'un modèle d'équations structurelles. Ce sont celles qui, à la date d'aujourd'hui, sont les plus utilisées dans la recherche de modèles structurels à variables latentes par analyse de la structure de covariance.

a. Le test du χ^2 :

1- Jöreskog (1967) a présenté dans le cadre des modèles structurels un test simple dans le cas de l'utilisation du maximum de vraisemblances⁴⁴⁸ :

$$H_0 : \Sigma = \Sigma(\theta)$$

$$H_1 : \Sigma \neq \Sigma(\theta)$$

2- Pour tester cette hypothèse, on utilise un rapport de vraisemblance⁴⁴⁹.

$$\Lambda = \frac{\max_{\Omega_0} L(\theta)}{\max_{\Omega} L(\theta)}$$

Où Λ représente la statistique du rapport de vraisemblances, θ le vecteur des paramètres libres à estimer. Le numérateur est la fonction du maximum de vraisemblance (qui est le produit de la densité normale de probabilité sous l'hypothèse d'indépendance et de distribution normale des variables aléatoires Z) sous l'hypothèse nulle, et le dénominateur représente la fonction du maximum de vraisemblance sans restriction. L'espace des paramètres pour le numérateur contributions aux modèles d'équations structurelles à variables latentes⁴⁵⁰.

(Ω_0) est de dimension t , et l'espace sans restriction des paramètres (Ω) a une dimension de $s = (1/2) (Pendo + Pexo) (Pendo + Pexo + 1)$ où $Pendo$ (resp. $Pexo$) est le nombre des

⁴⁴⁸ Jöreskog, K. G. (1967). Some Contributions to Maximum Likelihood Factor Analysis. *Psychometrika*, Vol. 32, n° 4, pp. 443 - 482.

⁴⁴⁹ Satorra, A., & Bentler, P. (1988). Scaling corrections for statistics in covariance structure analysis.

⁴⁵⁰ Najjar, H., & Najjar, C. (2013). La méthode des équations structurelles : Principes fondamentaux et applications en marketing. *Monde des Util. Anal. Données*, n°44, p. 22-41.

variables manifestes associées aux variables latentes endogènes (resp. exogènes).

Sous certaines conditions de régularité et avec un grand échantillon, la statistique suivante :

$$T = -2\ln(\Lambda) = (N - 1)(\ln|\hat{\Sigma}(\theta)| - \ln|S| + \text{Tr}(S\hat{\Sigma}(\theta) - 1) - (P_{\text{endo}} + P_{\text{exo}}))$$

De nombreuses hypothèses sont nécessaires et celle sur la normalité tient rarement. La méthode d'estimation des paramètres par maximum de vraisemblance n'est que très peu biaisée par la présence de non normalité alors que le calcul de cet indice est très influencé. Il aura tendance à rejeter trop de modèles⁴⁵¹. Ceci a poussé les chercheurs à mettre au point d'autres indices, souvent basés sur le χ^2 , mais minimisant ses défauts.

3- Le test statistique du χ^2 de (Satorra et Bentler, 1999) pour un modèle Mt, il a la forme :

$$T_t^s = \frac{T_t - v_t}{\sqrt{2v_t}}$$

b. La qualité d'ajustement (GFI) :

Le GFI (goodness of fit index) reprend cette formule une matrice de variance covariances de référence dont tous les paramètres sont fixes (peut-être que $\Sigma(0)$ est la matrice identité). Comme valeur de NFI (normed fit index) est proportionnelle à la statistique du chi-deux pour tester l'hypothèse d'indépendance, cependant, elle est définie par :

$$GFI = 1 - \frac{\text{Tr}(W^{-1/2}(S - \hat{\Sigma})W^{-1/2})^2}{\text{Tr}(W^{-1/2}SW)}$$

Le GFI donne la proportion d'information expliquée par la matrice S. Elle se trouve dans [0, 1]. Elle n'est pas directement reliée à la taille de l'échantillon. Empiriquement, le modèle est généralement accepté si $GFI \geq 0.9$.

c. La qualité d'ajustement ajustée (AGFI) :

L'AGFI est définie par : $AGFI = 1 - (1 - GFI) \frac{(P_{\text{endo}} + P_{\text{exo}})(P_{\text{endo}} + P_{\text{exo}} + 1)}{2v_t}$

L'AGFI mesure la proportion de l'information (ajustée aux degrés de liberté) dans la matrice

⁴⁵¹ Smit, R. J., Brekelmans, W. M., & Meijer, H. E. (1998). Prediction of the mechanical behavior of nonlinear heterogeneous systems by multi-level finite element modeling. *Computer methods in applied mechanics and engineering*, 155(1-2), pp. 181-192.

S de covariance d'échantillon qui est expliquée par le modèle, et se trouve sur l'intervalle [0, 1]. Elle est souvent très proche du GF I ; elle défavorise les modèles trop complexes.

d. Racine carrée de la moyenne des erreurs d'approximations (RMSEA)

Cet indice est calculé à partir de la fonction \bar{F} qui est la fonction à optimiser pour l'ensemble de la population. L'utilisation de cette fonction la déférence des autres indices basés sur la fonction à optimiser au niveau de l'échantillon. Pour un modèle M_t , le RMSEA a la forme :

$$RMSEA = \sqrt{\frac{\bar{F}}{v_t}}$$

$$\text{Ou } \bar{F} = \text{Tr}(\mathbf{\Sigma}\mathbf{\Sigma}(\boldsymbol{\theta})^{-1}) - P + \ln(\det \mathbf{\Sigma}(\boldsymbol{\theta})) - \ln(\det \mathbf{\Sigma})$$

Cet indice d'ajustement mesure la racine carrée de la déviation moyenne de la statistique du χ^2 de sa valeur prévue par degré de liberté, et il se trouve sur l'intervalle [0, ∞ [.

Son approximation en utilisant S donne :

$$\widehat{RMSEA} = \sqrt{\frac{\hat{F}}{v_t} - \frac{1}{N-1}} = \sqrt{\frac{\hat{\lambda}}{v_t(N-1)}}$$

$$\text{Ou } \hat{F} = \text{Tr}(\mathbf{S}\mathbf{\Sigma}(\boldsymbol{\theta})^{-1}) - P + \ln(\det \mathbf{\Sigma}(\boldsymbol{\theta})) - \ln(\det \mathbf{S})$$

Empiriquement, on tend à accepter le modèle si $RMSEA \leq 0.05$.

Cet indice est l'un des plus utilisés, il a été développé par Steiger et Lind (1980) et amélioré par Browne et Cudeck (1993) et Steiger (2000). Il a l'avantage sous certaines conditions de suivre une loi de probabilité du χ^2 non central remis à l'échelle avec v_t taille de l'échantillon et λ paramètre de non centralité. On peut donc obtenir un intervalle de confiance :

$$CI = \left(\sqrt{\frac{\hat{\lambda}_L}{v_t(N-1)}}; \sqrt{\frac{\hat{\lambda}_U}{v_t(N-1)}} \right)$$

Cependant, cette hypothèse de distribution repose sur un aplatissement multivarié pas trop fort, une bonne taille d'échantillon et une erreur d'approximation qui ne doit pas être trop grande par rapport à l'erreur d'estimation.

D'après Curran et al. (2003), il ressort que le RMSEA est surestimé en cas de petits échantillons ainsi qu'en cas de non normalité des données. Sauf en cas de très mauvaise spécification, les intervalles de confiance restent bons⁴⁵².

e. Indice d'ajustement non normé (NNFI)

Cet indice est appelé aussi indice de Tucker-Lewis, TLI, NNIFI ... Pour un modèle Mt, il a la forme ci-dessous avec T0 statistique du χ^2 pour le modèle de référence et F0 fonction à optimiser pour le modèle de référence.

$$NNFI = \frac{\frac{T_0 - T_t}{v_0 - v_t}}{\frac{T_0 - 1}{v_0 - n - 1}} = \frac{\frac{F_0 - F}{v_0 - v_t}}{\frac{F_0 - 1}{v_0 - n - 1}}$$

Il mesure l'augmentation de la qualité d'ajustement lorsque l'on passe du modèle de référence (nul model, M0) au modèle étudié⁴⁵³. Il se trouve en général dans l'intervalle [0, 1]. On pose en général que si NNFI ≥ 0.95 , alors le modèle est accepté.

f. Indice d'ajustement normé (NFI)

Pour un modèle Mt, il a la forme : $NFI = \frac{T_0 - T_t}{T_0}$

g. Indice comparatif d'ajustement (CFI)

Pour un modèle Mt, il a la forme ci-dessous où F0 est le F minimum pour le modèle indépendant et v0 est le degré de liberté maximal de ce même modèle. Empiriquement, le modèle est accepté si CFI > 0.9.

$$CFI = 1 - \frac{\max\{T_t - v_t, 0\}}{\max\{T_t - v_t, T_0 - v_0, 0\}} = \frac{[(N - 1)F_0 - v_0] - [(N - 1)F - v_t]}{[(N - 1)F_0 - v_0]}$$

Cet indice compare le modèle étudié au modèle d'indépendance complète.

⁴⁵² Curran, P. J., & Hussong, A. M. (2003). The use of latent trajectory models in psychopathology research. *Journal of abnormal psychology*. Vol. 112, n°4, p. 526.

⁴⁵³ Rust, R.T., Lee, C., Valente Jr., E. (1995). Comparing covariance structure models : a general methodology. *International Journal of Research in Marketing*. Vol. 12, pp. 279-291.

Tableau N° 19 : Les indices d'ajustement du modèle à équations structurelles

Types	Caractéristiques	Indices	Seuils
		Khi-deux	-
Les indices absolus	Ces indices permettent de vérifier la similarité entre le modèle théorique et les données observées.	GFI: Goodness of Fit Index	Valeurs supérieures à 0,9
		AGFI : Adjusted Goodness of Fit Index	
		RMR :Root-mean-square residual	Valeurs inférieures à 0,012
		RMSEA : Root-mean-square error of approximation	
Les indices incrémentaux	Ces indices permettent de comparer entre le modèle testé et le modèle de référence.	CFI : Comparative Fit Index	Valeurs supérieures à 0,9
		NFI: Normal Fit Index	
		RFI: Relative Fit Index	
		IFI: Incremental fit Index	
L'indice de parcimonie	Cet indice permet d'obtenir un modèle plus simple avec un meilleur ajustement.	TLC: Tucker-Lewis Coefficient	Valeurs inférieures à 2 voire 3
		Khi-deux normé (Khi-deux/ddl)	

Source : Najjar, H., & Najjar, C. (2013)

Il est à remarquer d'après le tableau ci-dessus que les indices d'ajustement sont multiples par rapport à ceux des méthodes traditionnelles (notamment la méthode des régressions) et que la question de fixation des valeurs clés ou encore des seuils d'acceptation de ces indices a fait l'objet d'une certaine divergence entre les chercheurs.

3.1.3. L'analyse factorielle :

a. Les analyses exploratoires

Au regard des travaux de recherche, le recours aux Analyses en Composantes Principales (ACP) ainsi que le calcul de la fiabilité des dimensions obtenues moyennant le coefficient Alpha de Cronbach (1951), caractérisent la phase des analyses exploratoires.

En effet, l'ACP est une technique descriptive qui réduit l'information initiale (ou encore les variables observées) en quelques facteurs synthétiques, dans le but de générer des variables

latentes⁴⁵⁴. Cette technique produit plusieurs résultats notamment la qualité de représentation des variables initiales, le test de sphéricité de Bartlett, l'indice KMO, les valeurs propres, le pourcentage de la variance expliquée ainsi que la matrice des composantes (avant et après rotation), etc.

Par ailleurs, le coefficient Alpha de Cronbach (α), est souvent utilisé en complément aux analyses factorielles, afin de s'assurer de la fiabilité ou de cohérence interne des échelles de mesure au niveau exploratoire. Nous précisons que ce coefficient est relatif à des variables positivement corrélées. Selon Evrard et al (2003), ce coefficient s'exprime par la formule

$$\text{suivante : } \alpha = \left(\frac{K}{K-1} \right) \cdot \left(1 - \frac{\sum_i \sigma_i^2}{\sum_i \sigma_i^2 + 2 \sum_{i,j} \sigma_{i,j}} \right)$$

Sachant que :

K : est Nombre de questions ou items,

σ_i^2 : représente la variance de l'item

i et $\sigma_{i,j}$ désigne la covariance entre l'item i et l'item j.

Par conséquent, les travaux de Peterson (1995), ont montré que le coefficient (α) devrait être supérieur au seuil de 0,7 communément admis par les travaux antérieur⁴⁵⁵.

b. Les analyses confirmatoires :

Les analyses confirmatoires, permettent de vérifier la fiabilité, la validité ainsi que l'ajustement du modèle de mesure. La vérification de la fiabilité au niveau confirmatoire est assurée par le calcul du Rhô de Jöreskog (ρ). Selon Roussel et al (2002), ce coefficient est plus précis que celui d'Alpha de Cronbach, puisqu'il intègre les termes d'erreurs. Il devrait avoir une valeur importante supérieure ou égale à 0,7 pour justifier sa fiabilité. Or, ces auteurs ont indiqué que le Rhô de Jöreskog s'exprime comme suit :

$$\rho_A = \frac{[\sum_{i=1}^n \lambda_i]^2}{[\sum_{i=1}^n \lambda_i]^2 + \sum_{i=1}^n \text{Var}(\varepsilon_i)}$$

Avec :

A : Le construit à tester (variable latente),

⁴⁵⁴ Malhotra, A., Jordan, A. S., Mc Evoy, R. D., Edwards, J. K., Schory, K., Yang, C. K., Catcheside, P. G., ... & White, D. P. (2004). The influence of gender and upper airway resistance on the ventilatory response to arousal in obstructive sleep apnoea in humans. *The Journal of physiology*. Vol. 558, n°3, pp. 993-1004.

⁴⁵⁵ Peterson, R. A., & Kim, Y. (2013), *op. cit.*

λ_i : Loading,

n : Nombre de variables observables,

ε_i : Erreur de mesure,

ρ : Coefficient de fiabilité Rhô de Jöreskog.

Concernant la validité interne du construit, il s'agit de vérifier la validité convergente et la validité discriminante. Selon Fornell et Larcker (1981), la validité convergente est vérifiée lorsque ρ_{vc} est supérieur ou égal à 0,5. Selon ces auteurs, l'expression de la validité

convergente se présente comme suit :
$$\rho_{vc(\eta)} = \frac{\sum_{i=1}^p \lambda_i^2}{\sum_{i=1}^p \lambda_i^2 + \sum_{i=1}^p \text{Var}(\varepsilon_i)}$$

Avec :

η : variable latente ou dimension,

λ_i : Contribution factorielle (Loading),

P : Nombre de variables observables ou indicateurs de mesure,

ε_i : Erreur de mesure,

$\rho_{vc(\eta)}$: Indice de validité convergente de la variable latente η .

Par ailleurs, la validité discriminante est obtenue lorsque la variance moyenne extraite dépasse le carré de la corrélation entre la variable latente étudiée et les autres dimensions du modèle de mesure⁴⁵⁶.

Au niveau des analyses confirmatoires pratiquées, il est possible de valider des échelles de mesures, de s'assurer de la multi dimensionnalité ou d'unidimensionnalité des construits à travers la comparaison des ajustements des deux structures étudiées, et de recourir à des analyses confirmatoires du second ordre mettant en évidence des construits agrégés.

3.1.4. La validation du modèle causal :

Le modèle causal permet de tester la significativité et l'intensité des liens de causalité entre les variables latentes. Les hypothèses de recherche sont vérifiées grâce à l'examen du Critical Ratio (C.R.) ou encore du test de Student, ainsi qu'à la vérification des niveaux de probabilité pour chacun des liens de causalité. En plus, la validation d'un modèle causal nécessite la vérification de la qualité d'ajustement des indices absolus, incrémentaux et de parcimonie.

⁴⁵⁶ Fornell, C., & Larcker, D. F., *op. cit.*

Conclusion du chapitre :

Au terme de ce chapitre, il importe de souligner que toute recherche scientifique doit adopter une méthodologie afin de résoudre la problématique et atteindre les objectifs fixés. Pour ce faire, nous avons opté pour le positionnement épistémologique qui s'inscrit dans l'approche déductive en choisissant pour une étude quantitative et qualitative. L'étude quantitative a été utilisée pour déterminer l'impact de la communication interne sur la motivation au travail des salariés. Toutefois, l'étude qualitative a été utilisée pour vérifier et valider les réponses reçues des données quantitatives à partir d'un certain nombre de points de vue. Par ailleurs, pour l'analyse des données collectées via le guide d'entretien, nous avons fait l'analyse de contenu. Alors que pour les données du questionnaire, nous avons utilisé le SPSS 24 afin de faire l'analyse descriptive des données et SPSS AMOS 26 pour élaborer le modèle d'équations structurelles.

Chapitre IV :

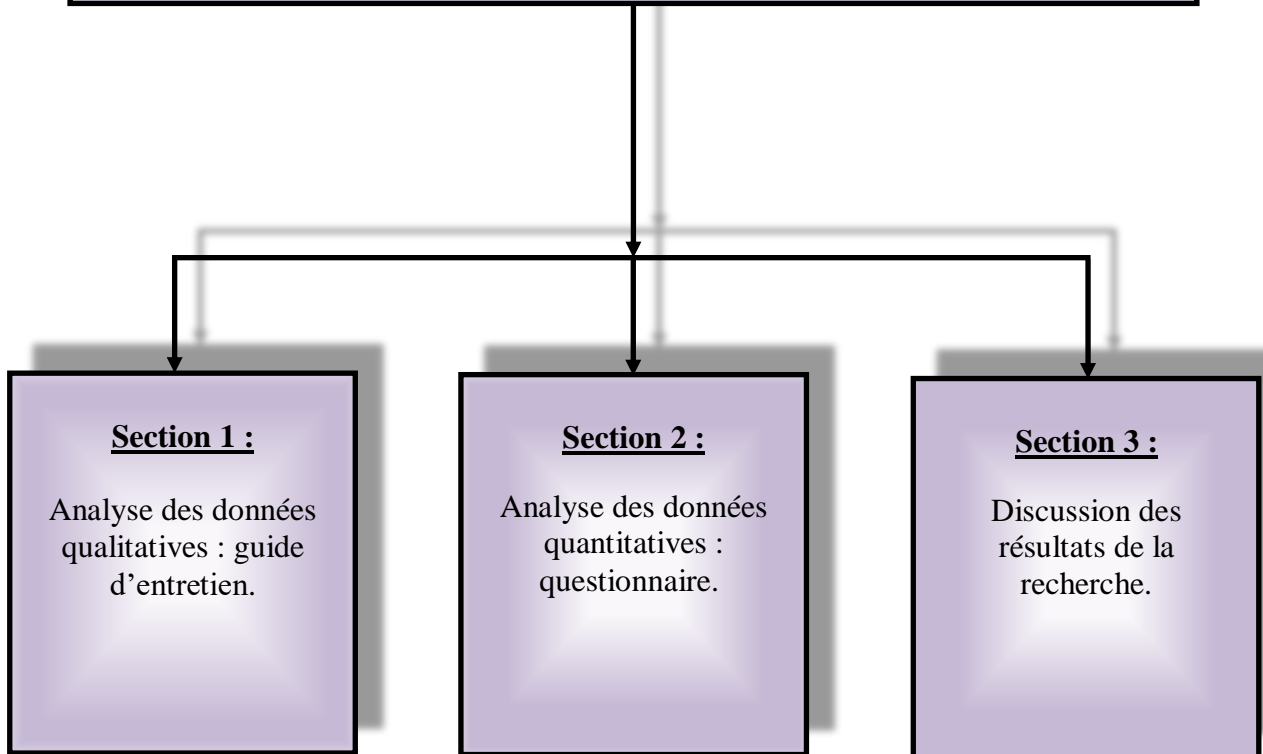
Résultats empiriques et interprétations.

Introduction du chapitre :

Après le traitement théorique du sujet d'étude dans les chapitres précédents, nous aborderons dans ce chapitre les résultats obtenus dans le domaine d'étude. Ces résultats vont permettre de répondre à la question de recherche, à savoir : *Comment la communication interne permet-elle de renforcer la motivation des salariés au travail ?* Alors ce présent chapitre analyse et interprète les données qui ont été recueillies pour permettre l'évaluation de l'impact de la communication interne sur la motivation au travail des employés dans le secteur économique étatique à Oran par rapport aux objectifs spécifiques de l'étude. Une communication claire des données recueillies et un examen complet des résultats au regard des cinq objectifs de recherche ont été effectués afin de fournir des réponses à la question de recherche.

Les données qualitatives et les données quantitatives ont été triangulées pour accroître la validité et la fiabilité des résultats de l'étude. En tout premier lieu, nous tenterons de présenter les résultats obtenus à partir de guide d'entretien tout en dressant au début une présentation générale des entreprises accueillantes. En second lieu, nous mettrons en avant les résultats obtenus et collectés via le questionnaire en utilisant le logiciel SPSS : Dresser un profil sociodémographique général de notre échantillon total soit les salariés du secteur économique étatique. Des graphiques à barres, des tableaux et des notes ont été utilisés pour présenter les données. En dernier lieu, discussion des résultats et vérification des hypothèses de notre étude ont été présentées. Ainsi, les conclusions de notre recherche nous permettront de répondre à nos objectifs de recherche et d'élargir les connaissances sur le lien entre la motivation interne et la motivation au travail des salariés.

Chapitre VI :
**Positionnement Epistémologique Et Méthodologie De
Recherche**



Section 1 : Analyse des données qualitatives : Guide d'entretien

L'objectif que nous nous assignons dans cette section est de présenter les résultats de l'entretien mené auprès des cadres supérieurs. Toutefois, la première partie des questions du guide d'entretien porte sur les renseignements personnels des interviewés, il s'agit dans la seconde partie de présenter leurs entreprises alors que la dernière partie est liée au thème de cette étude. Par conséquent, la présente section sera organisée en deux parties qui sont :

- Présentations des entreprises accueillantes
- Analyse de contenu thématique.

1. Présentation des entreprises accueillantes :

1.1. La société nationale d'assurance (SAA) :

La société nationale d'assurance SAA est une société par action au capital social est de 20 milliards de DA. Domiciliée au 5, Boulevard "Ché" Guevara Alger, dont le président directeur général est Mr Nacer SAIS depuis 2014. Elle a été créée le 12 décembre 1963 sous forme d'une société mixte Algéro- Egyptienne (61%-39%). Classée au premier rang du marché national, la SAA s'emploie à conforter sa position de leader du marché national. La SAA pratique les opérations d'assurance de dommages à savoir :

- Assurances responsabilité civile et dommages aux véhicules
- Assurances des commerçants, des particuliers et des professionnels
- Assurances des risques industriels
- Assurance engineering et construction
- Assurances des risques agricoles
- Assurances de transport.

Par ailleurs, la SAA vise à réaliser les objectifs suivants :

- Amélioration constante de la qualité de service au profit de sa clientèle par l'accélération du rythme des indemnisations et la qualité de l'accueil dans ses agences.
- Maintenir la croissance du chiffre d'affaires
- Amélioration du niveau de formation des cadres
- Modernisation du système de gestion et d'information
- Extension de ses canaux de distribution
- Consolidation de sa position de 1^{er} rang du marché national.

La SAA est le premier assureur toute branche avec une part de marché de 22%, un chiffre d'affaires de 29,1 milliards de DA au titre de l'exercice 2019 avec un capital social de 30 milliards DA. Elle a un vaste réseau de distribution de 293 agences directes et 210 agents généraux présents dans les 48 wilayas. A fin 2020, la SAA comptait 3.319 collaborateurs, avec un taux d'encadrement de 61%, contre 51% en 2019. C'est une société à forte notoriété dû à son ancienneté 59 ans d'existence. Il existe plusieurs filiales dans des domaines qui complètent son activité d'assureur tel que le SAE (Société Algériennes d'Expertise), IPA (Inter Partner Assistance), AMANA spécialisé en assurance de personnes, ainsi qu'une filiale imprimerie des assurances.

1.2. Mobilis :

ATM Mobilis est un opérateur téléphone mobile et une filiale d'Algérie Télécom. C'est le premier opérateur mobile en Algérie qui est devenu autonome en août 2003. Est une entreprise publique économique (EPE) dont la forme légale est celle d'une société par action (SPA) au capital de 10000000000,00 DA qui comporte 5000 employés répartis sur 180 agences. Depuis sa création, Mobilis s'est fixé des objectifs principaux qui sont : la satisfaction client, la fidélisation client, l'innovation et le progrès technologique, qui lui ont permis de faire des profits et d'acquérir près de 20 Million d'abonnés en un temps record. Optant pour une politique de changement et d'innovation, Mobilis travaille en permanence sur son image de marque et veille constamment à offrir le meilleur à ses clients.

En déployant un réseau de haute qualité, en assurant un service client satisfaisant, et en créant des produits et services innovants, Mobilis est positionné comme étant un opérateur proche de ses partenaires et de ses clients, renforcé par sa signature institutionnelle : «Partout avec vous ». Son slogan est une promesse d'écoute et un signe de son engagement à assumer son rôle dans le développement durable grâce à sa participation dans le progrès économique, son respect de la diversité culturelle, son engagement d'assumer son rôle social et sa participation à la protection de l'environnement.

Mobilis c'est aussi :

- Une couverture réseau totale de la population.
- Un réseau commercial en progression atteignant ainsi les 178 Agences Mobilis
- Plus de 82.965 points de vente indirecte
- de plus de 4500 Stations de Base Radio (BTS)
- de Plateformes de Service des plus performantes.
- de l'innovation et un développement de plusieurs offre et services.

1.3. SONATRACH :

SONATRACH est une compagnie algérienne de recherche, d'exploitation, de transport par canalisation, de transformation et de commercialisation des son activité a débuté le 01/01/1964. Elle intervient également dans d'autres tels que la génération électrique, les énergies nouvelles et renouvelables et le dessalement d'eau de mer. Elle exerce ses métiers en Algérie et partout dans le monde où des opportunités se présentent :

SONATRACH est la première entreprise du continent africain. Elle occupe le 2ème rang mondial des exportateurs de GPL après la Russie et le 6^{ème} rang mondial des exportateurs de GNL après le Qatar, l'Australie, la Malaisie, l'Indonésie et le Nigéria. Elle emploie 120 000 personnes dans l'ensemble du groupe SONATRACH entreprise citoyenne œuvre à resserrer les liens sociaux, aider les populations dans le besoin, promouvoir la recherche et les activités scientifiques, aider la création artistique, promouvoir la pratique sportive, contribuer à la préservation de la nature et à la sauvegarde du patrimoine culturel et historique. Cependant, elle vise à atteindre ces objectifs :

- SONATRACH est une entreprise, internationale par son domaine d'activités l'industrie pétrolière et gazière, primordiale à la nation par son poids économique et national par son histoire et son orientation. Ces trois caractéristiques à priori porteuses de logiques spécifiques se rejoignent en fait sur les avantages et les impératifs d'une SONATRACH rénovée, adaptée aux normes de ses métiers, performant, orientée vers création de richesses et de valeur ajoutée en Algérie et en international.
- L'internationalisation des activités de SONATRACH dans une logique de compagnie pétrolière et gazière est également contribution, en tant que première force économique du pays, à l'insertion de l'économie algérienne dans l'économie mondiale.

Les principales missions de l'activité AVAL

- L'élaboration et la mise en œuvre des politiques et développement et d'exploitation de l'aval pétrolier et gazier.
- L'exploitation des installations existantes de liquéfaction de gaz naturel et de séparation des GPL.
- La mise en œuvre, en partenariat du plan de développement de l'aval pétrolier et gazier.
- Le suivi et la gestion du portefeuille des filiales et participation confiées au holding RCH.
- L'organisation d'une conférence annuelle de ses cadres pour débattre les questions présentant un intérêt majeur en rapport avec les missions de l'activité aval dont le thème et le contenu est présenté lors de la conférence des cadres de SONATRACH.
- Le reporting à la direction générale sur l'organisation et les résultats de cette conférence.

1.4. La SEOR :

La Société de l'eau et de l'assainissement d'Oran « SEOR », est une société par actions dont les actionnaires sont l'Algérienne des Eaux « ADE » et l'Office National de l'Assainissement « ONA ». Mise en place le 1er avril 2008, elle fut chargée du service public de l'eau potable et de l'assainissement de la wilaya d'Oran, tout en ayant comme objectif principal l'amélioration de la qualité du service d'alimentation en eau potable et ainsi la

qualité de vie des citoyens. La SEOR détient un capital social de 3.088.100.000,00 dinars et emploie 2645 employés répartis sur 24 agences.

Dès sa création, la SEOR s'est vue confier les missions suivantes :

- Assurer une alimentation en eau potable en H24 pour tous les citoyens de la wilaya d'Oran.
- Étendre le réseau d'assainissement à toutes les agglomérations de la wilaya.
- Prodiguer une formation au personnel de la SEOR et œuvrer au transfert de la technologie.
- Assurer une politique fiable dans le domaine de l'épuration et le recyclage des eaux usées.

La SEOR détient un champ d'intervention dans la wilaya d'Oran sur 09 Dairas et 26 Communes pour 1 657 590 habitants.

1.5. HYPROC :

Hyproc Shipping Company, est une compagnie spécialisée dans le transport maritime des hydrocarbures et des produits chimiques. Pionnière dans le transport GNL, elle capitalise plus de 30 ans d'expérience, et cumule à son actif près de 342 millions de mètres cubes de GNL livré dans le monde, ainsi représentant plus 45000 000 miles parcourus en mer. Hyproc Shipping Company est une société par action avec un chiffre d'affaires qui s'est élevé à 21.856.975.597,08 au titre de l'exercice 2020 et un capital de 40 milliards de dinar, détenu entièrement par la société de valorisation des hydrocarbures/ SVH agissant pour le compte du groupe Sonatrach. C'est une filiale à 100% de Sonatrach, elle s'est imposée comme maillon décisif de la stratégie de valorisation et de commercialisation des hydrocarbures de groupe Sonatrach.

La Société nationale de transport maritime des hydrocarbures et des produits chimiques (SNTM Hyproc) est créée le 14 août 1982. En 2003, SNTM Hyproc change de dénomination en Hyproc Shipping Company. Le siège social de HYPROC se situe précédemment à Arzew, est depuis le 8 mars 2005 s'est installé à la zone des sièges « ZHUN- USTO » à la ville d'Oran, deuxième pôle économique et industriel d'Algérie. Des divisions opérationnelles

demeurent implantées sur l'ancien site d'Arzew, pour être proche de la flotte et répondre aux sollicitations du personnel navigant. Hyproc possède un réseau de quatre directions qui se trouvent à Arzew, Alger, Bejaia, Skikda. Elle emploie un effectif de 1529 employés dont 675 sédentaires et 854 marins réparties sur huit agences au niveau national : ports d'Arzew, Bthioua, Oran, Mostaganem, Ghazaouet, Alger, Bejaia, Skikda et Annaba.

Sa principale activité est d'assurer le transport maritime des hydrocarbures et des produits chimiques, la consignation des navires, et exploite son savoir-faire dans le créneau du shipmanagement, à l'instar de la gestion conjointe avec l'Armateur Bergesen du navire Berge Arzew acquit en copropriété entre Sonatrach et Bergesen. Le transport du GNL représente la majeure partie de son activité tant en volume transporté qu'en chiffre d'affaires. Ce segment constitue un maillon essentiel dans la chaîne gaz et contribue à la valorisation du gaz naturel algérien exporté. HYPROC SC assure également le transport des bitumes, des produits raffinés et des produits chimiques et effectue des affrètements de navires transporteurs de produits pétroliers et produits chimiques pour le compte de ses clients.

1.6. LA banque d'extérieure d'Algérie (BEA) :

La Banque extérieure d'Algérie (BEA), a été fondée en 1967. Elle avait pour mission de servir les grandes entreprises énergétiques et industrielles algériennes, mais avec le temps, la Banque a pu se construire, se développer et se diversifier. Présentement, la BEA est considérée comme l'un des premiers établissements financiers tant au niveau du Maghreb que d'Afrique grâce à ses six filiales en nationales et Internationales et ses 3 444 collaborateurs. Et comme l'on ne se contente pas du peu à la BEA, le pari d'être partout, pour tous, a été remporté haut la main. Avec ses 11 directions régionales, la BEA compte 101 agences, 1.793.000 comptes clients mettant à la disposition de ces derniers quelques 150 guichets automatiques. Ainsi, afin de répondre aux attentes de ses clients (plus d'un million) d'une part, et de se mettre au diapason des banques internationales et des nouvelles technologies monétiques, la BEA a lancé un vaste programme de modernisation et d'instauration de nouveaux modes de gestion comme la carte Mastercard.

Le processus de modernisation entrepris par la BEA, a également touché le capital humain. Pour ce faire, la BEA programme des formations pour ses collaborateurs afin de répondre efficacement au client et le mettre au centre d'intérêt de la banque. Elle accorde un intérêt particulier à la formation de ses collaborateurs. Pour preuve : ils ont bénéficié d'un

programme complet de formation externe qualifiante et diplômante (en national et à l'étranger). Au titre de l'exercice 2018, 1792 collaborateurs ont été formés pour un budget global de 47,5 millions de dinars. En outre, la formation en interne a connu au cours de la même année la programmation de 19 thèmes assurés en 95 regroupements et 245 jours de formation touchant l'ensemble des compartiments de l'activité bancaire au niveau de son propre site de formation.

2. L'analyse de contenu thématique :

Pour faire l'analyse de contenu des entretiens menés auprès des cadres supérieurs des entreprises du secteur économique étatique dans la ville d'Oran, nous avons utilisé des tableaux qui sont présentés ci-dessous. En effet, chaque tableau comprend trois (03) colonnes qui présentent respectivement : les variables ; les principaux thèmes évoqués par les interviewés ; et enfin l'analyse des fréquences dans lesquelles les répondants ont répété les principaux thèmes. Pour la validité du contenu de notre entretien, nous retenons les thèmes qui sont évoqués par plus de la moitié des répondants.

Tableau N° 20 : Analyse de contenu thématique : conception de la communication interne

Variable	Principaux thèmes	Fréquence
La notion de la communication interne	C'est un moyen pour faire passer les consignes.	07
	C'est un moyen pour informer le personnel sur l'activité et la vie de l'entreprise.	07
	C'est un moyen de reconnaissance et de motivation au travail.	07
	C'est un moyen pour écouter les salariés.	08

L'analyse de contenu thématique indique que tous les interviewés ont accordé le même point de vue à propos de la notion de la communication interne. En effet, ils pensent que c'est un moyen pour faire passer les consignes lorsque le supérieur donne à ses subordonnés des tâches à accomplir. De plus, c'est un moyen pour informer le personnel sur l'activité et la vie de l'entreprise lorsqu'il s'agit d'un évènement, une promotion, nouveau recruté...etc. De même, c'est un moyen de reconnaissance et de motivation au travail lorsque le collaborateur

fourni des efforts et accomplit des tâches, son supérieur le remercie et cela peut prendre la forme orale, écrit à travers la messagerie électronique. Ainsi, c'est un moyen pour écouter les salariés. Ici, le supérieur donne au subordonné la possibilité de s'exprimer ses besoins, ses réclamations et ses problèmes en vue de l'aider à les résoudre. Toutefois, une sur les huit personnes interrogées la considère seulement comme « *un moyen pour écouter les salariés* ».

Tableau N° 21 : Analyse de contenu thématique : la politique de la communication interne de l'entreprise

Variables	Principaux thèmes	Fréquence
Les objectifs de la communication interne	La CI vise le travail par collaboration et l'entente entre salariés.	08
	La CI vise la cohésion	08
	La CI vise à passer l'information d'une manière flexible.	08
	La CI vise la réalisation des produits ciblés de l'entreprise	06
Rattachement de la communication interne adoptés	Département ou direction de communication	01
	Département des ressources humaines	00
	Direction générale	07

L'analyse de tableau ci-dessus montre que les personnes interrogées ont souligné qu'il existe une politique de la communication interne dans leurs entreprises. Toutefois, la politique de communication interne de chacune de ces entreprises vise : le travail par collaboration, l'entente entre salariés, la cohésion entre les différentes structures, le transfert de l'information d'une manière flexible, la réalisation des produits ciblés de l'entreprise voire la réalisation des objectifs de l'entreprise.

En se basant sur tableau ci-dessus et les entretiens menés avec les cadres supérieurs, nous constatons que la communication interne est rattachée à la cellule de communication qui est rattachée à la direction générale de l'entreprise. La communication de la majorité de ces

entreprises est centralisée au niveau d'Alger. Or, dans certaines entreprises une cellule de communication qui se charge de la communication interne. Toutefois, l'appellation se change d'une entreprise à une autre :

- Dans l'entreprise SEOR, la cellule de communication et relation institutionnelle qui est responsable de la communication interne.
- Dans l'entreprise SETRAM, service de communication (avec deux personnes : le chargé de communication et son assistante) qui s'occupe de la communication interne au niveau de la direction d'Oran. Toutefois, ce service est rattaché à la direction de communication située à Alger.
- Dans l'entreprise Hyproc, c'est la cellule de la communication d'entreprise (CCE) qui se charge de la communication interne. Elle est rattachée à la direction générale de l'entreprise.
- Dans l'entreprise Sonatrach, la communication était d'abord une cellule puis à partir de l'année 2009 s'est devenu direction mais maintenant, elle devenue une coordination qui est rattachée au département des relations publiques qui est rattaché à son tour à la direction générale de siège (DGS). Cependant, la communication interne est centralisée. Au niveau du siège d'Oran, il y a bureau avec trois fonctionnaires qui se chargent de l'édition de :la revue chaque trois mois, flash info pour chaque évènement, lettre avale chaque mois ; et des publications sur téléaffichage.
- Dans la banque l'extérieur d'Algérie, le département de communication qui est chargé de la communication interne et il est centralisé au niveau d'Alger.
- Dans la SAA, la communication interne est centralisée aussi au niveau d'Alger.
- Dans l'entreprise Mobilis, la communication interne est centralisée à Alger, c'est la direction régionale qui se charge de la communication interne dans la direction régionale d'Oran.

Tableau N° 22 : Analyse de contenu thématique : L'impact de la communication interne et les facteurs qui la facilitent

Variables	Principaux thèmes	Fréquence
Impact de la communication interne sur la motivation au travail	La communication interne contribue à motiver les salariés.	08
Facteurs facilitant la communication interne au sein de l'entreprise	Travail en collaboration	05
	Partage de l'information	08
	L'écoute des salariés	06
Transparence de la communication interne	La communication interne de l'entreprise est qualifiée comme transparente	08

Les interviewés pensent que la communication interne peut contribuer à motiver les salariés au travail et chacun a justifié sa réponse comme suit : Une personne interrogée a déclaré en répondant à cette question : *« bien sûr, j'insiste sur le travail en collaboration et l'information en temps réel et la reconnaissance pour un bon suivi carrière et surtout écouter de près les soucis du travailleur »*. Une autre personne a dit ainsi : *« Effectivement, un salarié qui est informé avec une bonne communication interne, est motivé car il est à jour sur ce qui se déroule au sein de la société. Ce qui évite la circulation des informations erronées et les rumeurs non fondées »*. Une autre personne interrogée met l'accent sur l'accompagnement des collaborateurs en vue de les faire comprendre leurs tâches à réaliser, disant ; *« oui, en premier, nous sensibilisons et accompagnons nos collaborateurs à travers des remerciements, par des messages des clarifications sur ce qu'ils doivent faire »*. Une personnes interrogées a déclaré : *« La communication interne est un élément très important pour la motivation des salariés, notamment à travers la circulation des informations fiables au sein du collectif ce qui permet de solidifier la crédibilité de la direction et la transparence de ses actions et sa politique de communication en interne, aussi sur le fait de mettre à jour les salariés à travers la totalité des actions qui permettent aux collaborateurs de mieux accéder à l'information et de mieux communiquer ensemble à travers les tableaux d'affichage, le journal interne, les réseau sociaux, etc. »*. Au point de vue d'une autre personne interrogée, la communication interne contribue à la motivation des salariés *« en donnant une communication claire et opportune »*. Une autre personne a dit à ce propos :

« L'administration, avec ses différentes structures et niveaux, devrait adopter un réseau de communication clair et très flexible car elle contribue à l'amélioration de la performance des salariés au travail ».

Concernant l'analyse de la question liée à l'avis des interviewés sur la transparence de la communication interne de leurs entreprises révèlent qu'elle est transparente. Dans ce sens, nous pouvons évoquer la citation suivante : *« La communication interne de notre organisation est transparente mais pas à 100%. Le salarié n'est pas censé être informé de tous, il y a lieu de filtrer les données qui rentre dans son domaine, catégorie, centre d'intérêt et faire la différence entre l'opérationnel et le stratégique. »*. D'après les réponses des personnes interrogées par des entretiens ; nous constatons que les facteurs qui facilitent la communication interne au sein de l'entreprise sont les suivants : selon une personne interrogée *« L'esprit d'équipe et la collaboration qui représente une communication transparente »*. Quant à une autre personne interrogée a exprimé à propos de cette question que *« la communication orale, les réunions et la messagerie »*. Tandis qu'une autre personne pense que *« la transparence, l'information au temps et l'anticipation de l'information par rapport à l'évènement »* sont les facteurs majeurs qui facilitent la communication interne. Alors qu'une autre personne interrogée voit que *« la qualité de l'information et la qualité des canaux utilisés »* permettent de faciliter la communication interne au sein de l'entreprise.

Tableau N° 23 : Analyse de contenu thématique : Les aptitudes de la communication de supérieur hiérarchique.

Variable	Principaux thèmes	Fréquence
Les aptitudes de la communication du supérieur hiérarchique	La valorisation des collaborateurs par le supérieur hiérarchique via la communication interne peut influencer leur motivation au travail	08
	Donner aux collaborateurs la possibilité de s'exprimer quant à leur ressenti et leurs besoins et réclamation peut influencer leur motivation au travail	08
	Le reçoit des collaborateurs de feedback individuel concernant leurs résultats peut influencer leur motivation au travail	08
	L'adhésion des collaborateurs aux objectifs et projets de l'entreprise peut les motiver au travail.	08
	L'amélioration des connaissances du collaborateur en ce qui concerne l'organisation peut le motiver au travail.	08

L'analyse du tableau ci-dessus révèle que tous les thèmes liés aux aptitudes de la communication de supérieur hiérarchique ont été approuvés par tous les personnes interrogées :

D'un côté, lorsque le supérieur hiérarchique valorise ses collaborateurs via la communication interne cela peut influencer leur motivation au travail. Cette valorisation se traduit selon les interviewés par « *la valorisation des salariés se fait en les tenant informés, les anticiper des évènements* », « *la valorisation est justifié en partageant ce qu'il faut avec la hiérarchie et en les remerciant pour les efforts fournis* ». De cela, nous constatons que la valorisation des salariés à travers la communication interne se fait en premier lieu par la transparence et par le remerciement des efforts fournis. En second lieu, à travers le partage d'information. Le partage d'informations est l'une des dimensions clés de la motivation des employés au travail, car il montre les dimensions de l'image globale de l'organisation et les capacités dont elle dispose pour s'adapter à son environnement externe.

D'un autre côté, les personnes interrogées ont exprimé un niveau élevé d'approbation avec

le deuxième thème du tableau ci-dessus ; c'est-à-dire donner aux collaborateurs la possibilité de s'exprimer quant à leur ressenti et leurs besoins et réclamation peut influencer leur motivation au travail. Cela est justifié par les citations qui suivent : « *en donnant aux travailleurs une plus grande possibilité de participer à l'élaboration des décisions de politique et activer les canaux de communication à cette fin* ». A ce propos, une autre personne interrogée a dit : « *Il faut donner plus d'attention aux idées et aux suggestions des collaborateurs, car il peut y avoir dans le fleuve ce qu'on ne trouve pas dans la mer* ». Une autre personne interrogée a déclaré : « *Veiller à prendre les avis des employés, car ils disposent de plus d'informations sur le terrain que celles disponibles au niveau de la direction S'assurer que des réunions sont tenues pour prendre des décisions liées à la performance des employés et les y impliquer, car ils disposent de plus d'informations de terrain que celles disponibles au niveau de la direction* ». Un autre interviewé a dit « *Pour identifier les problèmes de travail, il faut identifier d'abord les problèmes des travailleurs et comment les résoudre et leur apporter des solutions appropriées. En d'autres termes, la tendance suit une approche de porte ouverte* ». Dans la même lancée, un autre interviewé a dit : « *C'est très important de permettre aux salariés de s'exprimer et réclamer tout dysfonctionnement au sein de la société mais d'une manière respectueuse, structurée et suivant un mode opératoire bien défini par la direction, à titre d'exemple : mettre à leur disposition des formulaires de réclamation qui sont traités par la direction en leur assurant un retour. Ou en adressant un email à leur hiérarchie. C'est un aussi un élément de motivation car ça permet au salarié de trouver une écoute active qui lui est dédié* ». Une autre personne a souligné : « *à travers des réclamations écrites, invitations et audiences* ». Or, une autre citation a dit : « *au niveau de département, nous demandons à chaque collaborateur de s'exprimer et de donner son avis pour nous permettre de prendre une décision collégiale* ». Toutefois, les préparatifs des supérieurs pour répondre aux suggestions et aux idées des subordonnés ne suivent pas souvent une politique de porte ouverte.

De plus, les personnes interrogées indiquent que l'adhésion des collaborateurs aux objectifs et projets de l'entreprise peut les motiver au travail. Cela est justifié par les citations qui suivent : « *donner plus d'importance à l'implication des employés dans la réalisation des objectifs généraux, par la tenue de réunions et de séminaires* ». Une autre citation souligne :« *Un salarié impliqué dans les objectifs et projets de l'entreprise, est un salarié motivé et engagé, car ça lui permet d'exprimer ses compétences et idée et développer de nouvelles compétences, sans oublier le maintien d'un sens d'appartenance* ». Et la même

réponse a été donnée dans cette citation : « *oui, par l'implication* ».

De même, il révèle d'après le tableau ci-dessus que le feedback personnel affecte la motivation des salariés. Lorsque les collaborateurs reçoivent le feedback individuel concernant leurs résultats peut influencer leur motivation au travail. A ce propos, nous évoquons cette citation : « *Oui c'est très important de donner d'une manière continue des feedbacks aux collaborateurs dans le cadre du suivi de leur réalisation et aussi dans le cadre d'un management de proximité. Les feedbacks peuvent se traduire sous forme de one to one, séance de travail, email, etc* ». Une autre citation dit : « *oui, ça motive bien sûr à travers des emails et face to face* ». Dans le même point de vue, nous évoquons également cette citation : « *oui, c'est un facteur de motivation à travers des écrits par mail ou d'une manière orale* ». Nous trouvons aussi cette citation qui affirme les précédentes citations : « *oui, un suivi des actions de chaque collaborateur se fait par nous-même, le responsable passe chaque période pour féliciter le personnel et les rassurer du bon travail* ».

Enfin, ils accordent également le dernier thème du tableau ci-dessus. En fait, l'amélioration des connaissances du collaborateur en ce qui lui concerne comme l'annonce de la promotion du personnel et concerne l'organisation, ses réussites, ses nouveautés « *Maintenir et améliorer l'engagement des employés avec des informations, en leur fournissant des informations adéquates sur les systèmes de récompense...* ». Une autre personne a déclaré : « *nous proposons de donner aux collaborateurs une transparence totale dans les communications internes, et en programmant des réunions mensuelles en présence de la plupart des collaborateurs* ». Une personne a dit à ce propos « *oui, cela se fait par des formations et coaching* ». Cela est exprimé également dans la déclaration d'une personne interrogée : « *Dispenser des formations au salarié est un droit pour le salarié et une obligation pour l'entreprise et ce dans le cadre du développement de ses compétences. Une entreprise qui souhaite assurer sa pérennité, doit développer les compétences de son capital humain et d'une manière continue. La formation est un volet qui donne beaucoup de motivation aux salariés et développent un sens d'appartenance, ce qui représente aussi une sorte de gratification et reconnaissance entre le salarié et son entreprise* ».

Tableau N° 24 : Analyse de contenu thématique : La communication horizontale

Variable	Principaux thèmes	Fréquence
La communication horizontale	Le supérieur hiérarchique pense qu'une bonne relation entre les collègues du même niveau hiérarchique peut influencer leur motivation au travail	08
	Le supérieur hiérarchique pense que le partage de l'information et de connaissances entre les collègues du même niveau hiérarchique peut influencer leur motivation au travail	08
	Le supérieur hiérarchique pense que la discussion informelle entre les collaborateurs peut influencer leur motivation au travail	07

L'analyse de contenu thématique de l'entretien réalisé avec les cadres supérieurs dans les entreprises ciblées révèle que la communication interne avec sa tendance horizontale joue aussi un rôle dans la motivation des salariés. En effet, avoir de bonne relation entre les collaborateurs les laisse sentir à l'aise au travail et cela peut les motiver. Toutefois, une des interviewé a dit que « *Le relationnel dans un cadre du travail doit être orienté vers le respect et le sens de la collaboration de son entourage (collègue et/ou hiérarchie) cela permettra au collectif de travailler dans un climat sain et motivant. La qualité du relationnel entre les salariés est très important dans une entreprise, il doit être basé sur la collaboration et l'esprit d'équipe* ». En partageant le même point de vue à propos de cette question, une autre personne interrogée a avoué « *oui ça motive, et cela se traduit par le respect et la reconnaissance entre les collaborateurs* ». Une autre citation a dit : « *lors des réunions de management, tous les résultats et les stratégies ainsi, les managers peuvent échanger leurs expériences, leurs connaissances et cela ça motive les uns et les autres* ». Le partage et l'échange des collaborateurs de toutes sortes d'informations, qu'il s'agisse d'informations sur l'image générale de l'entreprise, d'informations liés au rendement au travail du travailleur ou à des informations personnelles, ou le partage des connaissances professionnelles en donnant leurs expériences professionnelles qui les intéressent dans plusieurs domaines cela permet de motiver un grand pourcentage d'employés de voir les informations. Cependant, nous enregistrons un manque de ces communications, même si

l'incident est principalement, car il ne permet pas la fourniture d'informations à tous les travailleurs, de sorte que nous enregistrons un manque d'informations sur les opportunités et les défis.

Cependant, les relations informelles qui prévalent dans les relations entre les collaborateurs c'est-à-dire les salariés du même niveau hiérarchique affectent la motivation au travail. Certaines personnes interrogées ont exprimé un niveau élevé d'assentiment avec cette question, comme l'illustre cette citation : « *On dit que la communication informelle renforce les relations de confiance entre les collaborateurs et les motive par la suite. Cela dit, l'entreprise doit veiller à ce la communication informelle entre les ouvriers comme exemple soit soutenue et répond au cadre du travail et du professionnalisme* ».

Tableau N° 25 : Analyse de contenu thématique : les supports de la communication interne adoptés et leurs impacts sur la motivation au travail.

Variables	Principaux thèmes	Fréquence
Les supports de la communication interne adoptés	L'utilisation des supports écrits	08
	L'utilisation des supports électroniques	08
	L'utilisation des supports oraux	08
	L'utilisation des supports audio-visuel	08
Impact des supports sur la motivation au travail des salariés.	L'interviewé pensent que les supports de la communication interne affectent la motivation des salariés.	07

D'après l'analyse de contenu de l'entretien avec les cadres supérieurs des entreprises qui font l'objet de notre étude, nous avons constaté que toutes ces entreprises adoptent toute sorte des outils de communication interne : des supports écrits, oraux, audio-visuels et électroniques. Tout d'abord, dans le cadre des canaux de communication orale, on retrouve les réunions mensuelles par service, les réunions hebdomadaires, et des réunions de courtes durées, les séminaires utilisés pour les managers et le personnel d'encadrement et enfin les discussions entre collègues. Dans le cadre des canaux de communication écrite, on retrouve les notes d'informations internes, les panneaux d'affichages, revue de presse et la boîte à idée. Enfin, dans le cadre des canaux de communication numérique et audiovisuelle, on constate que les supports numériques sont les plus adoptés au sein de ces trois entreprises par rapport aux autres supports de communication interne. En effet, on retrouve les e-mails,

le SMS, l'intranet, réseaux sociaux le téléphone et les messageries électroniques professionnelle (Lotus et Outlook) qui diffusent aux salariés différentes informations concernant l'entreprise et leurs tâches à réaliser. Les personnes interrogées ont indiqué aussi que le télétravail a été utilisé dans leurs entreprises notamment dans la période sanitaire de COVID19. On trouve également les réseaux sociaux au sein de ces entreprises.

Concernant les sens de communication, on constate que, comme dans la plupart des entreprises, la communication descendante est fortement présente. En effet, chaque supérieur a pour rôle de participer à la communication interne et transmet donc à ses subordonnés les différentes informations relatives à l'entreprise, à son organisation. En effet, Elle a pour objectif la compréhension et la circulation de l'information. A côté, on retrouve également une communication ascendante. Celle-ci passe par le biais de différents outils qui ont été mis en place au sein de chaque entreprise. De même, la communication horizontale existe également au sein de toutes ces entreprises. Et cela passe par exemple par la discussion informelle, les réseaux sociaux...etc.

Par ailleurs, toutes personnes interrogées ont exprimé que le meilleur support est celui électronique en raison de nombreux avantages qu'elle apporte. En outre, sept personnes sur huit ont déclaré que les supports de la communication interne peuvent motiver les salariés au travail. Dans ce sens, une personne interrogée soulignait : *« oui, même réponse ça motive. Tous les moyens sont bons pour communiquer en interne et informer les salariés des mises à jour, note et instructions les concernant. Les tableaux d'affichage, le journal interne, Facebook, email, etc, sont de très bon moyen de communication, en fait, ils sont efficaces et rapides. Il faut aussi adapter l'image et la langue afin de s'assurer que le message est bien compris par les salariés »*. En effet, la messagerie a été mentionnée comme un canal le plus favorisé. Selon certains interviewés, elle est *« efficace pour diffuser l'information claire »*. Selon une autre, elle permet de *« minimiser le stress de travailleur, de gagner du temps et les frais de déplacement »*. Toutefois, une autre personne interrogée a déclaré : *« Actuellement on utilise des affichages dynamiques car ils sont rapides. L'utilisation de la messagerie électronique nous a permis de gagner du temps par rapport au supports papier. Mais on garde toujours l'affichage en papier en cas de coupure d'électricité »*. De même, l'utilisation potentielle des réseaux sociaux comme le Facebook a également été soulignée pour des discussions informelles et communautaires. Il peut en effet être un moyen supplémentaire d'échanger entre les salariés. En fait, il permet à la fois d'améliorer la

communication horizontale lorsque les collaborateurs sont disséminés, mais aussi de favoriser le travail d'équipe et de fédérer le personnel grâce à une communication moins formelle et plus conviviale.

Tableau N° 26 : Analyse de contenu thématique : Les facteurs de la motivation au travail

Variable	Principaux thèmes	Fréquence
Les facteurs de la motivation au travail	La rémunération	08
	La promotion	08
	La formation	05
	La reconnaissance	06
	La Considération	05

L'analyse de contenu thématique des entretiens a montré que les facteurs de motivation au travail ne se limitent pas seulement à une bonne communication interne. En revanche, il existe d'autres facteurs qui sont capables de motiver les salariés ; à savoir : la rémunération, la promotion, la formation, la considération et la reconnaissance. En fait, le salaire et la promotion ont été cités par tous les interviewés, la formation et la considération ont été cités par cinq personnes interrogées, alors que six personnes ont cité la reconnaissance, cela est plus que la moitié, c'est pourquoi ces facteurs ont été retenus. En effet, des employés apprécient les incitations matérielles comme le salaire en premier lieu comme il apprécie la promotion dans le poste. La formation également occupe une place prépondérante en tant qu'outil de motivation. La quatrième source de motivation par ordre d'importance se trouve dans la considération et la reconnaissance qui correspond au quatrième niveau de la pyramide de Maslow (besoins d'estime). Certains salariés de ces entreprises préfèrent plutôt d'être considérés et reconnus sur le travail cela veut dire que ces personnes sont bien rémunérées et elles se sont intégrées dans un groupe social donc elles désirent la considération et la reconnaissance.

Section 02 : L'analyse des données quantitatives : Questionnaire

Dans cette section, nous présenterons les résultats descriptifs de l'enquête que nous avons menée au sein de certaines entreprises économiques étatique dans la ville d'Oran. Par ailleurs, les données quantitatives seront analysées à l'aide de statistiques descriptives afin de déterminer l'impact de la communication interne notamment ; les aptitudes de la communication de supérieur hiérarchique, la communication horizontale et les supports sur la motivation au travail des salariés. En effet, l'analyse descriptive correspond d'abord à la description de l'information de base sur l'échantillon, qui a fait ressortir le profil général de l'échantillon. Ensuite, la distribution de fréquence et la distribution moyenne sont utilisées afin de dresser un portrait de l'échantillon à l'étude. Par conséquent, cette section comportera les éléments suivants :

- L'analyse descriptive des renseignements personnels ; des supports de la communication interne les plus adoptés et des variables d'étude.
- Analyse inférentielle des variables :
- Test des hypothèses de la recherche.

1. Les analyses descriptives :

1.1. Les renseignements personnels :

Dans le cadre de l'analyse effective des 380 questionnaires valides, une classification basée sur la proportion par sexe, âge, niveau d'éducation, expérience de travail et la catégorie socioprofessionnelle des participants est présentée.

1.1.1. Le sexe : Répartition des enquêtés selon leur genre

Tableau N° 27 : Répartition des enquêtés selon leur genre

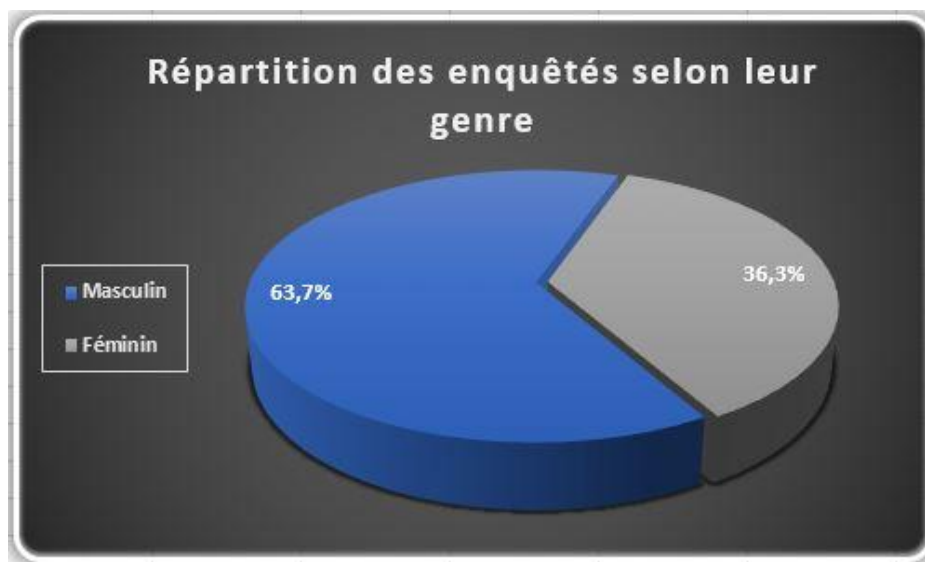
Sexe	Fréquence	Pourcentage
Masculin	242	63,7%
Féminin	138	36,3%
Total	380	100%

Source : Output de SPSS 24.

L'étude porte sur les salariés des entreprises étatique dans la ville d'Oran dont la taille d'échantillon est (n = 280). Néanmoins, les résultats de la répartition des enquêtés selon le

sexe relève que 242 personnes (soit 63,7%) se sont du sexe Masculin par rapport aux 138 personnes (soit 36,3%) se sont du sexe Féminin. Nous constatons que dans l'échantillon, la proportion d'homme est plus grande que la proportion de femmes, ce qui représente bien la culture et la mentalité des algériens. Toutefois, la figure ci-dessous montre une représentation graphique de la répartition des enquêtés selon leur genre.

Figure N°27 : Répartition des enquêtés selon leur genre



Source : Output de SPSS 24.

1.1.2. L'âge : Répartition des enquêtés selon leur tranche d'âge :

Tableau N° 28 : Répartition des enquêtés par tranche d'âge

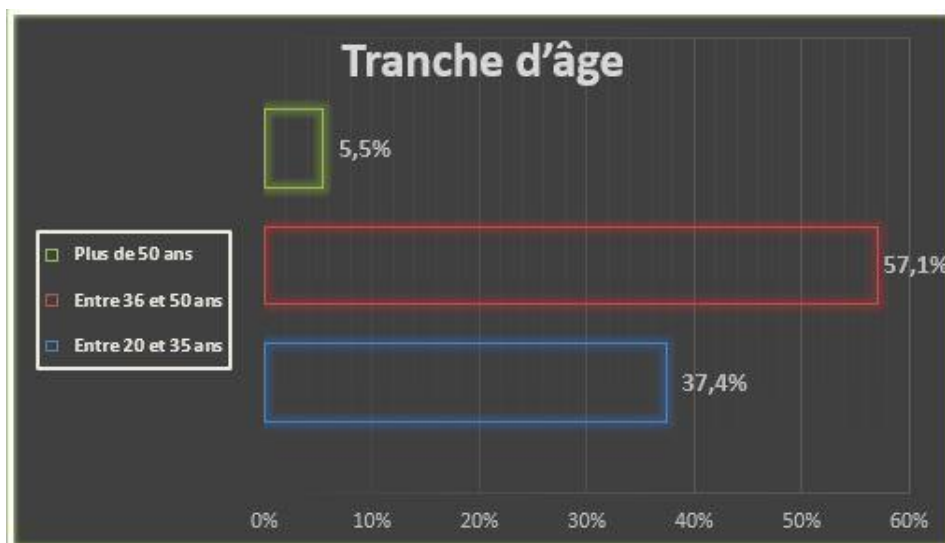
L'âge	Fréquence	Pourcentage
Entre 20 et 35 ans	142	37,4%
Entre 36 et 50 ans	217	57,1%
Plus de 50 ans	21	05,5%
Total	380	100%

Source : Output de SPSS 24.

Des analyses de démographie du travail, réalisées à partir des données qualitative (questionnaire) ont permis de mettre en avant une répartition des répondants selon leur l'âge. Les répondants se répartissent ainsi : 37,4 % ont l'âge entre 20 et 35 ans, 57,1% ont entre 36 et 45 ans et 05,5% ont plus de 45 ans. La plus grande proportion de participants se situe ainsi dans la catégorie des 35 à 45 ans, ce sont alors les jeunes qui sont au début de carrière et à mi-carrière. Cela impute à l'ancienneté des salariés de ces entreprises. Cependant, la figure

N°28 montre une représentation graphique de la répartition des enquêtés par tranche d'âge.

Figure N°28 : Répartition des enquêtés par tranche d'âge



Source : Output de SPSS 24.

1.1.3. Niveau d'instruction des répondants :

Cette analyse a pour objectif de répartir les enquêtés selon leur niveau d'instruction (voir tableau ci-dessous).

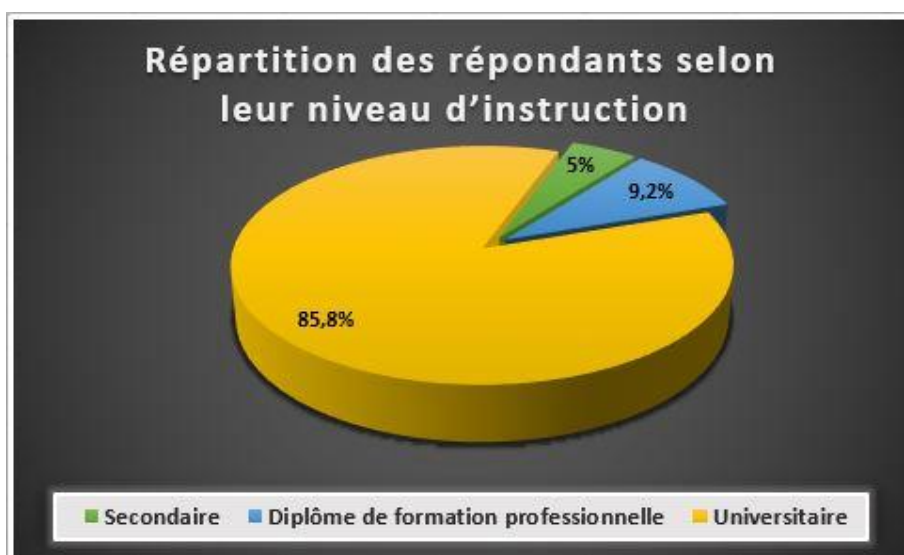
Tableau N° 29 : Répartition des enquêtés selon leur niveau d'instruction

Niveau d'instruction	Fréquence	Pourcentage
Secondaire	19	05%
Diplôme de formation professionnelle	35	09,2%
Universitaire	326	85,8%
Total	380	100 %

Source : Output de SPSS 24.

D'autres analyses démographiques ont permis également de mettre en évidence une répartition des enquêtés selon le niveau d'instruction. En effet, nous avons remarqué le pourcentage, 85,8% représente ceux qui ont un niveau universitaire puis, le pourcentage 09,2% représente ceux qui ont un diplôme de formation professionnelle enfin, 05% représente ceux qui ont un niveau secondaire. De ces résultats, nous avons pu constater que la grande partie des salariés de ces entreprises sont universitaires. La figure N°29 montre une représentation graphique de la répartition des enquêtés selon leur niveau d'instruction.

Figure N°29 : Répartition des enquêtés selon leur niveau d'instruction



Source : Output de SPSS 24.

1.1.4. L'ancienneté dans l'entreprise :

Nous voulons à travers cette analyse de déterminer l'ancienneté dans l'entreprise des répondants les plus touchés dans notre enquête (voir tableau N°30).

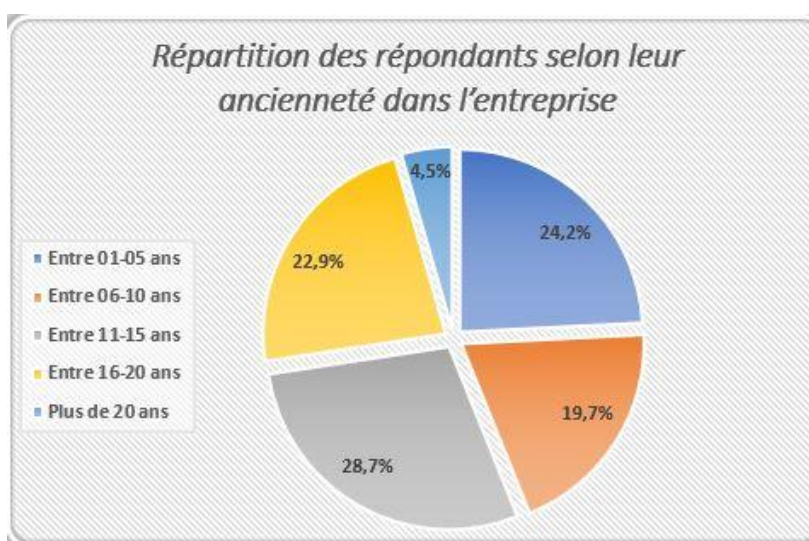
Tableau N° 30 : Répartition des enquêtés selon leur ancienneté dans l'entreprise

L'ancienneté dans l'entreprise	Fréquence	Pourcentage
Entre 01-05 ans	92	24,2%
Entre 06-10 ans	75	19,7%
Entre 11-15 ans	109	28,7%
Entre 16-20 ans	87	22,9%
Plus de 20 ans	17	04,5%
Total	380	100 %

Source : Output de SPSS 24.

Concernant l'ancienneté dans l'entreprise nous avons constaté que 28,7% représente ceux qui ont entre 11 et 15 ans comme ancienneté dans l'entreprise ensuite, 24,2% est le pourcentage qui représente ceux qui ont une ancienneté entre 01 et 05 ans puis, 22,9% représente ceux qui ont une ancienneté entre 16 et 20 ans puis, 19,4% représente ceux qui ont une ancienneté entre 06 et 10 ans. Enfin, 04,5% représente ceux qui ont une ancienneté plus de 20 ans. Toutefois, la figure ci-dessous montre une représentation graphique de la répartition des répondants selon leur ancienneté dans l'entreprise.

Figure N° 30 : Répartition des répondants selon leur ancienneté dans l'entreprise



Source : Output de SPSS 24.

1.1.5. Catégorie socioprofessionnelle :

Nous allons présenter dans le tableau ci-dessous la répartition des enquêtés selon leur catégorie socioprofessionnelle.

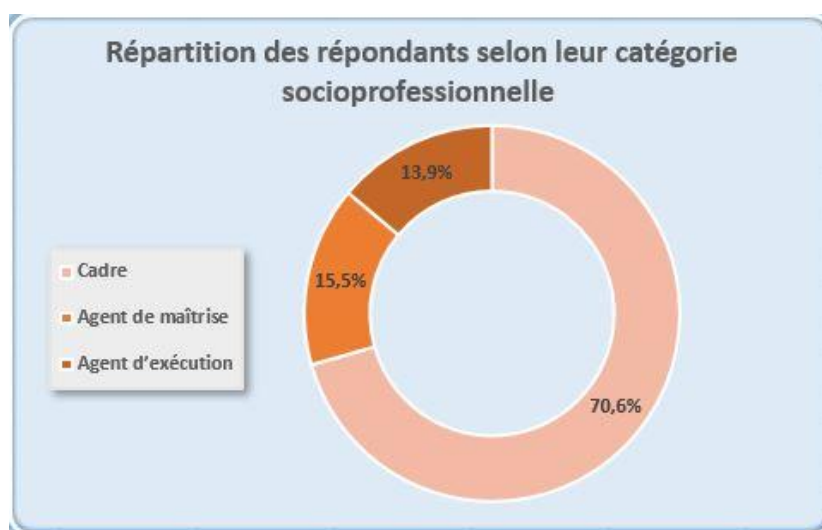
Tableau N° 31 : Répartition des enquêtés selon leur catégorie socioprofessionnelle

Catégorie socioprofessionnelle	Fréquence	Pourcentage
Cadre	268	70,6%
Agent de maîtrise	59	15,5%
Agent d'exécution	53	13,9%
Total	380	100 %

Source : Output de SPSS 24.

Selon les résultats du tableau N°36 à propos la catégorie socioprofessionnelle des enquêtés, nous avons constaté que : le pourcentage 70,6% représente les cadres des entreprises ensuite, 15,5% est le pourcentage qui représente les agents de maîtrise enfin, le pourcentage 13,9% représente les agents d'exécution. Cela montre que la tranche de répondants la plus touchée par notre enquête sont les cadres et ce qui ressort effectivement de la répartition des répondants selon leur niveau d'études. Ce qui répond aux exigences légales qui veulent que ceux qui occupent les emplois de catégories cadre doivent être universitaire (avoir au moins une licence). Cependant, la figure N°31 montre une représentation graphique de la répartition des enquêtés selon leur catégorie socioprofessionnelle.

Figure N° 31 : Répartition des enquêtés selon leur catégorie socioprofessionnelle



Source : Output de SPSS 24.

1.2. Caractéristiques des répondants par tri croisé :

Après avoir réalisé l'analyse descriptive des renseignements personnels des répondants, nous allons ensuite faire l'analyse descriptive des caractéristiques des répondants par tri croisé dans laquelle, nous avons faits des tableaux croisés regroupant la répartition des enquêtés par sexe et tranche d'âge, par la catégorie socioprofessionnelle et le niveau d'instruction.

1.2.1. Répartition des enquêtés par sexe et tranche d'âge :

Nous allons présenter dans le tableau ci-dessous la répartition des enquêtés selon leur sexe et tranche d'âge.

Tableau N° 32 : Répartition des enquêtés par sexe et tranche d'âge

D'âge Tranche	Masculin		Féminin		Ensemble	
	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%
Entre 20- 35 ans	92	64,8%	50	35,2%	142	37,4%
Entre 26- 50 ans	140	64,5%	77	35,5%	217	57,1%
Plus de 50 ans	10	47,6%	11	52 ,4%	21	05,5%
Total	242	63,7%	138	36,3%	380	100%

Source : Output de SPSS 24.

D'après les résultats mentionnés dans ce tableau, nous avons constaté 64,8% compris 92 personnes du sexe masculin qui sont de la tranche d'âge (Entre 20- 35 ans), ensuite, 64,5% compris 140 personnes du sexe masculin qui sont de la tranche de (Entre 26-50), puis 52,5% compris 11 personnes du sexe féminin qui sont la tranche de (Entre 26-50), de plus 47,6% comprends 10 personnes du sexe masculin de la tranche (plus de 50 ans). Le pourcentage 35,5% représente la tranche d'âge (Entre 26-50 ans) qui comprend 11 personnes du sexe féminin, en définitive, le pourcentage 35,2% représente la tranche d'âge (Entre 20-35 ans) qui comprend 50 personnes du sexe féminin.

1.2.2. Répartition des enquêtés par catégorie socioprofessionnelle et le niveau d'étude :

Après avoir fait la répartition des enquêtés par le sexe et le tranche d'âge, nous allons ensuite présenter dans le tableau ci-dessous la répartition des enquêtés selon leur catégorie socioprofessionnelle et le niveau d'étude.

Tableau N° 33 : Répartition des enquêtés par catégorie socioprofessionnelle et le niveau d'étude

Niveau d'étude	Catégorie socioprofessionnel							
	Cadre		Agent de maîtrise		Agent de d'exécution		L'ensemble	
	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%
Secondaire	08	42,1%	05	26,3%	06	31,6%	19	05,5%
Diplôme de formation professionnelle	16	45,6%	12	34,4%	07	20%	35	09,2%
Universitaire	244	74,8%	42	12,9%	40	12,3%	326	85,8%
Total	268	70,5%	59	15,6%	53	13,9%	380	100%

Source : Output de SPSS 24.

D'après le tableau ci-dessus, nous avons pu noter une prédominance des universitaires soit 74,8% qui occupe le poste d'un cadre qui comprend 244 enquêtés , passant au diplôme de formation professionnelle soit (45,6%) occupe le poste d'un cadre ensuite, 42,1% est le pourcentage qui représente ceux qui ont le niveau du secondaire et occupe le poste d'un cadre, puis , 34,4% est le pourcentage qui représente ceux qui ont des diplômes de formation professionnelle et qui occupent le poste d'un agent de maîtrise , de plus, 31,6% est le pourcentage qui représente ceux qui ont le niveau secondaire et occupent le poste d'un agent d'exécution. 26% est le pourcentage qui représente ceux qui ont le niveau du secondaire occupant le poste d'un agent de maîtrise. 20% est le pourcentage qui représente ceux qui ont des diplômes de formation professionnelle et occupent le poste d'un agent d'exécution, 12,9% est le pourcentage qui représente des universitaires occupants le poste d'un agent de maîtrise, finalement 12,3% est le pourcentage qui représente des universitaires qui occupent le poste d'un agent d'exécution.

1.3. L'analyse descriptives des outils de communication interne les plus utilisés par les enquêtés :

Dans partie de l'analyse, nous visons à travers cette question à identifier les supports de la communication interne les plus adoptés au sein des entreprises économique étatiques dans la ville d'Oran. Cependant, nous avons fait une analyse de réponses multiples. En effet, la question contient des choix multiples qui peuvent être dupliqués.

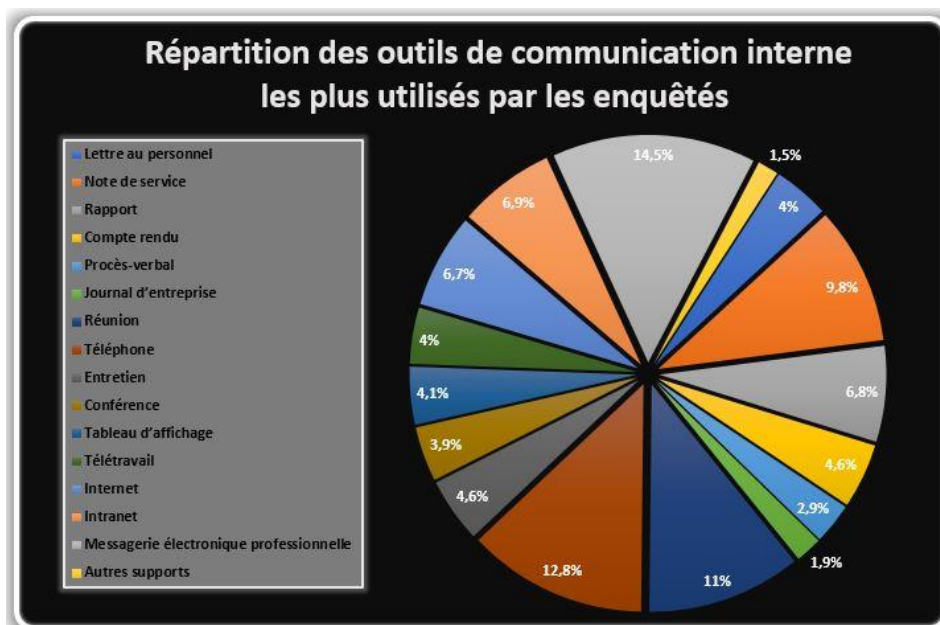
Tableau N° 34 : Répartition des outils de communication interne les plus utilisés par les enquêtés

Les outils de communication interne	Fréquence	Pourcentage
Lettre au personnel	93	4,0%
Note de service	232	9,8%
Rapport	160	6,8%
Compte rendu	108	4,6%
Procès-verbal	69	2,9%
Journal d'entreprise	45	1,9%
Réunion	259	11,0%
Téléphone	300	12,8%
Entretien	108	4,6%
Conférence	91	3,9%
Tableau d'affichage	97	4,1%
Télétravail	94	4,0%
Internet	158	6,7%
Intranet	163	6,9%
Messagerie électronique professionnelle	340	14,5%
Autres supports	35	1,5%
Total	2352	100%

Source : Output de SPSS 24.

Selon les résultats de tableau ci-dessus, la messagerie électronique professionnelle est l'outil de communication interne le plus utilisé par les enquêtés qui représente une portion de 14.5%, passant au deuxième position au téléphone qui représente 12.8%, ensuite 11% est réservé à la réunion, puis la note du service représente 9.8%, de plus, 6,9% est réservé à l'intranet, le pourcentage 6,8% réservé au rapport, 6,7% est le pourcentage qui représente l'internet, 4,6% est le pourcentage identique qui représente le compte rendu et l'entretien, 4,1% représente le tableau d'affichage, 4% est le pourcentage identique qui représente une lettre au personnel et télétravail, 3.9% réservé au conférence, le pourcentage 2.9% est réservé au procès-verbal, 1.9% est réservé au journal d'entreprise, en définitive, 1.5% est le pourcentage qui représente les autres supports. Cependant, la figure ci-dessous montre une représentation graphique de la Répartition des outils de communication interne les plus utilisés par les enquêtés

Figure N° 32 : Répartition des outils de communication interne les plus utilisés par les enquêtés



Source : Output de SPSS 24.

1.4. L'analyse descriptive des dimensions des variables :

Il s'agit dans cette partie de présenter les résultats de l'analyse des données effectuées pour les six dimensions de la variable indépendante (la communication interne) et aussi la variable dépendante (la motivation au travail).

1.4.1. L'analyse descriptive des dimensions de la variable indépendante (la communication interne) :

Les dimensions de la communication interne sont : la communication de supérieur hiérarchique, le feedback personnel, l'échange de l'information et de connaissances professionnelles, la discussion informelle, l'efficacité des supports de communication interne et la praticité d'utilisation des supports de la communication interne.

- a. L'analyse descriptive de la communication de supérieur hiérarchique :** L'analyse descriptive de cette partie est illustrée dans le tableau suivant.

Tableau N°35 : Analyse descriptive des items de la communication de supérieur hiérarchique

La communication de supérieur hiérarchique	La moyenne	L'écart type
1. Mon supérieur m'écoute et me prête attention.	3,92	0,915
2. Mon supérieur offre des conseils pour résoudre les problèmes liés au travail.	3,60	1,136
3. Mon supérieur me fait confiance.	3,86	0,957
4. Mon supérieur est ouvert aux idées.	4,05	0,909
5. Mon supérieur ne prend pas en charge la communication avec ses collaborateurs.	4,05	0,958

Statistiques descriptives	
La communication de supérieur hiérarchique	N valide (liste)
N	380
Moyenne	3,89
Ecart type	0,734

Source : Output de SPSS 24.

Nous avons créé une nouvelle variable (Compute variable) qui regroupe les cinq (05) items de **la communication de supérieur hiérarchique** pour calculer la moyenne arithmétique globale et mesurer d'où vient son accord ou son désaccord. Cependant, la deuxième partie du tableau ci-dessus montre les valeurs de la moyenne arithmétique globale et l'écart type pour cette dimension "La communication de supérieur hiérarchique". C'est ainsi que, l'analyse descriptive de cette partie révèle :

- L'item "Mon supérieur est ouvert aux idées" et l'item "Mon supérieur ne prend pas en charge la communication avec ses collaborateurs" ont eu la plus grande valeur de moyenne avec une valeur de 4,05 et ceci montre que les enquêtés étaient d'accord et confirment ces deux expressions.
- D'après la valeur de la moyenne globale de **3,89** les enquêtés étaient d'accord d'une manière générale avec les items qui sont attribués à la communication de supérieur hiérarchique.

- La valeur de l'écart type pour cette partie est de 0,734 et cette dernière révèle que les réponses des enquêtés n'étaient pas dispersées.

b. Analyse descriptive de feedback personnel : Le tableau ci-dessous illustre l'analyse descriptive de cette partie.

Tableau N°36 : Analyse descriptive des items de feedback personnel

Le feedback personnel	La moyenne	L'écart type
6. Je suis satisfait des informations que je reçois sur la façon dont mon travail se compare aux autres.	4,24	0,930
7. Je suis satisfait des informations que je reçois sur la façon dont je suis jugé.	3,87	1,078
8. Mes efforts sont bien reconnus par les supérieurs.	4,05	0,873
9. Je suis satisfait des rapports que je reçois sur la façon dont les problèmes dans mon travail sont traités.	3,74	1,038
10. Les supérieurs connaissent et comprennent les problèmes auxquels sont confrontés les subordonnés.	4,27	0,810

Statistiques descriptives	
Le feedback personnel	N valide (liste)
N	380
Moyenne	4,03
Ecart type	0,767

Source : Output de SPSS 24.

Nous avons créé une nouvelle variable (Compute variable) qui regroupe les cinq (05) items de feedback personnel pour calculer la moyenne arithmétique globale et mesurer d'où vient son accord ou son désaccord. Néanmoins, la deuxième partie du tableau montre les valeurs de la moyenne arithmétique globale et l'écart type pour cette dimension "Le feedback personne". Alors, l'analyse descriptive de cette partie révèle :

- L'item "Les supérieurs connaissent et comprennent les problèmes auxquels sont confrontés les subordonnés" a eu la plus grande valeur de moyenne avec une valeur de 4,27 et ceci montre que les enquêtés étaient tout à fait d'accord avec cette expression.

- D'après la valeur de la moyenne globale de 4,03 les enquêtés étaient d'accord d'une manière générale avec les items qui sont attribués au feedback personnel.
- La valeur de l'écart type pour cette partie est de 0,767 et cette dernière révèle que les réponses des enquêtés n'étaient pas dispersées.

c. **Analyse descriptive de l'échange d'information et de connaissance** : Le tableau ci-dessous illustre l'analyse descriptive de cette partie.

Tableau N°37 : Analyse descriptive des items de l'échange d'information et de connaissance

L'échange d'information et de connaissance	La moyenne	L'écart type
11. Je donne à mes collègues l'information nécessaire pour la réalisation d'une tâche quelconque.	4,03	0,862
12. Lorsque j'aurai des difficultés au travail, mes collègues m'offrent leur soutien et leur aide.	3,88	0,974
13. Dans mon entreprise, mes collègues échangent en toute transparence de l'information et leurs connaissances professionnelles.	3,81	1,005
Statistiques descriptives		
L'échange d'information et de connaissance	N valide (liste)	
N	380	
Moyenne	3,90	
Ecart type	0,776	

Source : Output de SPSS 24.

Nous avons créé une nouvelle variable (Compute variable) qui regroupe les trois (03) items de l'échange d'information et de connaissance pour calculer la moyenne arithmétique globale et mesurer d'où vient son accord ou son désaccord. Cependant, la seconde partie du tableau ci-dessus montre les valeurs de la moyenne arithmétique globale et l'écart type pour cette dimension " l'échange d'information et de connaissances professionnelles" . Ainsi que, l'analyse descriptive de cette partie révèle :

- L'item "Je donne à mes collègues l'information nécessaire pour la réalisation d'une tâche quelconque" a eu la plus grande valeur de moyenne avec une valeur de 4,03 et ceci montre que les enquêtés étaient tout à fait d'accord avec cette expression.

- D'après la valeur de la moyenne globale de **3,90** les enquêtés étaient d'accord d'une manière générale avec les items qui sont attribués l'échange d'information et de connaissance.
- La valeur de l'écart type pour cette partie est de 0,776 et cette dernière révèle que les réponses des enquêtés n'étaient pas dispersées.

d. Analyse descriptive de la discussion informelle : Le tableau ci-dessous illustre l'analyse descriptive de cette partie.

Tableau N°38 : Analyse descriptive des items de la discussion informelle

La discussion informelle	La moyenne	L'écart type
14. Dans mon entreprise, il y a des rumeurs qui circulent entre collègues.	4,11	0,883
15. Je discute sur des sujets personnels avec mes collègues.	4,30	0,852
16. La discussion avec mes collègues me soulage.	3,88	0,849
17. Mes collègues me téléphonent souvent me demandent mes nouvelles.	3,81	0,987
Statistiques descriptives		
La discussion informelle	N valide (liste)	
N	380	
Moyenne	4,02	
Ecart type	0,666	

Source : Output de SPSS 24.

Nous avons créé une nouvelle variable (Compute variable) qui regroupe les quatre (04) items de la discussion informelle pour calculer la moyenne arithmétique globale et mesurer d'où vient son accord ou son désaccord. Toutefois, la seconde partie du tableau ci-dessus montre les valeurs de la moyenne arithmétique globale et l'écart type pour cette dimension " l'échange d'information et de connaissance". L'analyse descriptive de cette partie révèle :

- L'item " Je discute sur des sujets personnels avec mes collègues" a eu la plus grande valeur de moyenne avec une valeur de 4,30 et ceci montre que les enquêtés étaient tout à fait d'accord avec cette expression.

- D'après la valeur de la moyenne globale de 4,02. Les enquêtés étaient tout à fait d'accord d'une manière générale avec les items qui sont attribués à l'échange d'information et de connaissance.
- La valeur de l'écart type pour cette partie est de 0,666 et cette dernière révèle que les réponses des enquêtés n'étaient pas dispersées.

e. **Analyse descriptive de l'efficacité des supports de la communication interne** : Le tableau suivant illustre l'analyse descriptive de cette partie.

Tableau N°39 : Analyse descriptive des items de l'efficacité des supports de la communication interne

L'efficacité des supports de la communication interne	La moyenne	L'écart type
18. Je suis parfaitement satisfait des supports utilisés pour la communication des conduites à tenir.	3,78	1,070
19. J'assimile parfaitement l'information transmise par nos supports de communication interne.	3,84	1,070
20. Nos supports de communication interne atteignent toujours l'objectif voulu en termes d'efficacité.	3,91	0,842
21. Je reconnais que les supports de communication de mon entreprise sont efficaces pour transmettre les informations.	3,92	1,065
22. Je suis conscient que les supports de communication de l'entreprise sont mesurés par rapport à leur rendement.	4,28	0,804
23. Nous sommes souvent contraints d'utiliser n'importe quel support, pourvu que le résultat soit bon.	3,93	0,947
24. Nos supports de communication interne contribuent à la maîtrise des risques liés à l'information.	4,20	0,868
25. Le volet d'efficacité n'est pas pris en compte dans l'analyse de nos besoins en information.	4,16	0,975

Statistiques descriptives	
L'efficacité des supports de la communication interne	N valide (liste)
N	380
Moyenne	4,00
Ecart type	0,680

Source : Output de SPSS 24.

Nous avons créé une nouvelle variable (Compute variable) qui regroupe les huit (08) items de l'efficacité des supports de la communication interne pour calculer la moyenne arithmétique globale et mesurer d'où vient son accord ou son désaccord. Toutefois, la partie inférieure de tableau ci-dessus montre les valeurs de la moyenne arithmétique globale et l'écart type pour cette dimension " l'efficacité des supports de la communication interne" . Donc, l'analyse descriptive de cette partie révèle :

- L'item " Je suis conscient que les supports de communication de l'entreprise sont mesurés par rapport à leur rendement" a eu la plus grande valeur de moyenne avec une valeur de 4,28 et ceci montre que les enquêtés étaient tout à fait d'accord avec cette expression.
- D'après la valeur de la moyenne globale de 4,00. Les enquêtés étaient d'accord d'une manière générale avec les items qui sont attribués à l'efficacité des supports de la communication interne.
- La valeur de l'écart type pour cette partie est de 0,680 et cette dernière révèle que les réponses des enquêtés n'étaient pas dispersées.

f. Analyse descriptive de la praticité d'utilisation des supports de la communication interne Le tableau N ° (40) illustre l'analyse descriptive de cette partie.

Tableau N°40 : Analyse descriptive des items de la praticité d'utilisation des supports de la communication interne

La praticité d'utilisation des supports de la communication interne	La moyenne	L'écart type
26. Je suis parfaitement convaincu que les supports de communication interne de mon établissement sont très pratiques.	4,19	1,076
27. Je peux utiliser les supports de la communication interne à n'importe quel endroit et à n'importe quel moment.	4,26	0,847
28. Je peux parfaitement manipuler les supports de communication interne de mon entreprise.	4,43	0,830
29. Dans mon établissement, tous les salariés n'ont pas besoin d'aide pour utiliser n'importe quel support de la communication interne car ils sont faciles à utiliser.	4,52	0,794
30. Dans mon établissement, l'information arrive à temps grâce à la praticité d'utilisation des supports de communication interne.	4,53	0,756

Statistiques descriptives	
La praticité d'utilisation des supports de la communication interne	N valide (liste)
N	380
Moyenne	4,38
Ecart type	0,693

Source : Output de SPSS 24.

Nous avons créé une nouvelle variable (Compute variable) qui regroupe les cinq (05) items de la rapidité et la praticité de manipulation des supports de la communication interne pour calculer la moyenne arithmétique globale et mesurer d'où vient son accord ou son désaccord. Néanmoins, la partie inférieure du tableau ci-dessus montre les valeurs de la moyenne arithmétique globale et l'écart type pour cette dimension " la praticité d'utilisation des supports de la communication interne" . L'analyse descriptive de cette partie révèle :

- L'item " Dans mon établissement, l'information arrive à temps grâce à la praticité d'utilisation des supports de communication interne" a eu la plus grande valeur de moyenne avec une valeur de 4,53 et ceci montre que les enquêtés étaient tout à fait d'accord avec cette expression.
- D'après la valeur de la moyenne globale de 4,38. Les enquêtés étaient tout à fait d'accord d'une manière générale avec les items qui sont attribués à la praticité d'utilisation des supports de la communication interne.
- La valeur de l'écart type pour cette partie est de 0,693 et cette dernière révèle que les réponses des enquêtés n'étaient pas dispersées.

1.4.2. L'analyse descriptive des dimensions de la variable dépendante (la motivation au travail) :

Nous allons présenter dans me tableau ci-dessous l'analyse descriptive de la variable (la motivation au travail) qui comporte trente-deux items.

Tableau N°41 : Analyse descriptive des items de la variable dépendante (la motivation au travail)

La motivation au travail	La moyenne	L'écart Type
1. Parce que j'aime vraiment ce travail	3,81	1,062
2. Pour les moments de plaisir que ce travail m'apporte	4,18	0,903
3. Parce que j'ai du plaisir à faire ce travail.	4,21	0,860
4. Parce que ce travail correspond bien à mes intérêts.	4,01	0,873
5. Parce que ce travail représente bien qui je suis fondamentalement.	4,24	1,018
6. Parce que ce travail reflète qui je suis.	4,09	0,997
7. Parce que ce travail me permet d'atteindre mes objectifs de vie.	4,32	1,005
8. Parce que ce travail me permet de répondre à d'autres valeurs qui sont importantes pour moi dans la vie.	4,07	1,044
9. Parce que ce que je fais dans ce travail a beaucoup de sens pour moi.	4,03	1,009
10. Parce que, personnellement, je considère qu'il est important de faire des efforts dans ce travail.	4,30	0,975
11. Parce que faire des efforts dans ce travail concorde avec mes valeurs personnelles.	4,39	0,976
12. Parce que faire des efforts dans ce travail a une signification personnelle pour moi.	4,17	1,117
13. Parce que je dois me prouver à moi-même que j'en suis capable.	4,45	0,835
14. Parce que quelque chose en moi me force à m'investir au travail	3,82	1,176
15. Parce que, autrement, je me sentirais coupable	3,92	0,691
16. Parce qu'il est de mon devoir vis-à-vis de mon employeur de faire des efforts au travail.	3,68	1,009
17. Parce que, plus je fais d'efforts au travail, plus je me sens digne.	3,66	0,922
18. Parce qu'autrement, j'aurais honte de moi	3,81	0,846
19. Parce que certains (ex. : supérieur, collègues, famille, clients...) me mettent de la pression pour que je le fasse.	3,99	0,807
20. Parce que certains (ex. : employeur, superviseur...) ne me récompenseront financièrement que si je fais assez d'efforts au travail.	3,96	0,851
21. Pour éviter d'être critiqué par certains (ex. : supérieur, collègues, famille, clients...)	3,92	0,898
22. Pour répondre aux attentes de certains (ex. : supérieur, collègues, famille, clients...).	3,93	0,875
23. Parce que je risque de perdre des avantages monétaires si je ne fais pas assez d'efforts au travail.	3,84	0,881
24. Parce que certains (ex. : supérieur, collègues, famille, clients...) m'obligent à le faire	4,17	0,748

25.Parce que certains (ex. : employeur, superviseur...) m'ont promis des opportunités de progression ou de promotion si je fais assez d'efforts au travail.	3,96	0,790
26.Pour obtenir l'approbation de certains (ex. : supérieur, collègues, famille, clients...).	3,84	0,790
27.Parce que certains (ex. : employeur, superviseur...) menacent de me renvoyer si je ne fais pas assez d'efforts au travail.	3,70	0,799
28.Pour éviter de décevoir certains (ex. : supérieur, collègues, famille, clients...).	3,84	0,794
29. Je n'en fais pas parce que j'ai vraiment l'impression de perdre mon temps à faire ce travail.	4,22	0,712
30. Honnêtement, je fais peu d'efforts dans ce travail.	3,96	0,792
31. Honnêtement, je fais le strict minimum dans ce travail.	3,88	0,757
32. Honnêtement, j'investis peu d'énergie dans ce travail.	3,73	0,803

Statistiques descriptives	
La motivation au travail	N valide (liste)
N	380
Moyenne	4,00
Ecart type	0,353

Source : Calculs effectués à l'aide du logiciel SPSS 24.

Nous avons créé une nouvelle variable (Compute variable) qui regroupe les trente-deux (32) items de la variable dépendante (la motivation au travail) pour calculer la moyenne arithmétique globale et mesurer d'où vient son accord ou son désaccord. Cependant, la deuxième partie du tableau ci-dessus montre les valeurs de la moyenne arithmétique globale et l'écart type pour cette variable "la motivation au travail". L'analyse descriptive de cette partie révèle :

- L'item "Parce que je dois me prouver à moi-même que j'en suis capable" a eu la plus grande valeur de moyenne avec une valeur de 4,45 et ceci montre que les enquêtés étaient tout à fait d'accord avec cette expression.
- D'après la valeur de la moyenne globale de 4,00. Les enquêtés étaient tout à fait d'accord d'une manière générale avec les items qui sont attribués à la motivation au travail.
- La valeur de l'écart type pour cette partie est de 0,353 et cette dernière révèle que les réponses des enquêtés n'étaient pas dispersées.

2. Analyse inférentielle des variables :

2.1. Analyse factorielle :

Dans ce qui suit, nous allons présenter successivement les résultats des analyses exploratoires, confirmatoires et structurelles.

Concernant les analyses exploratoires, le tableau N°42 présente les résultats de l'analyse factorielle avec rotation Varimax pour chacune des dimensions obtenues :

Tableau N° 42 : Résultats des analyses exploratoires confirmatoires

Variable	Items	Extraction	Analyse factorielle				Items	Extraction	A CP	AF C	Décision
			A CP	AF C	Décision	variable					
La communication de supérieur	Com_Sup1	0,648	0,597	0,730	√	La motivation des salariés	motiv2	0,844	0,673	0,673	√
	Com_Sup2	0,749	0,606	0,779	√		motiv3	0,728	0,605	0,638	√
	Com_Sup3	0,847	0,636	0,642	√		motiv4	0,774	0,659	0,594	√
	Com_Sup4	0,775	0,724	0,765	√		motiv5	0,748	0,705	0,720	√
	Com_Sup5	0,854	0,822	0,838	√		motiv6	0,740	0,578	0,644	√
Le feedback personnel	Feedb_Perso1	0,801	0,806	0,828	√	motiv7	0,789	0,735	0,766	√	
	Feedb_Perso2	0,813	0,652	0,731	√	motiv8	0,740	0,631	0,622	√	
	Feedb_Perso3	0,780	0,766	0,888	√	motiv9	0,825	0,708	0,715	√	
	Feedb_Perso4	0,828	0,639	0,789	√	motiv10	0,840	0,766	0,758	√	
	Feedb_Perso5	0,794	0,637	0,839	√	motiv11	0,882	0,731	0,821	√	
L'échange d'information	Echange_Con1	0,746	0,715	0,822	√	motiv12	0,771	0,508	0,566	√	
	Echange_Con2	0,741	0,687	0,847	√	motiv13	0,858	0,741	0,839	√	
	Echange_Con3	0,649	0,667	0,791	√	motiv14	0,735	0,413	X	X	
La discussion informelle	Disc_informelle1	0,782	0,611	0,843	√	motiv15	0,593	0,438	X	X	
	Disc_informelle2	0,737	0,539	0,740	√	motiv16	0,745	0,459	X	X	
	Disc_informelle3	0,692	0,635	0,622	√	motiv17	0,801	0,492	X	X	
	Disc_informelle4	0,813	0,470	X	X	motiv18	0,766	0,646	0,165	X	
L'efficacité des supports	efficsupp1	0,744	0,457	X	X	motiv19	0,791	0,84	0,334	X	

	efficsupp2	0,837	0,7 62	0,8 28	√	moti v20	0,791	0,7 98	- 0.3 24	X
	efficsupp3	0,755	0,4 57	X	X	moti v21	0,759	0,7 77	- 0.1 74	X
	efficsupp4	0,825	0,6 34	0,6 81	√	moti v22	0,844	0,7 58	- 0.1 94	X
	efficsupp5	0,736	0,7 02	0,6 76	√	moti v23	0,814	0,6 35	- 0.1 55	X
	efficsupp6	0,735	0,6 71	0,8 34	√	moti v24	0,762	0,6 58	- 0.1 31	X
	efficsupp7	0,805	0,5 98	0,7 48	√	moti v25	0,721	0,6 19	- 0.2 78	X
	efficsupp8	0,821	0,5 11	0,7 07	√	moti v26	0,693	0,5 67	- 0.2 45	X
	pratisupp1	0,779	0,5 52	0,6 48	√	moti v27	0,728	0,5 51	- 0.2 74	X
La praticité d'utilisati on des supports	pratisupp2	0,799	0,6 28	0,7 92	√	moti v28	0,716	0,6 25	- 0.2 83	X
	pratisupp3	0,818	0,7 32	0,8 86	√	moti v29	0,769	0,4 21	X	X
	pratisupp4	0,837	0,7 52	0,9 07	√	moti v30	0,741	0,6 01	- 0.1 45	X
	pratisupp5	0,860	0,6 56	0,8 21	√	moti v31	0,757	0,6 18	- 0.1 82	X
	motiv1	0,822	0,6 83	0,6 77	√	moti v32	0,683	0,4 74	X	X

Source : Output de SPSS AMOS 26

D'après le tableau ci-dessus, l'analyse factorielle permet d'identifier 16 dimensions à la communication de supérieur, le feedback personnel, l'échange d'information, la discussion informelle, l'efficacité des supports, la praticité d'utilisation des supports et Motivation des salariés. En plus, le pourcentage de variance totale expliquée de ces variables atteint 77,375%. (Voir annexe N°4)

Après avoir fait l'analyse factorielle exploratoire (ACP) et l'analyse factorielle confirmatoire (AFC), nous avons éliminé, selon Malek et Mat (1970), les expressions qui ont des chargements croisés inférieurs à (0,50) et une qualité de représentation inférieure à (0,4).

2.2. La qualité d'ajustement du modèle :

La vérification de la qualité d'ajustement du modèle structurel est assurée par l'examen des indices absolus, incrémentaux et de parcimonie.

Tableau N° 43 : L'ajustement du modèle causal

Indices	CMIN/DF	RMR	RMSEA	NFI	CFI	PCFI
Valeur	2,715	0,084	0,075	0,902	0.923	0.892

Indices	GFI	AGFI	PGFI	NFI	RFI	IFI	TLI
Valeur	0.957	0.900	0.958	0.902	0.877	0.940	0.923

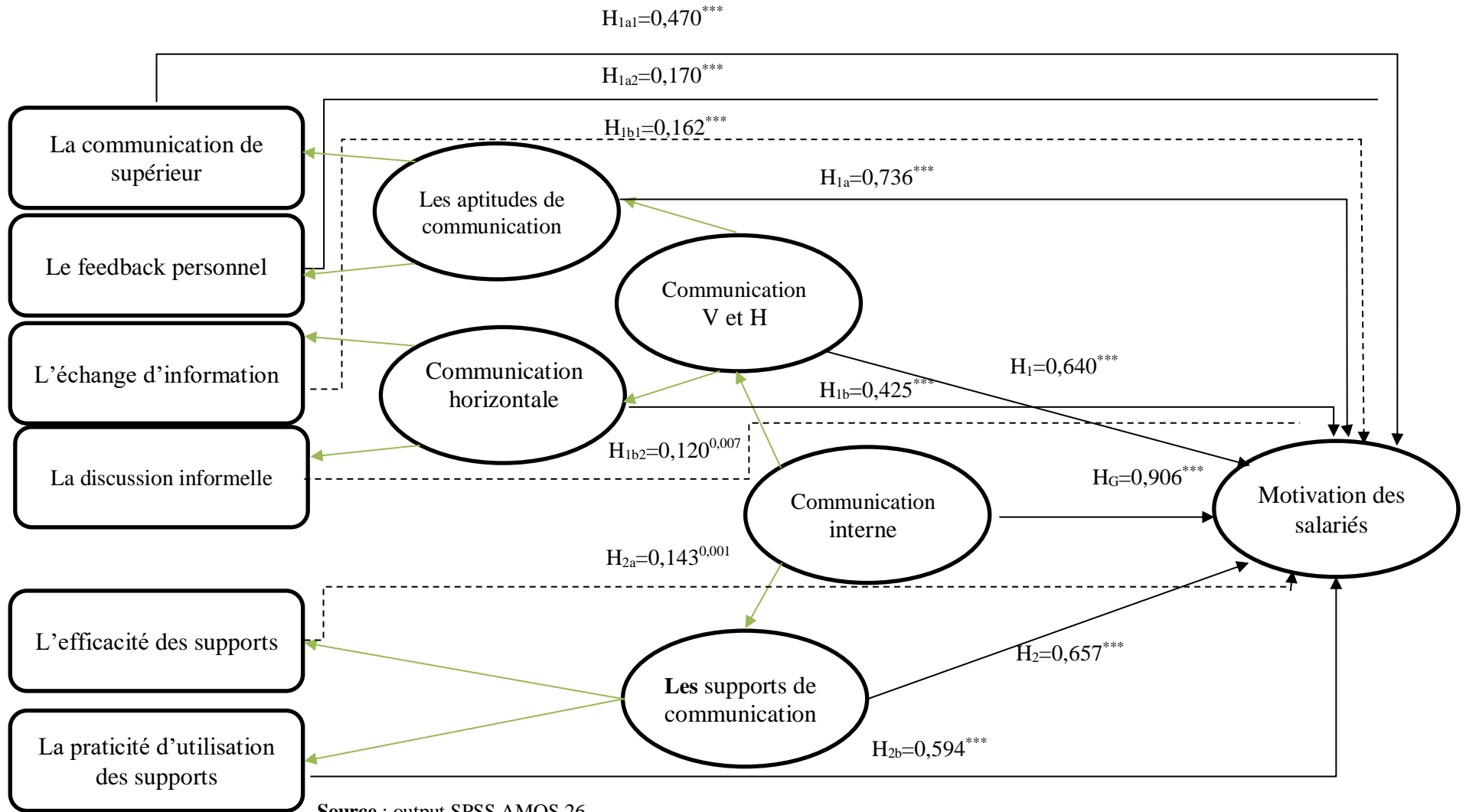
Source : output SPSS AMOS 26

Le tableau N°43 indique que le modèle structurel présente un bon ajustement. En effet, le Khi-deux normé présente une valeur inférieure à 2. Les indices GFI, AGFI, NFI et CFI sont supérieurs à 0,9 et très proches de 1. En outre, le RMR et le RMSEA sont inférieurs à 0,1 et convergent vers 0.

3. Test des hypothèses de l'étude :

Finalement, le modèle structurel permet de vérifier les hypothèses de recherches. La figure 33 présente le modèle causal ainsi que les valeurs relatives aux coefficients standardisés estimés par la méthode du maximum de vraisemblance (ML)

Figure N° 33 : Le modèle causal de la recherche



Source : output SPSS AMOS 26

Par ailleurs, les résultats du tableau 44 permettent de vérifier la significativité et l'importance des liens de causalité entre la communication de supérieur, le feedback personnel, l'échange d'information, discussion informelle, efficacité des supports de la communication interne, praticité d'utilisation des supports de la communication interne et la motivation au travail des salariés dans le but de valider les hypothèses de recherche.

Tableau N°44 : Résultats des liens de causalité et validation des hypothèses de recherche

Code	Lien Causal	Valeur	t-test	Sig	Validation des hypothèses
HG	Com-Inter ← Motivation	0,906	13,983	***	Confirmée
H1	Com-V Et H ← Motivation	0,640	10,005	***	Confirmée
H1a	Aptitud-Com ← Motivation	0,736	10,018	***	Confirmée
H1a1	Com-Sup ← Motivation	0,470	6,555	***	Confirmée
H1a2	Feed-Per ← Motivation	0,170	3,881	***	Confirmée
H1b	Com-H ← Motivation	0,425	8,086	***	Confirmée
H1b1	Echan-Inf ← Motivation	0,162	3,433	***	Confirmée
H1b2	Disc-Inf ← Motivation	0,120	2,699	0,007	Confirmée
H2	Supp-Com ← Motivation	0,657	9,110	***	Confirmée
H2a	Eff-Supp ← Motivation	0,143	3,243	0,001	Confirmée
H2b	Prati-Supp ← Motivation	0,594	8,680	***	Confirmée

sig<0.001

Source : output SPSS AMOS 26

H1 : La communication verticale et horizontale a un impact significativement positif sur la motivation au travail des salariés.

H1 a : Les aptitudes de la communication du supérieur hiérarchique a un impact significativement positif sur la motivation au travail des salariés.

De ce tableau, il ressort que la variable communication interne à un effet significatif sur la motivation au travail des salariés (bêta = 0,470, t = 6,555, p < 0,001, significatif). Il en va de même pour le feedback personnel, en termes de la motivation au travail des salariés (bêta = 0,170, t = 3,881, p < 0,001, significatif). Ce résultat confirme celui observé au niveau du tableau n°44, à propos des aptitudes de la communication du supérieur hiérarchique, puisque cette variable est impactée de manière significative et positive à la motivation au travail des

salariés ($\beta = 0,736$, $t = 10,018$, $p < 0,001$, significatif). Ces résultats vont dans le sens de l'hypothèse 1a.

H1b : Une bonne communication horizontale a un impact significativement positif sur la motivation au travail des salariés.

De ce tableau, il ressort que la variable l'échange d'information a un effet significatif sur la motivation au travail des salariés ($\beta = 0,162$, $t = 3,433$, $p < 0,001$, significatif). Il en va de même pour la La discussion informelle, en termes de la motivation au travail des salariés ($\beta = 0,120$, $t = 2,699$, $p = 0,007$, significatif). Ce résultat confirme celui observé au niveau du tableau n°44, à propos de la bonne communication horizontale, puisque cette variable est corrélée de manière significative et positive à la motivation au travail des salariés ($\beta = 0,423$, $t = 8,086$, $p < 0,001$, significatif). Ces résultats vont dans le sens de l'hypothèse 1b.

Comme le montre le tableau 44, les deux hypothèses de recherche sont confirmées. En effet, les tests de student sont supérieurs à 1,96 et les niveaux de probabilités sont significatifs 5%. Ainsi, nous pouvons conclure que Les aptitudes de la communication du supérieur hiérarchique et bonne communication horizontale impacte positivement de la motivation des salariés à travers ses pratiques ($\beta = 0,640$, $t = 10,005$, $p < 0,001$, significatif) (hypothèse 1).

H2 : L'utilisation des supports de communication interne de bonne qualité influence significativement la motivation au travail des salariées.

De ce tableau, il ressort que la variable L'efficacité des supports de la communication interne dans la transmission de l'information a un effet significatif sur la motivation au travail des salariés ($\beta = 0,143$, $t = 3,243$, $p < 0,001$, significatif). Il en est de même, en ce qui concerne La praticité d'utilisation des supports de la communication interne, dans le sens de la motivation au travail des salariés ($\beta = 0,594$, $t = 8,680$, $p < 0,001$, significatif). Ce résultat confirme celui observé au niveau du tableau n°44, à propos de L'efficacité des supports de la communication interne dans la transmission de l'information, puisque cette variable est impactée de manière significative et positive à la motivation au travail des salariés ($\beta = 0,657$, $t = 9,110$, $p < 0,001$, significatif). Ces résultats vont dans le sens de l'hypothèse 2.

Hypothèse globale : La communication interne a un effet significativement positif sur la motivation des salariés à travers ses pratiques.

Comme le montre le tableau 44, toutes les hypothèses de recherche sont confirmées. En effet,

les tests de student (t-value) sont supérieurs à 1,96 et les niveaux de probabilités sont significatifs au 5%. Ainsi, nous pouvons conclure que La communication de supérieur, Le feedback personnel, L'échange d'information, La discussion informelle, L'efficacité des supports et La praticité d'utilisation des supports impacte positivement de la motivation des salariés à travers ses pratiques ($\beta = 0,906$, $t = 13,983$, $p < 0,001$, significatif).

Section 3 : Discussion des résultats de la recherche

Dans cette dernière section, nous discuterons des résultats obtenus afin d'en tirer des conclusions. Cependant, les résultats les plus importants de cette recherche sont tirés de la question de recherche qui vise à déterminer l'effet de l'influence d'un concept sur l'autre ; de la communication interne sur la motivation de ses salariés. Et sur la base de cette interrogation, nous avons construit six sous-hypothèses regroupées en deux hypothèses secondaires. Deux sont consacrés à l'étude des aptitudes de la communication de supérieur hiérarchique, deux à la communication entre les salariés du même niveau hiérarchique et deux aux moyens de la communication interne.

1. Les aptitudes de la communication de supérieur hiérarchique :

Les résultats relatifs à la dimension : (la communication du supérieur hiérarchique), révèlent que la communication de supérieur hiérarchique a un effet positif sur la motivation des salariés au travail. Son test de student et son niveau de probabilités sont significatifs. Idem pour les résultats liés à la dimension : (le feedback personnel) indiquent qu'il y a un effet sur la motivation des salariés au travail. Son test de student et son niveau de probabilités sont significatifs. Conformément à notre attente, le degré de conformisme des deux dimensions a une incidence positive sur la motivation des salariés des entreprises économique publique à Oran.

Le responsable hiérarchique doit, en effet, avoir certaines capacités de communication. Néanmoins, les exigences des salariés en matière de la communication interne dépassent le recours de l'information, ils attendent de leurs supérieurs hiérarchiques de l'écoute active, de la reconnaissance, et de feedback, voire de créer et maintenir de bonnes relations avec leurs supérieurs. Cependant, le supérieur hiérarchique doit bien communiquer au quotidien avec ses collaborateurs et cela se fait à travers d'abord le partage d'informations car il donne aux employés une orientation claire et compréhension des objectifs et de vie de l'entreprise et de ce qu'on attend d'eux. Ensuite, il doit écouter attentivement leurs besoins, leurs ressentis et leurs réclamations. Lorsque les employés sentent qu'ils ont été entendus et qu'ils peuvent communiquer avec leurs superviseurs à tout moment, ils se sentent davantage intégrés à un groupe et sont plus motivés à travailler. Le supérieur hiérarchique doit être alors présent pour les salariés afin de répondre aux interrogations de chacun et il doit augmenter la cohésion et améliorer la collaboration entre les salariés. De plus, lorsque les dirigeants utilisent la

méthode de communication bidirectionnelle avec les employés, ces derniers développent le sentiment d'être valorisés ensemble pour atteindre un objectif commun, ce qui comprend l'obtention de la contribution des employés. De même, le feedback personnel à travers la valorisation et la reconnaissance des efforts fournis par les salariés affecte également la motivation au travail. Lorsque le supérieur hiérarchique rend au subordonné le résultat des tâches accompli à travers un remerciement, reconnaissance, il se sent bien et il sera plus motivé au travail. Ce résultat a été retrouvé dans certaines études, citées dans la partie théorique de l'étude, qui ont signalé l'importance de cet axe quant à son rôle dans la motivation des collaborateurs.

2. La communication horizontale :

Cette variable comporte également deux dimensions : « l'échange d'informations et des compétences », « la discussion informelle ». Toutefois, les résultats relatifs à la dimension : (l'échange d'informations et des compétences entre les salariés du même niveau hiérarchique), révèlent que la communication de supérieur hiérarchique a un effet sur la motivation des salariés au travail. Son test de student et son niveau de probabilités sont significatifs. Ainsi que, les résultats liés à la dimension : (la discussion informelle entre salariés du même niveau hiérarchique) indiquent qu'il y a un effet sur la motivation des salariés au travail. Son test de student et son niveau de probabilités sont significatifs. Conformément à notre attente, le degré de conformisme des deux dimensions a une incidence positive sur la motivation des salariés des entreprises économique publique à Oran.

L'étude a en outre déduit que la communication entre les salariés du même niveau hiérarchique voire la communication horizontale peut affecter à son tour leur motivation au travail. Cette forme de communication interne paraît aussi si importante pour augmenter la motivation au travail des employés notamment via d'un côté le partage et l'échange des connaissances et de l'information. Lorsque les employés aient de bonnes relations au travail et partagent entre eux leurs connaissances professionnelles, ils se sentent bien et commencent leur journées actifs et pleins d'énergie. D'un autre côté, via la communication horizontale informelle tel que la discussion des sujets personnels. En effet, si le salarié se sent à l'aise avec ses collègues cela pourra lui donner plus d'envie à travailler, voire plus motivé. Ce résultat a été retrouvé dans certaines études, citées dans la partie théorique de l'étude, qui ont constaté que la communication horizontale informelle peut influencer la motivation au travail.

3. Les supports de la communication interne :

La variable qui concerne les supports de la communication interne, est mesurée à l'aide des deux dimensions : « l'efficacité des supports de la communication interne », « la praticité d'utilisation des supports de la communication interne ». Toutefois, les résultats relatifs à la première dimension révèlent que la communication de supérieur hiérarchique a un effet sur la motivation des salariés au travail. Son test de student et son niveau de probabilités sont significatifs. Ainsi que, les résultats liés à la seconde dimension indiquent qu'il y a un effet sur la motivation des salariés au travail. Son test de student et son niveau de probabilités sont significatifs. Conformément à notre attente, le degré de conformisme des deux dimensions a une incidence positive sur la motivation des salariés.

L'étude conclut également que les canaux de communication interne simulent la motivation de l'employé chez les entreprises économiques étatiques dans la ville d'Oran dans une large mesure. En effet, les employés ont tendance à avoir plus moral et sont plus motivés au travail s'ils ont à leurs dispositions de bons supports de la communication interne, tels que la communication verbale, la communication écrite et la communication visuelle et électronique. En fait, des canaux efficaces dans la transmission d'information, de même, faciles et pratiques à utiliser canaux de communication sont efficaces en termes de transmission de l'information claire et faciles et pratiques en termes de leur utilisation. Cependant, Une combinaison des outils écrits, oraux et électronique permet la circulation de l'information claire au moment opportun. Ainsi, il est à signaler que les supports les plus préférés à utiliser par les salariés notamment les cadres sont les supports électroniques. Cela indique que les programmes de communication interne basés principalement sur les canaux de médias électroniques et sociaux peuvent être efficaces dans la motivation des salariés, mais les employés comme les exécutants utilisent les supports papier. Bien que les résultats suggèrent que la communication électronique pratiques et préférée, l'étude indique également des preuves que certains salariés, apprécieront davantage les opportunités de communication en face à face pour mieux Comprendre les tâches que lui ont attribuées.

Au-delà de l'effet de la communication interne sur la motivation des salariés. L'étude met également en évidence d'autres facteurs qui influencent la motivation au travail, à savoir : la récompense, la promotion, la formation, la considération et la reconnaissance.

Conclusion du chapitre :

Ce présent chapitre a été consacré à l'analyse des données de la recherche. Par ailleurs, dans les deux premières sections de ce chapitre, nous avons présenté les informations recueillies à partir des réponses des répondants. Nous avons alors pu analyser objectivement et interpréter les faits les plus importants qui sont traduits en données statistiques contenues dans les tableaux et des camemberts. Or, la troisième section présente la discussion des résultats. Nous avons adopté l'enquête par questionnaire pour recueillir des données avec un total de 380 questionnaires valides. Sur la base des données de 380 enquêtes, l'analyse statistique descriptive, et l'analyse de régression ont été effectuées. Nous avons d'abord procédé à l'analyse des données descriptives. Puis, nous avons effectué l'analyse de régression entre la communication interne et motivation au travail et ce qui a confirmé l'influence de la communication interne sur la motivation au travail. De plus, les résultats de cette analyse des données a permis de confirmer les hypothèses de notre étude et de pouvoir ensuite d'établir la relation entre la variable indépendante (la communication interne) et la variable dépendante (la motivation au travail). En bref, basé sur l'analyse ci-dessus, nous pouvons essentiellement conclure que la communication interne a un effet significativement positif sur la motivation au travail des salariés.

Pour conclure, il à noter que les résultats obtenus à partir des entretiens ont confirmé les résultats de l'analyse des données quantitatives c'est-à-dire ; la communication interne est essentielle pour l'entreprise car elle peut motiver leurs salariés. De plus, les résultats indiquent aussi que les employés ont tendance à avoir un moral plus élevé et sont plus motivé au travail lorsque leurs responsables communiquent bien en utilisant la communication orale (face à face) qui est considérée comme plus riche que communication écrite en raison de sa capacité à transporter de plus grandes quantités d'informations et de sa capacité à permettre une clarification instantanée de toute ambiguïté de message.

Bien que cette étude se concentre sur un thème spécifique qui porte sur l'impact de la communication interne sur la motivation au travail des salariés, les résultats indiquent qu'il existe d'autres facteurs de motivation au travail : le salaire, la promotion, la considération, la reconnaissance et la formation.

CONCLUSION GENERALE :

Cette étude vise à de déterminer l'impact de la communication interne sur la motivation au travail des salariés des entreprises économique étatiques dans la ville d'Oran. Pour ce faire, cette étude nécessite alors une recension de la littérature théorique et empirique sur la problématique de départ sur la base six hypothèses ont été construites. En effet, pour formuler ces hypothèses nous avons fait recours à l'étude documentaire, à priori aux écrits liés à la communication interne ainsi que des résultats empiriques obtenus par des chercheurs qui nous ont précédés. Cette étude documentaire nous a permis d'identifier les pratiques de la communication interne au sein de l'entreprise (les aptitudes de communication du supérieur hiérarchique, la communication entre les salariés du même niveau hiérarchique et les supports de la communication interne) ainsi que les différentes théories de la motivation au travail.

Après avoir réalisé la partie théorique de notre étude, nous avons opté ensuite pour l'enquête sur terrain dont laquelle la méthode mixte a été utilisée. Cette méthode combine entre l'étude quantitative et étude qualitative. Nous avons commencé d'abord par l'étude quantitative par le questionnaire comme outil de collecte des données où nous avons construit notre protocole de recherche en vue de confronter nos hypothèses aux faits. En effet, 850 questionnaires ont été distribués aux salariés face à face et électronique mais seulement 380 questionnaires ont été valides. Ensuite, nous avons opté pour l'étude qualitative à travers des entretiens individuelles menés auprès de huit cadres supérieurs de ces entreprises afin de valider les réponses de l'étude quantitative. En effet, nous avons adopté une démarche méthodologique basée en grande partie sur le cadre conceptuel proposé par Churchill (1979) pour valider empiriquement nos hypothèses.

Par ailleurs, les 380 questionnaires valides ont été codifiés et saisis d'abord puis les informations recueillies ont été traitées à l'aide du logiciel statistique SPSS 24 et AMOS 26 dont toutes les variables ont fait l'objet de contrôle de qualité d'ajustement par le calcul du coefficient alpha de Cronbach, Le coefficient oméga, Average Variance Extracted (AVE), et Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). De plus, nous avons opté pour la modélisation par équation structurelle (SEM) afin de vérifier empiriquement les hypothèses. Toutefois, les résultats descriptifs de profil des répondants indiquent que la majorité des répondants sont des hommes. A propos de la tranche d'âge des répondants, ils sont majoritairement entre

35 et 50 ans. En ce qui a trait au niveau d’instruction, trois quart (3/4) des répondants sont des universitaires. Concernant la catégorie socioprofessionnelle, les cadres sont prédominants dans l’échantillon. Les statistiques descriptives sur les moyens de communication interne adoptés par les entreprises économiques étatiques révèlent que toutes sorte de supports y existe mais le plus utilisé est celui d’électronique.

Les résultats obtenus à partir de modèle causal ont montré que les pratiques de la communication interne : les aptitudes de communication du supérieur hiérarchique, la communication entre les salariés du même niveau hiérarchique et les supports de la communication interne, ont une influence significativement positive sur la motivation au travail des salariés. Toutefois, les résultats de l’étude de cas par des entretiens ont permis de confirmer les résultats obtenus par questionnaire et en dépit de l’effet positif de la communication interne sur la motivation au travail des salariés, d’autres facteurs sont susceptibles de renforcer la motivation au travail à savoir : la rémunération, la promotion, la formation, la considération et la reconnaissance. Enfin, il importe de souligner que cette étude est parmi les rares études sur l’impact de la communication interne avec ses pratiques sur la motivation des professionnels de secteur économie étatique en Algérie.

LIMITATION DE LA RECHERCHE :

Cette recherche s’est limitée aux points suivants : la première limitation confrontée est celle de la difficulté d’accès à l’information. En effet, certaines entreprises visées n’ont pas accepté de nous accorder un stage pratique en raison de la situation sanitaire vécue et du nombre important des demandes de stage qui y sont déposés. De même, les invitations en ligne sont souvent rejetées pour des raisons de méfiance. De plus, dans la période du confinement due du covid19 nous étions obligé d’interrompre plusieurs fois notre enquête. Au cours du processus, les données recueillies étaient limitées, car tous les documents n’ont pas pu être renvoyés au chercheur avec succès.

Une autre limitation qui s’est posée qui est l’absence des employés de l’environnement de travail en raison des circonstances de la pandémie mondiale. En effet, la majorité des salariés travaille à distance en utilisant télétravail de leurs maisons. Nous devons ensuite sélectionner au hasard un échantillon de la population afin de collecter des données. Toutefois, La principale limite de cette étude est le refus de questionnaire par les salariés. En fait, ils n’avaient pas assez de temps pour y répondre ou bien ils étaient méfiants.

Enfin, nous pouvons dire que malgré ces limites, l'utilisation combinée des deux méthodes nous a permis de produire des connaissances valables et utiles et d'ouvrir de nouveaux horizons de recherche. Au niveau managérial au sein de l'entreprise, nous espérons que les résultats obtenus permettront de prendre des décisions éclairées, dans le seul souci d'une meilleure gestion des ressources humaines pour renforcer leur motivation au travail.

RECOMMANDATIONS :

Les résultats obtenus dans cette étude nous permettent de proposer des suggestions et recommandations sur le plan managérial ainsi que sur le plan académique. En effet, nous proposons à l'entreprise quelques recommandations dans une optique d'amélioration des actions de communication interne pour renforcer la motivation du personnel. Puisque la communication interne affecte la motivation des employés, les entreprises devraient accorder plus d'importance à la communication interne pour permettre aux salariés d'avoir une vision claire sur l'entreprise et sur ce qu'il doit faire. Depuis que l'étude a révélé que la communication interne est un levier de la motivation au travail des salariés à travers ses pratiques, il a donc recommandé aux supérieurs hiérarchiques d'être à l'écoute de toute catégorie socioprofessionnelle en accordant plus d'attention aux idées, suggestions, et aux problèmes des salariés en vue de pouvoir les aider, d'assurer la clarté et l'exactitude de l'information partagée. Cela permet d'encourager la prise de parole et le dialogue, d'améliorer l'esprit de créativité et d'innovation chez les salariés. Ils doivent donner aux salariés le feedback de leurs tâches accomplies afin de les aider à améliorer le travail, le feedback peut prendre forme de remerciements, reconnaissances oralement ou par écrit. L'étude plus loin recommande que l'entreprise doive améliorer la communication horizontale en favorisant les échanges de connaissances et d'informations entre les collaborateurs. De plus, il est recommandé à l'entreprise d'encourager la communication horizontale informelle et développer et des relations amicales entre les employés, ce qui se reflète positivement sur leurs capacités et leurs énergies créatives. Cela peut se faire en organisant des formations, des espaces et des moments spécifiques aux collaborateurs (les voyages, des blogs internes comme exemple) car cela représente une source d'information très riche vu la diversité des domaines de formation des salariés ; et ce qui a un impact significatif sur leur motivation au travail. De même, il est recommandé à l'entreprise, avec ses différentes structures et niveaux, d'adopter une politique de communication clair et très flexible. En effet, elle doit opter pour des supports efficaces pour transmettre une information

claire, aussi rapides et pratiques à manipuler car ils peuvent également renforcer la motivation au travail des employés. L'étude recommande enfin que l'entreprise doit avoir une bonne communication verbale dans l'entreprise surtout la communication orale (face à face) en tenant de réunions périodiques avec les salariés pour expliquer les nouvelles lois et décisions. En fait, elle est considérée comme plus riche que l'écrit en raison de sa capacité à transporter de plus grandes charges d'informations et de sa capacité à permettre clarification instantanée de toute ambiguïté de message. Sur le plan académique, certaines pistes de recherche méritent d'être approfondies comme étudier le rôle de la motivation des salariés comme médiateur entre la communication interne et la performance de l'entreprise. Ou bien étudier l'impact de la communication interne sur le bien-être au travail.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES :

1. Ouvrages:

Adary, A., & Mas, C. (2018). Communicator. Paris (France) : Dunod.

Aktouf, O. (1987). Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations, Une introduction à la démarche classique et une critique. Montréal : Les Presses de l'Université du Québec

Arcos-Schmidt, S., & Arcos, L. (2016). Le grand livre du management : les quatre saisons du manager. Editions AFNOR. Saint-Denis Cedex.

Aubrée, C., & Fiori, D. (2015). Les métiers de la communication interne. 19^{ème} éd, Paris (France) : l'Étudiant.

Baynast, A., & Lendrevie, J. (2012). Publicitor, 8^{ème} éd, Paris (France) : Dunod.

Benoi, T. C. (2014). Recadrer sans démotiver ou comment réconcilier le salarié et l'entreprise. France : Gereso.

Bergeron, J., Coté Léger, N., & al (1979). Les aspects humains de l'organisation. Gaétan Morin et Associés Ltée.

Bergmann, A., Uwamungu, B. (1999). Encadrement et comportement. Edition Eska.

Blanc, M. A., & Le Gall, M. P. (2006). Toute la fonction commerciale. Paris : Dunod.

Boisserolles de St. J., & Delphine, F.P . (2005). Les survivants : Vers une gestion différenciée des ressources humaines. France : Harmattan.

Bouchène, B. Z. (2013). Comment rédiger une thèse. Office des Publications Universitaires : Alger, p.4.

Bruno Bachy, Christine Harache. (2010). Toute la fonction management. Paris : Dunod.

Carré, C. (2007), Aimer un Groupe. 2^{ème} éd, Paris (France) : Eyrolles.

Chapert, P. H. (1979). Communication et relation publique. Montréal : Commerce.

- Charron, J. L., Sépari, S., & Bertrand, F. (2016). *Management Manuel et applications*. 5^{ème} éd, Paris (France) : Dunod.
- Citeau, J. (2000). *Gestion des ressources humaines*. Paris (France) : Armand Colin.
- Clément, E. (2017). *Motivation et autodétermination dans les apprentissages scolaires*. In Raphaële Miljkovitch, Françoise Morange-Majoux & Emmanuel Sander, *Traité de psychologie du développement*. Paris : Masson.
- Cobut, E. & Donjean. C. (2015). *La communication interne*. Liège (Belgique) : Edipro.
- Cohen, A. (2006). *Toute la fonction ressources humaines*. Paris (France) : Dunod.
- D'Almeida, N., & Libaert, T. (2010). *La communication interne d'entreprise*. 6^{ème} éd, Paris (France): Dunod.
- Décaudin. J-M., & Igalens. J. (2017). *Pourquoi développer une communication interne ?*
Dans *La communication interne*
- Dardelet, M., & Laugine, J.M. (1986). *Economie d'entreprise, tome1*, Paris (France) : Foucher.
- Demont, L. Kemp. A. Rapidel, M., & Scibetta, C. (2009). *Communication des entreprises : stratégies et pratiques*. 2^{ème} Edition Armand Colin.
- Détrie, P. & Broyez, C. (2002). *La communication interne au service du management*. Paris (France) : Editions liaisons.
- Deutsch, J.J. (1990). *La communication interne et management*. Paris (France) : Les éditions Foucher.
- Dichter, E. (1971). *Motivation et comportement humain*. Paris : édition C/M Publi-union.
- Dobieck, B. (1996). *Communication des entreprises et des organisations*. 1^{ère} éd, Paris (France) : Édition marketing.
- Dolan, S., al. (2003). *Psychologie de travail et de comportement organisationnel*. Québec : Goeten Marin.
- Donjean, C. (2006). *La communication interne*. Liège (Belgique) : Edi pro.

- Emmanuelle Walkowiak. (2006). *Coordination, communication et modernisation des entreprises*. Hermès, n° 44.
- Etienne Serupia Semuhoza. (2009). *Théories de la motivation au travail*. Cote D'ivoire.
- Evrard Y., Pras B., & Roux E. (2003). *Market Etudes et recherches en Marketing*, 3^{ème} éd, Paris : Dunod.
- Fenouillet. F. (2012). *La motivation*. 2^{ème} éd, Paris (France) : Dunod.
- Gavard-Perret M-L., Gotteland. D., Haon. C., & Jolibert. A. (2008). *Méthodologie de la recherche : Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*. Paris : Pearson.
- Ghedjghoudj, El Hadi. (2012). *Le management : Théorie et pratique*. Alger: OPU.
- Hair J.F., Black B., Babin B., Anderson R.E., & Tatham R.L. (2009). *Multivariate data analysis*. 7^{ème} ed. Paris: Pearson Prentice-Hall, p. 928.
- Hair, J., Hollingsworth, C. L., Randolph, A. B., & Chong, A. Y. L. (2017). An updated and expanded assessment of PLS-SEM in information systems research. *Industrial management & data systems*.
- Harold Koontz, Cyril O'Donnelle. (1973). *Principe du management*. Belgique: Marabout.
- Hoyle R.H. (1995). *Structural equation modelling: Concepts issues and applications*, Edition Sage.
- Johnmarschall Reeve. (2017). *Psychologie de la motivation et des émotions*. Belgique : DE Beock supérieur.
- Josien. S., & Landrieux-Kartochian. S. (2015). *L'essentiel du management des entreprises*. France. Issy-les-Moulineaux : Lextenso.
- Kotler, P., & Keller, K., & Manceau, D., & Dubois, B. 2015. *Marketing Management*. 15^e éd, Paris (France) : Dunod.
- Lardellier, P. (1998). *Le journal d'entreprise : Les ficelles du métier*. Paris (France) : Les éditions d'Organisation.

- Lendrevie, J., Lévy, J., & Lindon, D. (2003). Mercator : théorie et pratique du marketing. 7^{ème} éd, Paris (France) : Dalloz.
- Lendrevie, L., Lévy. (2014). Mercator. Paris : Dunod.
- Lesmard, C. & Vebrugghe, S. (1998). Organisation et gestion de l'entreprise. Paris (France) : Economica.
- Lethielleux, L. (2015), L'essentiel de la gestion de ressources humaines. 9^{ème} éd, Lextenso, Issy les Moulineaux cedex.
- Libaert, T. (2014). Introduction à la Communication. Paris (France) : Dunod.
- Libaert, T. (2005). La communication d'entreprise. Paris (France) : Economica.
- Loubet Del Bayle. J. L. (2000). Initiation aux méthodes des sciences sociales
- Malval, P., Décaudin, J.M., & Bénaroya, C. (2005). Pentacom, Communication : Théorie et pratique. France : Pearson.
- Martinet, A. C., Yvon, P. (2013). Epistémologie des sciences de gestion. Paris : Vuibert.
- Mauleon, A. B., Gooding, E. (2015), La communication d'entreprise Pas à pas. Paris : Vuibert.
- Mathieu, G. (2004). Méthodologie de la recherche. Paris : Ellipses.
- Maugeri, S. (2013). Théories de la motivation au travail. 2^{ème} édition, Paris (France) : Dunod.
- Mauleon, A. B., & Gooding, É. (2015). La communication d'entreprise Pas à pas. Paris (France) : Vuibert.
- Micheau-Thomazeau, S. Thomas, L. (2014). Boite à outils de la motivation. Paris : Dunod.
- Montserrat, X. (2004). Comment motiver. Paris : Éd d'organisation.
- Morel, P. (2009). La communication d'entreprise : Un parcours concret de l'externe à l'interne à travers la méthodologie et les techniques les plus récentes, 4^{ème} éd, Paris (France) : Vuibert.

- Moulette, P., & Roques, O. (2014). *Gestion des ressources humaines*. Paris (France) : Dunod.
- Nelson, B., & Economy, P. (2007). *Le management pour les nuls*. Paris : éditions FIRST.
- Fanelly, N.T. (1991). *La communication interne, une stratégie au service de l'entreprise*. Paris (France) : Economica.
- Gillet, N., Berjot, S., & Paty, E. (2010). *Profils motivationnels et ajustement au travail : vers une approche intra-individuelle de la motivation*. *Le travail humain* N°2 (Vol. 73).
- Aubert, N., Guy, A., Mickael Hoffmann, M., Hervé, C. L., Gelabert, L. J., & Taillardat. (1997). *Diriger et motiver : Secrets et pratiques*. Batna : Chihab.
- Nzabandora, J. (2005). *Sociologie de l'information et de la communication sociale*. ULK/Gisenyi.
- Peretti, J.M. (2016). *Gestion des ressources humaines*. 21^{ème} éd, Paris (France) : Vuibert.
- Philippe Carré. (2004). *Bandura : une psychologie pour le XXIe siècle ? Savoirs* N°5.
- Quenum, A. L. (2015). *Les fondamentaux de la communication pour le développement*, Paris (France) : L'Harmattan.
- Reyre, I., & Lipka, M. (2015). *E-management : comment la révolution numérique transforme le management*. Paris (France) : Dunod.
- Robbins, S., De Cenzo, D., Coulter, M., & Ruling, C-C. (2011). *Management : L'essentiel des concepts et pratiques*. Paris (France) : Pearson éducation.
- Robbins. S., & Judge, T. (2006). *Comportements organisationnels*. New Jersey Pearson Education.
- Rojot, J., Roussel, P., & Vandenberghe, C. (2009). *Comportement organisationnel : Théories des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel*. Paris (France) : De Boeck Education S.A.
- Roussel, P. (1996). *Rémunération, Motivation, Satisfaction au travail*. Paris (France) : Economica.

- Roussel, P. (2001). *La motivation au travail : Concept et théories*. Paris (France) : Editions EMS.
- Roussel, P., Durrieu, F., Campoy, E., & El Akremi, A. (2002). *Méthodes des équations structurelles : recherche et gestion des applications*. Paris : Economica.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J.G., René, O., & De Bill, C. (2010). *Comportement humain et organisation*. Montréal : Pearson ERPI.
- Schumaker R.E., Lomax R.G., (2004). *A beginner's guide to structural equation modelling*. 2^{ème} ed, London: Lawrence Erlbaum Associates
- Sekiou, L., & Blondin, L., & FABI, B. et al. (2001). *Gestion des ressources humaines*. Bruxelles : De Boeck université.
- Silva, F. (2008). *Être e-DRH*. Pays Bas : Liaisons.
- Comier, S. (2018). *La communication et la gestion*. Canada : Presses de l'Université du Québec.
- Thietart. R, A., & al. (2014). *Méthodes de recherche en management*. Paris (France) : Dunod
- Westphalen, M. H., & Libaert, T. (2009). *Communicator : Le guide de la communication d'entreprise*. 5^{ème} éd, Paris (France) : Dunod.
- Westphalen, M. E., & Libaert, T. (2012). *Communicator : Toute la communication d'entreprise*. 6^{ème} éd, Paris (France) : Dunod.

3. Les revues et les publications scientifiques :

- Aourzag, A. (2021). *La reconnaissance comme médiateur entre les habilités de communication du supérieur et la motivation intrinsèque : cas des fonctionnaires des administrations publiques*. *Revue française d'économie et de gestion*. Vol. 2, n°5.
- Argote. L., Ingram. P., Levine. J, & Moreland. R. (2000). *Knowledge Transfer in Organizations: Learning from the Experience of Others*. *Comportement organisationnel et processus décisionnels humains*, vol. 82, n°1. <https://doi.org/10.1006/obhd.2000.2883>

- Bakker, Arnold B., & Despoina, X. (2009). Le croisement de l'engagement au travail au quotidien : test d'un modèle d'interdépendance acteur-partenaire. *Journal de psychologie appliquée*, Vol. 94, n°6.
- Baumgartner H., & Homburg C. (1996). Applications of structural equation modeling in marketing and consumer research: A review. *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 13, n°2, pp. 139-161.
- Brigitte, G. (2012). Albert Bandura et son œuvre. *Recherche en soins infirmiers*, Voll, n°108.
- Chauvin, D. (2010). La fonction « communication interne » en crise ? *Communication et organisation*, voll2, n°38.
- Cherkaoui. A., & Haouata. S. (2017). Éléments de Réflexion sur les Positionnements Épistémologiques et Méthodologiques. *Revue Interdisciplinaire Voll, n° 2*.
- Chin W.W., Peterson R.A., & Brown S.P. (2008). Structural equation modeling in marketing: Some practical reminders. *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 16, n°4, pp. 287-298.
- Churchill, G.A., (1979): "A paradigm for developing better measures of marketing constructs", *Journal of Marketing Research*, vol. 16, pp. 64-73.
- Curran, P. J., & Hussong, A. M. (2003). The use of latent trajectory models in psychopathology research. *Journal of abnormal psychology*. Vol. 112, n°4.
- Daniel J., & Mount, K. J. (1999). A Factor-Analytic Study of communication Satisfaction in the lodging industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Vol. 23, No. 4.
- Dehbi, A., & Angade. K. (2019). Du Positionnement épistémologique à la méthodologie de recherche : Quelle démarche pour la recherche en science de gestion ? *Revue Économie, Gestion et Société*, n°20.
- Demaizière, F., & Narcy-Combes, J.P. (2007). Du positionnement épistémologique aux données de terrain. *Recherches en didactique des langues et des culture*, n° 4. DOI : <https://doi.org/10.4000/rdlc.4850>

- Diez, R. & Carton, P. (2013). De la reconnaissance à la motivation au travail. *L'Expansion Management Review*, vol.3, n°3. <https://doi.org/10.3917/emr.150.0104>
- Dimitri Uzunidis. (2007). De la méthode de recherche économique. *Marché et organisations*, vol.3, n°5.
- El Mezouari, S., Lotfi, M., & Bouthir, Y. (2020). L'importance de la communication interne dans les entreprises : Cas d'une entreprise industrielle marocaine. *Revue Economie & Kapital*, S.l., n° 4.
- Ely, F. (2006). Le forum intranet de discussion : un nouveau dispositif stratégique de communication interne des organisations ? *Revue communication & organisation*, n°28.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, Vol. 18, n°1, pp. 39–50.
- Malhotra, A., Jordan, A. S., Mc Evoy, R. D., Edwards, J. K., Schory, K., Yang, C. K., Catcheside, P. G., ... & White, D. P. (2004). The influence of gender and upper airway resistance on the ventilatory response to arousal in obstructive sleep apnoea in humans. *The Journal of physiology*. Vol. 558, n°3, pp. 993-1004.
- Mathooko, P., & Mutuku, C. K. (2014). Effects of organizational on employee motivation: communication a case study of Nokia Siemens networks Kenya. *International Academic Journal of Information Sciences and Project Management*, vol 1, Issue 3.
- Michael, D. Crino., & Michael C. White. (1981). Satisfaction In Communication: An Examination Of The Downs-Hazen Measure. *Psychological Reports*.
- Morillon, L. (2009). Le journal de communication interne, UN agent des enjeux stratégiques organisationnels. *Revue SEMEN*, n° 8.
- Negura, L. (2006). L'analyse de contenu dans l'étude des représentations sociales. *Théories et recherche*. <http://journals.openedition.org/sociologies/993> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/sociologies.993>

- Karsky, M., Donnadieu, G., Pitarch, St., & Fourcade, J. (1996). Un modèle de simulation des comportements dynamiques des processus de motivation. *Revue internationale de systémique*, n°5.
- Javadein, S., Rayej, H., Estiri, M., & Ghorbani, H. (2011). The Role of Internal Marketing in Creation of Sustainable Competitive Advantages, *Trends in Applied Sciences Research*, Vol. 6, n°4.
- Hamadou, B., & Zamba, G. (2017). Communication interne et apprentissages organisationnel des salariés dans les petites et moyennes entreprises. *Revue africaine de management*. Vol2 N°2.
- Giauque, D., Barbey, V. et Gaillard, T. (2007). Moteurs de la performance individuelle et collective dans les organisations publiques en transformation. Participation et présentation au « 16^{ème} Colloque international de la Revue Politiques et management public », Florence (Italie).
- Kebaili, H. L'importance Stratégique de la Communication interne dans les organisations. <https://www.enssea.net/enssea/majalat/2510.pdf>
- Kevin, R., Cooper, A., Hurley, A., Ashton, C., Chris, L & Willson., A. (2017). Effective messages and media for employee health campaigns. *Journal of communication in Healtcar*. Vol. 10, n°3. <https://doi.org/10.1080/17538068.2017.1343173>
- Larhrissi, N.& Omani, L. (2020). La communication interne, facteur de motivation des salariés : cas d'un établissement relevant de l'Université Mohammed V. *Revue Internationale du Chercheur*. Vol. 1, n°3, pp. 485 -506.
- Lecko. (2015). Réseaux sociaux d'entreprise (tome 7) : L'entrée dans l'ère du conversationnel : Étude des usages, de 15 solutions, des pratiques de déploiement. Repéré à <https://fr.slideshare.net/ygourven/frtome-7-de-ltude-lecko-sur-le-rse-rseau-social-dentreprise>
- Lowenstein, M. (2006, February 14). The trust equation: Build employee relationship credibility, rapport and integrity to leverage customer advocacy. CRM Guru. Repéré à from [http:// customerthink.com/201/](http://customerthink.com/201/)

- Malek, A. M., & Mat, N. K. N. (1970). Modeling the antecedents of internet banking service adoption (IBSA) in Jordan: A Structural Equation Modeling (SEM) approach. *The Journal of Internet Banking and Commerce*, 16(1), 1-15.
- Mariné, C., & Escribe, C. (2012). L'apprentissage au cœur de l'humain. Histoire de la psychologie. <https://doi.org/10.3917/sh.marmi.2012.01.0112>
- Michon, C. (1994). Management et communication interne : Les six dimensions qu'il faut considérer. *Communication et organisation*, n°5.
DOI : <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.1713>
- Najjar, H., & Najar, C. (2013). La méthode des équations structurelles : Principes fondamentaux et applications en marketing. *Monde des Util. Anal. Données*, n°44, p. 22-41.
- Smit, R. J., Brekelmans, W. M., & Meijer, H. E. (1998). Prediction of the mechanical behavior of nonlinear heterogeneous systems by multi-level finite element modeling. *Computer methods in applied mechanics and engineering*, 155(1-2), pp. 181-192.
- Tom Peters et Robert Waterman. (1999). *Le prix de l'excellence*. France : Dunod.
- Touzani. M., & Salaani, T. (2000). Le processus de validation des échelles de mesure : fiabilité et validité. Séminaire de Méthodologie de Recherche du LIGUE. Tunis, Janvier 20
- Tiffany, A. (2016). Le cadre de proximité, acteur clé de la motivation et de l'implication organisationnelle. *Engagement entrepreneurial et territoires*, n°50.
<https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.5418>
- Rajotte. T. (2019). Les méthodes d'analyse en recherche quantitative : une introduction aux principaux outils disponibles pour le chercheur. *Revue francophone de la recherche en ergothérapie* Vol. 5, n°1.
- Ruel, P.H. (1987). Motivation et représentation de soi. *Revue des sciences de l'éducation*. Vol.13, n°2, pp. 239–259. <https://doi.org/10.7202/900563ar>.

- Rust, R.T., Lee, C., Valente Jr., E., 1995. Comparing covariance structure models : a general methodology. *International Journal of Research in Marketing*. Vol.12, pp. 279–291.
- Satorra, A., & Bentler, P. (1988). Scaling corrections for statistics in covariance structure analysis. <https://escholarship.org/uc/item/8dv7p2hr>.
- Peterson, R. A., & Kim, Y. (2013). On the relationship between coefficient alpha and composite reliability. *Journal of applied psychology*, Vol. 98, n°1, pp. 194–198
- Velmuradova, M. (2004). Epistémologies et méthodologies de la recherche en Sciences de gestion. Note de synthèse. Toulon.
- Viau, R. (2007). La motivation dans la création scientifique. Canada : Presse de l'université de Québec.
- Walkowiak, E. (2006). Coordination, communication et modernisation des entreprises. *Hermès*, n° 44.
- Weston, R., & Gore Jr, P. A. (2006). A brief guide to structural equation modeling. *The counseling psychologist*, 34(5), pp. 719-751
- Zarifian, P. (1998). Travail et communication. Essai sociologique sur le travail dans la grande entreprise industrielle. *Revue française de sociologie*, n°39.

4. Les sites web :

- Baudino, M. (2018). Réseaux sociaux d'entreprise : pourquoi ça ne marche pas ? Consulté le 22/03/2020 sur ; <https://mbamci.com/reseaux-sociaux-dentreprise/>
- <http://edutechwiki.unige.ch/fr/Fichier:Conditoperant.gif>
- <https://www.petite-entreprise.net/P-3244-81-G1-ameliorer-la-communication-au-sein-de-l-entreprise.html>
- Isabelle Constant. (2015). Quand vous travaillez, qu'est-ce qui vous motive ? Consulté sur : <http://www.psydutravail44.com/blog/vie-de-l-entreprise/quand-vous-travaillez-qu-est-ce-qui-vous-motive.html>

5. Les thèses :

- Abdulgalil, H. (2020). Le rôle de l'Intranet dans la construction des communications internes pour organiser le travail entre les employés dans la Société Pétrolière du Golf en Libye (SPGL). Thèse de doctorat en Sciences de l'Information et de la Communication.
- Semren, A. (2017). The relationship between organizational communication and motivation of employees. Magister's Thesis submitted of Business Administration in General MBA. Vienna.
- Iglesias Rutishauser, K. (2011). L'utilisation des modèles à effets mixtes avec effets aléatoires croisés pour l'analyse de données de type questionnaire dans le champ de la satisfaction au travail. Thèse de doctorat : Université de Genève. DOI : 10.13097/archive-ouverte/unige :16771
- Oke, O. (2018). Influence of Leader Communication on Employee Motivation Influence of Leader Communication on Employee Motivation. Doctoral Study at Walden University.
- Riemer, K., & Richter, A. (2012). Social : Cas d'utilisation des réseaux sociaux d'entreprise émergents : une comparaison d'études de cas multiples.
- Syallow, A. M. The Role of Organizational Communication on Employee Job Satisfaction in Telecommunication Industry in Kenya. A thesis submitted in partial fulfilment for the award of Doctor of Philosophy in mass communication of Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology.
- Zebrule. L. (2015). Internal Communication as a Tool for Enhancing Employee Motivation Case Study of Roche Latvia. MSc Thesis in Strategic Public Relations jointly delivered by the University of Stirling and Lund University.

Annexe N°1 :

Questionnaire en français



Université d'Oran2 Mohamed Ben Ahmed
**Faculté de Science économique, commerciale
 et de science de gestion**
 Ecole doctorale d'économie et de management.
Spécialité : Management et stratégie d'entreprise.



Questionnaire spécifique aux salariés :

Cette enquête qui porte sur l'impact de la communication interne sur la motivation des salariés, vise à identifier votre degré de satisfaction de la communication interne au sein de votre entreprise et ainsi que d'identifier les motifs qui vous incitent à fournir des efforts dans votre travail. Pour cela nous tenons à présenter brièvement la communication interne et la motivation. La communication interne peut se définir comme « *l'ensemble des actions de communications destinées aux salariés de l'entreprise* » alors que la motivation au travail représente « *la volonté de fournir un effort important afin d'atteindre les objectifs fixés par l'entreprise* ». Nous vous prions de remplir ce questionnaire en cochant les cases qui vous conviennent le mieux. Nous avons seulement besoin que vous remplissiez avec précision et rigueur le questionnaire. Nous tenons à vous signaler que les informations fournies ainsi que toutes vos réponses à ce questionnaire, seront gardées strictement confidentielles. Nous vous remercions pour votre participation.

Axe I : Profil des répondants :

1. Sexe :	<input type="checkbox"/> Homme <input type="checkbox"/> Femme
2. Age :	<input type="checkbox"/> 20-35 ans <input type="checkbox"/> 36-50 ans <input type="checkbox"/> Plus de 50 ans.
3. Niveau d'instruction :	<input type="checkbox"/> Secondaire <input type="checkbox"/> Diplôme de formation professionnelle (technicien supérieur/ technicien). <input type="checkbox"/> Universitaire
4. Nom de votre établissement :
5. L'ancienneté dans cette entreprise :	<input type="checkbox"/> entre 1 et 5 ans <input type="checkbox"/> entre 6 et 10ans <input type="checkbox"/> entre 11 et 15ans <input type="checkbox"/> entre 16 et 20ans <input type="checkbox"/> plus de 20ans
6. Catégorie socioprofessionnelle	<input type="checkbox"/> Cadre <input type="checkbox"/> Agent de maitrise/ technicien <input type="checkbox"/> Exécutant (ouvrier)

Axe II : La communication interne :

1. Parmi ces outils de communication interne, lesquels sont les plus utilisés au sein de votre organisation ?

1. Lettre au personnel	
2. Note de service	
3. Rapport	
4. Compte rendu	
5. Procès-verbal	
6. Journal d'entreprise	
7. Réunion	
8. Téléphone	
9. Entretien	
10. Conférence	
11. Tableau d'affichage	
12. Télétravail	
13. Internet	
14. Intranet	
15. Messagerie électronique professionnelle (Outlook,)	
16. Autres supports :.....	

2. A quel point vous êtes satisfait des expressions du tableau ci-dessous à propos de la communication interne au sein de votre entreprise ?

Items	Très fortement en accord	Assez en accord	Neutre	Un peu en accord	Pas du tout en accord
La communication du supérieur hiérarchique					
1. Mon supérieur m'écoute et me prête attention.					
2. Mon supérieur offre des conseils pour résoudre les problèmes liés au travail.					
3. Mon supérieur me fait confiance.					
4. Mon supérieur est ouvert aux idées.					
5. Mon supérieur ne prend pas en charge la communication avec ses collaborateurs.					
6. Je suis satisfait des informations que je reçois sur la façon dont mon travail se compare aux autres.					
7. Je suis satisfait des informations que je reçois sur la façon dont je suis jugé.					
8. Mes efforts sont bien reconnus par les supérieurs.					
9. Je suis satisfait des rapports que je reçois sur la façon dont les problèmes dans mon travail sont traités.					
10. Les supérieurs connaissent et comprennent les problèmes auxquels sont confrontés les subordonnés.					
La communication horizontale					
11. Je donne à mes collègues l'information nécessaire pour la réalisation d'une tâche quelconque.					
12. Lorsque j'aurai des difficultés au travail, mes collègues m'offrent leur soutien et leur aide.					
13. Dans mon entreprise, mes collègues échangent en toute transparence de l'information et leurs connaissances professionnelles.					
14. Dans mon entreprise, il y a des rumeurs qui circulent entre collègues.					

15. Je discute sur des sujets personnels avec mes collègues.					
16. La discussion avec mes collègues me soulage.					
17. Mes collègues me téléphonent souvent me demandent mes nouvelles.					
Les supports de la communication interne					
18. Je suis parfaitement satisfait des supports utilisés pour la communication des conduites à tenir.					
19. J'assimile parfaitement l'information transmise par nos supports de communication interne.					
20. Nos supports de communication interne atteignent toujours l'objectif voulu en termes d'efficacité.					
21. Je reconnais que les supports de communication de mon entreprise sont efficaces pour transmettre les informations.					
22. Je suis conscient que les supports de communication de l'entreprise sont mesurés par rapport à leur rendement.					
23. Nous sommes souvent contraints d'utiliser n'importe quel support, pourvu que le résultat soit bon.					
24. Nos supports de communication interne contribuent à la maîtrise des risques liés à l'information.					
25. Le volet d'efficacité n'est pas pris en compte dans l'analyse de nos besoins en information.					
26. Je suis parfaitement convaincu que les supports de communication interne de mon établissement sont très pratiques.					
27. Je peux utiliser les supports de la communication interne à n'importe quel endroit et à n'importe quel moment.					
28. Je peux parfaitement manipuler les supports de communication interne de mon entreprise.					
29. Dans mon établissement, tous les salariés n'ont pas besoin d'aide pour utiliser n'importe quel support de la communication interne car ils sont faciles à utiliser.					
30. Dans mon établissement, l'information arrive à temps grâce à la praticité d'utilisation des supports de communication interne.					

Axe III : La motivation au travail :

Pour chaque proposition qui suit, veuillez indiquer votre d'accord ou votre désaccord concernant les différentes raisons qui vous conduisent à déployer des efforts dans votre travail actuel.

<i>Je déploie des efforts au travail....</i>	Pas du tout en accord	Un peu en accord	Moyennement en accord	Assez en accord	Très fortement en accord
1. Parce que j'aime vraiment ce travail					
2. Pour les moments de plaisir que ce travail m'apporte					
3. Parce que j'ai du plaisir à faire ce travail.					
4. Parce que ce travail correspond bien à mes intérêts.					
5. Parce que ce travail représente bien qui je suis fondamentalement.					
6. Parce que ce travail reflète qui je suis.					
7. Parce que ce travail me permet d'atteindre mes objectifs de vie.					
8. Parce que ce travail me permet de répondre à d'autres valeurs qui sont importantes pour moi dans la vie.					

9. Parce que ce que je fais dans ce travail a beaucoup de sens pour moi.					
10. Parce que, personnellement, je considère qu'il est important de faire des efforts dans ce travail.					
11. Parce que faire des efforts dans ce travail concorde avec mes valeurs personnelles.					
12. Parce que faire des efforts dans ce travail a une signification personnelle pour moi.					
13. Parce que je dois me prouver à moi-même que j'en suis capable.					
14. Parce que quelque chose en moi me force à m'investir au travail					
15. Parce que, autrement, je me sentirais coupable					
16. Parce qu'il est de mon devoir vis-à-vis de mon employeur de faire des efforts au travail.					
17. Parce que, plus je fais d'efforts au travail, plus je me sens digne.					
18. Parce qu'autrement, j'aurais honte de moi					
19. Parce que certains (ex. : supérieur, collègues, famille, clients...) me mettent de la pression pour que je le fasse.					
20. Parce que certains (ex. : employeur, superviseur...) ne me récompenseront financièrement que si je fais assez d'efforts au travail.					
21. Pour éviter d'être critiqué par certains (ex. : supérieur, collègues, famille, clients...)					
22. Pour répondre aux attentes de certains (ex. : supérieur, collègues, famille, clients...).					
23. Parce que je risque de perdre des avantages monétaires si je ne fais pas assez d'efforts au travail.					
24. Parce que certains (ex. : supérieur, collègues, famille, clients...) m'obligent à le faire					
25. Parce que certains (ex. : employeur, superviseur...) m'ont promis des opportunités de progression ou de promotion si je fais assez d'efforts au travail.					
26. Pour obtenir l'approbation de certains (ex. : supérieur, collègues, famille, clients...).					
27. Parce que certains (ex. : employeur, superviseur...) menacent de me renvoyer si je ne fais pas assez d'efforts au travail.					
28. Pour éviter de décevoir certains (ex. : supérieur, collègues, famille, clients...).					
29. Je n'en fais pas parce que j'ai vraiment l'impression de perdre mon temps à faire ce travail.					
30. Honnêtement, je fais peu d'efforts dans ce travail.					
31. Honnêtement, je fais le strict minimum dans ce travail.					
32. Honnêtement, j'investis peu d'énergie dans ce travail.					

Annex N°2 :

Questionnaire en arabe



جامعة وهران 2 محمد بن أحمد



كلية الاقتصاد والأعمال وعلوم التسيير
مدرسة الدكتوراه في الاقتصاد والإدارة
التخصص: إدارة الأعمال واستراتيجية المؤسسة

استبيان خاص بالموظفين:

يركز هذا الاستطلاع على تأثير الاتصال الداخلي على تحفيز الموظفين. يهدف إلى تحديد مستوى رضاك عن الاتصال الداخلي داخل شركتك وتحديد الأسباب التي تدفعك إلى بذل الجهد في عملك. لهذا نود أن نعرف بإيجاز التواصل الداخلي والتحفيز. يمكن تعريف الاتصال الداخلي على أنه "جميع إجراءات الاتصال المخصصة لموظفي الشركة" بينما يمثل الدافع في العمل "الرغبة في بذل جهد كبير من أجل تحقيق الأهداف التي حددتها الشركة". يرجى إكمال هذا الاستبيان عن طريق تحديد الاجابات التي تناسبك. نحتاج فقط إلى إكمال الاستبيان بدقة. نود أن نوضح لك أن المعلومات المقدمة وكذلك جميع إجاباتك على هذا الاستبيان ستبقى سرية للغاية. نشكرك على مشاركتك.

المحور الأول: نبذة عن المجيبين:

1. الجنس: ذكر انثى
2. العمر: 20-35 سنة 36-50 سنة فوق 50 سنة.
4. المستوى التعليمي: ثانوي دبلوم تدريب مهني (تقني سامي / تقني).
- جامعي
6. اسم شركتك:
5. الخبرة المهنية: من 1 إلى 5 سنوات بين 5 و 10 سنوات بين 10 و 15 سنة
6. رتب مهنية: بين 15 و 20 سنة فوق 20 سنة إطار مشرف/ تقني عامل تنفيذي

المحور الثاني: الاتصال الداخلي:

1. من بين أدوات الاتصال الداخلي هذه، ما هي الأكثر استخدامًا داخل شركتك؟

1. رسالة الى العمال	lettre au personnel
2. تعليمة إدارية	note de service
3. تقرير	rapport
4. محضر (pv)	procès-verbal
5. مجلة الشركة	journal d'entreprise
6. الاجتماع	réunion
7. الهاتف	téléphone
8. مقابلة	entretien
9. المؤتمر	conférence
10. لوحة الإعلانات	tableau d'affichage
11. العمل عن بعد	télétravail
12. الإنترنت	internet
13. الإنترانت	intranet
14. الرسائل الإلكترونية	messagerie électronique
15. وسائل أخرى	

2. ما مدى رضاك عن العبارات الواردة في الجدول أدناه حول الاتصالات الداخلية داخل شركتك؟

غير موافق تمامًا	غير موافق	حيادي	موافق	موافق جدًا	العبارات
اتصال المسؤول					
					1. يستمع لي المسؤول ويهتم بي.
					2. يقدم لي المسؤول المساعدة في حل المشكلات المتعلقة بالعمل.
					3. مديري يثق بي.
					4. مديري منفتح على الأفكار.
					5. المسؤولون في المؤسسة ليس لديهم مسؤولية اتصال
					6. أنا راضٍ عن المعلومات التي أتلقاها حول كيفية مقارنة عملي بالآخرين.
					7. أنا راضٍ عن المعلومات التي أتلقاها حول كيفية تحكيمي.
					8. جهودي معترف بها جيدًا من قبل الرؤساء.
					9. أنا راضٍ عن التقارير التي أتلقاها حول كيفية معالجة المشكلات في وظيفتي.
					10. الرؤساء يعرفون وعل علم بالمشاكل التي يواجهها العمال.
الاتصال الأفقي					
					11. أعطي زملائي المعلومات التي يحتاجون إليها لأداء أي مهمة.
					12. عندما أواجه صعوبات في العمل ، يقدم لي زملائي دعمهم ومساعدتهم.
					13. في شركتي ، يتبادل زملائي المعلومات ومعرفتهم المهنية بشفافية تامة.
					14. في شركتي هناك شائعات منتشرة بين الزملاء.
					15. أناقش الأمور الشخصية مع زملائي.
					16. المناقشة مع زملائي يريحني.
					17. كثيرًا ما يتصل بي زملائي في العمل ليسألوا عن أحوالي.
وسائل الاتصال الداخلية					
					18. أنا راضٍ تمامًا عن الوسائل المستخدمة لإيصال ما يجب القيام به.
					19. أفهم تمامًا المعلومات التي تنقلها وسائل الاتصال الداخلية لدينا.
					20. وسائل الاتصال الداخلية لدينا تحقق دائما الهدف المنشود من حيث الكفاءة.
					21. أدرك أن وسائل الاتصال الخاصة بشركتي فعالة في نقل المعلومات.
					22. أدرك أن وسائل الاتصال الخاصة بالشركة تقاس بأدائها.
					23. غالبًا ما نضطر إلى استخدام أي وسيط ما دامت النتيجة جيدة.
					24. تساعد وسائل الاتصال الداخلية لدينا على التحكم في المخاطر المتعلقة بالمعلومات.
					25. لا يؤخذ جانب الكفاءة بعين الاعتبار عند تحليل احتياجاتنا من المعلومات
					26. أنا مقتنع تمامًا بأن وسائل الاتصال الداخلية لشركتي عملية للغاية.
					27. يمكنني استخدام وسائل الاتصال الداخلية لشركتي من أي مكان وفي أي وقت.
					28. يمكنني استعمال وسائل الاتصال الداخلية لشركتي بكل سهولة.
					29. في شركتي، لا يحتاج جميع الموظفين إلى مساعدة لاستخدام أي وسائل اتصال داخلية لأنها سهلة الاستخدام.
					30. في شركتي، تصل المعلومات في الوقت المحدد بفضل عملية استعمال وسائل الاتصال الداخلية.

المحور الثالث: الدافعية في العمل:

لكل من الاقتراحات التالية، يرجى الإشارة إلى موافقتك أو عدم موافقتك على الأسباب المختلفة التي تدفعك إلى بذل جهد في عملك الحالي.
أبذل جهدا في العمل....

موافق جدا	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق نهائيا	العبارات
					1.لأنني أحب هذه الوظيفة حقاً
					2.من أجل لحظات السعادة التي يجلبها لي هذا العمل
					3.لأنني أستمتع بهذا العمل.
					4.لأن هذه الوظيفة تطابق اهتماماتي.
					5.لأن هذا العمل يمثل حقاً من أنا حقاً.
					6.لأن هذه الوظيفة تعكس من أنا.
					7. لأن هذه الوظيفة تتيح لي تحقيق أهداف حياتي.
					8. لأن هذه الوظيفة تسمح لي بالرد على القيم الأخرى التي تهمني في الحياة.
					9. لأن ما أقوم به في هذه الوظيفة يعني الكثير بالنسبة لي.
					10. لأنني شخصياً أعتبر أنه من المهم بذل الجهد في هذا العمل.
					11. لأن بذل الجهد في هذه الوظيفة يتوافق مع قيمتي الشخصية.
					12. لأن بذل الجهد في هذه الوظيفة له معنى شخصي بالنسبة لي.
					13. لأن علي أن أثبت لنفسي أنني أستطيع القيام بذلك.
					14.لأن شيئاً ما بداخلي يجبرني على استثمار نفسي في العمل
					15. لولا ذلك سأشعر بالذنب
					16.لأن من واجبي تجاه صاحب العمل أن أبذل جهداً في العمل.
					17. لأنني كلما حاولت جاهدة في العمل ، شعرت بجسارة أكثر.
					18. لولا ذلك سأخجل من نفسي
					19. لأن بعض الناس (مثل المشرف ، الزملاء ، العائلة ، العملاء ، إلخ) يضغطون علي للقيام بذلك.
					20. لأن بعض الأشخاص (مثل صاحب العمل ، المشرف ...) سوف يكافئوني مالياً فقط إذا بذلت مجهوداً كافياً في العمل.
					21. لتجنب انتقاد البعض (على سبيل المثال، الرئيس، الزملاء، الأسرة، العملاء، إلخ)
					22. لتلبية توقعات بعض الناس (مثل الرئيس ، الزملاء ، الأسرة ، العملاء ، إلخ).
					23.لأنني أخاطر بخسارة المزايا المالية إذا لم أحاول جاهداً كافياً في العمل.
					24. لأن بعض الناس (مثل المشرف ، الزملاء ، العائلة ، العملاء ، إلخ) يجبرونني على القيام بذلك
					25.لأن البعض (مثل صاحب العمل ، المشرف ...) قد وعدني بفرص للتقدم أو الترقية إذا حاولت بجدية كافية في العمل.
					26. للحصول على موافقة بعض الأشخاص (مثل الرئيس، الزملاء، الأسرة، لعملاء،...
					27. لأن البعض (مثل صاحب العمل ، المشرف ...) يهددون بطردي إذا لم أحاول جاهداً في العمل.
					28. لتجنب خيبة أمل بعض الناس (مثل الرئيس ، الزملاء ، الأسرة ، العملاء ، إلخ).
					29. لا أفعل لأنني أشعر حقاً أنني أضيع وقتي في القيام بهذا العمل.
					30. بصراحة ، لقد بذلت القليل من الجهد في هذه الوظيفة.
					31. بصراحة ، أقوم بالحد الأدنى في هذه الوظيفة.
					32. بصراحة ، أستثمر القليل من الطاقة في هذا العمل.

Annex N°3 :
Guide d'entretien



Université d'Oran2 Mohamed Ben Ahmed
Faculté de Science économique, commerciale
et de science de gestion
Ecole doctorale d'économie et de management.
Spécialité : Management et stratégie d'entreprise



Guide d'entretien destiné au responsable

Cet entretien s'inscrit dans le cadre de mes recherches doctorales qui a pour but de comprendre la relation qui existe entre la communication interne et la motivation au travail des salariés. Les entretiens que nous réalisons sont exploratoires ; c'est-à-dire que nous souhaitons recueillir le maximum d'idées possibles sur ce que doit être cette relation. Bien entendu, tout ce qui sera dit au cours de cet entretien restera absolument confidentiel.

Date d'entretien :**Durée** :

Interlocuteur (trice) Age :.....L'ancienneté dans l'entreprise :

Département :.....Grade :

Partie 1 : Présentation de l'entreprise :

- Pouvez-vous nous présenter brièvement votre entreprise ? (Nom, métier, forme juridique, capital, nombre d'employés, nombre d'agence, organigramme, chiffre d'affaires...)

Partie 2 : La politique de la communication interne :

- Qu'entendez-vous par la communication interne ? c'est :

- Un moyen pour faire passer les consignes de la hiérarchie,
- Un moyen pour informer le personnel sur l'activité et la vie de l'entreprise,
- Un moyen de reconnaissance et de motivation au travail,
- Un moyen pour écouter les salariés.....

- Avez-vous une véritable politique de communication interne ? Si oui, quels en sont les principaux objectifs au sein de cette entreprise ?

- Qui dans l'entreprise et quel service ou département s'occupe de la communication interne ?

- Qualifieriez-vous la communication interne de votre organisation de transparente ? D'après votre expérience, quels sont les facteurs qui facilitent la communication interne au sein de l'organisation ?

Partie 3 : Impact de la communication interne sur la motivation des salariés :

- D'après votre expérience, pensez-vous que la communication interne peut contribuer à motiver les salariés au travail ? Si oui, Comment utilisez-vous la communication interne pour la stimuler ?

- D'après votre expérience, croyez-vous que les collaborateurs qui reçoivent des feedbacks individuels concernant leurs résultats et leurs méthodes de travail peuvent être plus motivés au travail ? En quoi se traduit-il ce feedback ?

- Pensez-vous que donner aux collaborateurs la possibilité de s'exprimer quant à leur ressenti et à leurs éventuels besoins ou perspectives réclamations peut les motiver au travail ? Qu'est-ce qui explique cette possibilité d'expression, selon vous ?

-D'après votre expérience, pensez-vous qu'adhérer le collaborateur aux objectifs et projets de l'entreprise peut le motiver au travail ? Si oui, de quelle(s) manière(s) procédez-vous pour les y faire adhérer ?

- Pensez-vous que l'amélioration des connaissances du collaborateur en ce qui lui concerne et à propos de l'organisation (enjeux, acteurs, objectifs, etc...) a une influence sur leur motivation au travail ? Comment procédez-vous pour améliorer ses connaissances ?

- Croyez-vous qu'une bonne relation au travail entre les salariés du même niveau hiérarchique a une influence sur leur motivation au travail ? en quoi se traduit cette relation ?

- Croyez-vous que l'échange d'information et de connaissances professionnelles entre les salariés du même niveau hiérarchique peut influencer leur motivation au travail ? Comment procédez-vous pour améliorer cette collaboration ?

- Croyez-vous que la discussion informelle entre les collaborateurs a une influence sur leur motivation au travail ? Qu'est-ce qui explique cette discussion, selon vous ?

- Quels sont les moyens (supports) utilisés par votre entreprise et quel est le meilleur moyen selon vous ?

- Pensez-vous que les supports de la communication interne de votre entreprise permettent-ils de motiver les salariés au travail ? Si oui, dites quel est le moyen de communication interne le plus adéquat pour les motiver ? Pourquoi ?

Partie 4 : Les facteurs de la motivation au travail :

- D'après votre expérience, qu'est-ce qui motive le plus les salariés au travail ?

Annex N°4 :

Variance totale expliquée

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	18,545	29,911	29,911	18,545	29,911	29,911
2	6,204	10,007	39,918	6,204	10,007	39,918
3	3,081	4,969	44,887	3,081	4,969	44,887
4	2,758	4,449	49,336	2,758	4,449	49,336
5	2,189	3,531	52,867	2,189	3,531	52,867
6	1,923	3,101	55,968	1,923	3,101	55,968
7	1,785	2,878	58,846	1,785	2,878	58,846
8	1,670	2,694	61,540	1,670	2,694	61,540
9	1,516	2,445	63,985	1,516	2,445	63,985
10	1,505	2,427	66,412	1,505	2,427	66,412
11	1,311	2,114	68,526	1,311	2,114	68,526
12	1,231	1,985	70,511	1,231	1,985	70,511
13	1,144	1,846	72,357	1,144	1,846	72,357
14	1,056	1,702	74,059	1,056	1,702	74,059
15	1,051	1,695	75,754	1,051	1,695	75,754
16	1,005	1,621	77,375	1,005	1,621	77,375
17	,931	1,502	78,876			
18	,858	1,384	80,260			
19	,798	1,287	81,547			
20	,760	1,226	82,774			
21	,731	1,180	83,953			
22	,700	1,129	85,083			
23	,630	1,016	86,099			
24	,597	,963	87,062			
25	,556	,897	87,959			
26	,536	,864	88,823			
27	,505	,815	89,638			
28	,476	,768	90,407			
29	,463	,747	91,153			
30	,414	,669	91,822			
31	,405	,653	92,475			
32	,393	,634	93,109			
33	,359	,578	93,687			
34	,328	,529	94,216			
35	,313	,504	94,721			
36	,308	,497	95,217			
37	,269	,434	95,651			

38	,258	,416	96,067			
39	,249	,402	96,469			
40	,215	,347	96,816			
41	,202	,326	97,142			
42	,188	,303	97,445			
43	,166	,268	97,712			
44	,163	,263	97,976			
45	,162	,262	98,238			
46	,150	,242	98,479			
47	,130	,210	98,689			
48	,111	,179	98,868			
49	,099	,160	99,028			
50	,095	,153	99,181			
51	,085	,137	99,318			
52	,069	,111	99,429			
53	,062	,100	99,529			
54	,055	,089	99,618			
55	,053	,085	99,703			
56	,045	,072	99,775			
57	,037	,060	99,835			
58	,029	,047	99,882			
59	,025	,040	99,922			
60	,023	,037	99,959			
61	,015	,024	99,983			
62	,010	,017	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.