



REPUBLIQUE DU BENIN

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI

ECOLE NATIONALE D'ECONOMIE APPLIQUEE ET
DE MANAGEMENT (E.N.E.A.M.)



Mémoire de fin de formation du cycle 2

Option : Master en Gestion

Filière : Gestion des Ressources Humaines et Communication

**COMMUNICATION INTERNE ET MOTIVATION AU TRAVAIL :
ETUDE DE CAS DE L'ENTREPRISE « LES EDITIONS SINAI »**

Réalisé et soutenu par :

Miguella Irmine AGONDANOU

Sous la direction de :

Maitre de stage :

**Mr. Arcadius ASSOU
Directeur Technique**

Directeur de mémoire :

**Mr. Bruno TOHI
Enseignant à l'ENEAM**

Année académique :

2010-2011

CERTIFICATION

@@@

« Nous certifions que le présent mémoire a été réalisé par nous même sous la conduite effective de M. Bruno TOHI et exempt de tout plagiat. Il est arrivé à terme et peut être soutenu devant un jury ».

Signatures

Directeur de mémoire

Maître de stage

IDENTIFICATION DU JURY
@@@

PRESIDENTE: Rosaline D. WOROU HOUNDEKON

VICE-PRESIDENT: Jean Théophile AGADAME

MEMBRE : Arcadius ASSOU

A decorative scroll graphic with a grey shadow, framing the text. The scroll is open at the top and bottom, with the text centered within it.

DECLARATION D'ENGAGEMENT DE L'APPRENANT

L'Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de Management (E.N.E.A.M.) n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans ce mémoire. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

DEDICACE

@@@

Je dédie ce mémoire à :

- ✚ mes parents : **Ludovic AGONDANOU et Noélie AGUESSY**, pour leur amour, leur soutien et leurs conseils ; puissent-ils trouver dans ce travail leur réconfort ;

- ✚ mes frères et sœurs : **Emilienne, Imelda et Loïc**, pour l'amour fraternel que nous partageons, ceci m'aidant à évoluer dans toutes mes entreprises ;

- ✚ monsieur **Yannick APLOGAN**, mon mari, pour son amour et pour son soutien indéfectible. Puisse l'Eternel protéger toute ta famille.

REMERCIEMENTS

@@@

Mes remerciements vont à l'endroit de :

- ✚ tous les **éducateurs de l'ENEAM**, en particulier le Directeur Général, **Dr. Joseph L. PRINCE-AGBODJAN**, le Directeur Adjoint, Monsieur **Placide Da CRUZ** et les **Professeurs** de ma filière, pour leur contribution à ma formation ;
- ✚ mon maître de mémoire, monsieur **Bruno TOHI**, pour sa contribution à la réalisation de ce mémoire, qu'il reçoive l'expression de mes sincères remerciements ;
- ✚ Monsieur **Tiburce ADAGBE**, Directeur Général des Editions SINAI, pour son accord favorable pour la réalisation de la présente étude ;
- ✚ mon tuteur de stage, monsieur **Arcadius ASSOU** pour sa participation dans le suivi de mon stage et de ce travail, ma gratitude à votre égard est immense ;
- ✚ tous les **membres de jury** qui ont bien voulu contribuer à l'amélioration de ce travail ;
- ✚ tous les **agents des EDITIONS SINAI**, en particulier, ceux avec qui j'ai travaillé dans une parfaite convivialité ;
- ✚ tous les **membres de ma famille**, en particulier ceux qui ont témoigné leur soutien à mon égard ;
- ✚ **mes amis (es) et camarades de classe**, pour leur soutien et amitié ;
- ✚ **A mes frères et sœurs amis (es)**, Alfred AGUESSY, Ruben AHOUANSON, Elvira AKPLOGAN, Joël ATROKPO, Judith BONOU, Dora DIOGO, Féliciano M'BOMOH, Véronique et Dodi M'PONGO, Faridath YEKINI, Rolande WILSON, Léonicia ZOHOUNGBOGBO pour leur amitié et soutien indéfectible.
- ✚ tous ceux qui m'ont aidée dans la réalisation de ce mémoire.

LISTE DES SIGLES

@@@

- **GRHC** : Gestion des Ressources Humaines et Communication
- **RH** : Ressources Humaines
- **SAF** : Service Administratif et Financier
- **TBE** : Tableau de Bord de l'Etude
- **TSE** : Tableau de Synthèse de l'Etude

LISTE DES TABLEAUX

@@@

Numéros de tableaux	Intitulés	Numéros de pages
1	Inventaire des atouts et défaillances	10
2	Tableau de bord de la communication interne et motivation du personnel des Editions SINAI	17
3	Répartition des enquêtes par catégorie professionnelle	38
4	Comparaison de degré de satisfaction et d'outils de communication : Editions SINAI et concurrents	39
5	La circulation de l'information	40
6	Satisfaction au travail	42
7	Conditions de travail	43
8	Sentiment d'appartenance	45
9	Sentiment d'appartenance (suite)	46
10	Style de management	47
11	Tableau de synthèse de l'étude	62

LISTE DES GRAPHIQUES

@@@

Numéros de graphiques	Intitulés	Numéros de pages
1	Répartition des enquêtes par catégorie professionnelle	p
2	Comparaison de degré de satisfaction et d'outils de communication : Editions SINAI et concurrents	p
3	La circulation de l'information	q
4	Satisfaction au travail	q
5	Conditions de travail	r
6	Sentiment d'appartenance	r
7	Sentiment d'appartenance (suite)	s
8	Style de management	s

RESUME

@@@

Notre réflexion tout au long de ce mémoire a consisté à analyser l'influence de la communication interne sur la motivation des employés de l'entreprise « les Editions SINAI ».

Ce travail comporte trois grands chapitres. Dans le premier nous avons présenté le cadre de l'étude, l'entreprise « Les Editions SINAI », avons ensuite fait plusieurs observations, celles-ci nous ont permis de cibler une problématique. Dans le second, nous avons défini le cadre théorique et la méthodologie de l'étude par la définition des objectifs, la formulation des hypothèses de recherche, la construction d'un tableau de bord, la proposition d'une revue de littérature et enfin la présentation d'une démarche de collecte et d'analyse des informations recueillies. Nous avons procédé enfin, dans le dernier chapitre, à l'interprétation des résultats issus de l'enquête et vérifié ainsi les hypothèses et proposé par voie de conséquence des solutions et des recommandations.

Il ressort de nos analyses que l'inefficacité de la circulation de l'information ne favorise pas l'amélioration des conditions de travail au sein de ladite entreprise. Nous avons donc proposé des outils et moyens de communication pour contribuer à établir une relation favorable entre employés et employeur. Aussi avons-nous constaté que la bonne circulation de l'information développe le sentiment d'appartenance du personnel. Avons-nous ainsi démontré l'impact positif d'une bonne circulation des informations sur le renforcement du sentiment d'appartenance et également sur la cohésion de l'équipe de travail des Editions SINAI. Enfin, nous avons observé que le style de management de l'entreprise ne favorisait pas la satisfaction du personnel. A cet effet, nous avons vérifié qu'il existe un lien positif entre style de management et satisfaction du personnel et nous en avons déduit que le style des Editions SINAI est du laisser-faire mais les prises de décisions sont autocratiques, une pratique que bon nombre d'employés n'apprécient pas parce que cela ne leur permet pas de faire passer leurs idées.

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE	2
CHAPITRE PREMIER: CADRE PHYSIQUE DE L'ETUDE ET CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE	5
Section 1 : Cadre institutionnel de l'étude et observations de stage	5
Section 2 : <i>Ciblage de la problématique</i>	11
CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE.....	15
Section 1 : <i>Cadre théorique de l'étude</i>	15
Section 2 : <i>Revue de littérature et méthodologie adoptée</i>	18
CHAPITRE III : INTERPRETATION DES RESULTATS ET SUGGESTIONS	38
Section 1 : <i>Réalisation de l'enquête et vérification des hypothèses</i>	38
Section 2 : <i>Approches de solutions et conditions de leur mise en œuvre</i>	50
CONCLUSION GENERALE.....	64
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	67
ANNEXES.....	69
TABLE DES MATIERES	t

INTRODUCTION GENERALE

L'entreprise est une organisation, c'est un système constitué d'autres sous-systèmes jusqu'au dernier système qui est l'homme. Le développement de la fonction personnel à montrer l'importance de la prise du facteur humain dans le développement de l'entreprise. Le besoin de communication interpersonnel au sein de l'entreprise et de communication de l'entreprise avec ses partenaires a conduit celles-ci à comprendre l'importance de la mise en place des stratégies pour motiver les individus au travail.

En effet, la majorité des acteurs de la vie économique a alors cessé de réduire la communication interne à la simple expression d'informations centrées notamment sur la vie sociale de l'entreprise. Ils ont élargi leur champ d'investigation à la communication inhérente à leurs ambitions, à leurs projets, en s'appuyant sur divers supports : journaux, lettres, etc. Les entreprises ont également alors pris en compte que communiquer n'était pas la chasse gardée de l'écrit, que l'on pouvait mener une politique de communication directe avec ses salariés par le biais du management, levier essentiel de la motivation et de l'implication du personnel dans tout projet d'entreprise. Dans le même ordre d'idées, ces entreprises ont depuis peu enfin donné la parole à leurs personnels et pratiqué une politique d'écoute active, ce qui représente pour bon nombre d'entre elles une source d'enrichissement permanent. Cela se caractérise aujourd'hui par l'avènement des supports numériques, le développement des intranets, sites au sein desquels chacun peut interpeller qui il entend, quand la nécessité se fait ressentir.

La communication interne s'émancipe alors en imposant le passage d'une communication informelle à une communication partagée, passant d'un intérêt économique à une recherche de la performance via l'homme comme base inamovible. La communication occupe donc une place importante pour le management d'entreprise et la direction. Elle ne peut plus faire l'objet d'approximation, elle s'appuie sur l'élaboration des stratégies.

Dans l'entreprise « Les Editions SINAI », bien qu'ayant compris l'importance de la communication interne, il ressort de nos observations que la direction communique encore à sens unique (descendante), en témoigne l'absence de réunion, des notes de services, d'intranet, pour ne citer que ceux-là. Nous avons observé aussi des dysfonctionnements relatifs à l'organisation, aux conditions de travail et au management. Comment peut-on expliquer cela ? Dans la mesure où nous savons que ces éléments peuvent être source de non motivation à court terme et conduire à la baisse de productivité du personnel à long terme.

C'est dans cette optique que découle l'intérêt de l'étude effectuée qui porte sur la communication interne et la motivation afin d'analyser leur impact sur le niveau de satisfaction au travail au sein de ladite entreprise. Nous avons donc fragmenté cette étude suivant un plan tripartite. Le chapitre 1^{er} décrit le cadre institutionnel de l'étude, le chapitre 2 aborde le cadre théorique et méthodologique et enfin le dernier chapitre présente les résultats d'enquête ainsi que les approches de solutions.

CHAPITRE PREMIER : CADRE PHYSIQUE DE L'ETUDE ET CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE

Ce chapitre nous a permis de présenter le cadre de l'étude et de cibler une problématique compte tenu des observations faites.

Section 1 : Cadre institutionnel de l'étude et observations de stage

Cette section est consacrée à la description du cadre de l'étude et fait part des divers constats sur le lieu du stage.

Paragraphe 1 : Présentation des Editions SINAI

A. Historique

Les Editions SINAI sont une jeune maison d'édition, créée il y a sept ans par un journaliste de formation. En plus de ses activités éditoriales, la maison s'occupe également de l'impression de journaux, plaquettes, cartes, et autant de commandes d'entreprises extérieures ou de particuliers qui permettent aux Editions SINAI d'être aussi imprimeur. Les éditions Sinai, fortes de leurs activités d'imprimeur, vendent aussi très bien leurs livres. Depuis la création de la collection *Vanille* en 2009, trois volumes sont parus, à raison d'un par an.

B. Missions

Les Editions SINAI s'assignent comme mission de publier des œuvres qui donnent à lire de nouveaux auteurs aux voix singulières, jonglant avec des formes littéraires inventives. L'entreprise intègre à ses livres des éléments d'art visuel afin de créer des ponts entre les domaines artistiques. Il a été publié des romans et des œuvres graphiques.

C. Organisation

Pour faire face à ses missions, les Editions SINAI disposent de trois principaux organes que sont :

- **Organe de direction**

Cet organe est Composé du Directeur Général, du Directeur Technique, du Directeur Administratif et Financier et de l'Assistante de Direction.

- **Organe Administratif et Financier**

Ici, nous avons le Directeur Administratif et Financier, le responsable des ventes, le responsable commercial, le responsable financier, les agents commerciaux, le comptable et les distributeurs.

- **Organe technique**

Il s'agit du Directeur Technique, du responsable graphiste, des assistants graphistes, du machiniste et des ouvriers.

D. Fonctionnement

Après le choix du manuscrit par le comité de lecture, ainsi que sa correction par des professeurs de français, et la mise en page par le maquettiste, le livre est ensuite envoyé en imprimerie. La maison reçoit beaucoup de commandes telles que : affiches, flyers, tracts, journaux, calendriers, etc. Quotidiennement, les Editions SINAI impriment trois journaux : l'*Option-Info* (qui appartient à la maison), *Le Municipal* et le *Vox-Populi*. Ces journaux fonctionnent grâce aux nombreux abonnés surtout dans les ministères et les ONG.

E. Le macro environnement

L'analyse ici porte sur des facteurs dits « incontrôlables » auxquels l'entreprise doit s'adapter.

a. L'environnement technologique

L'environnement technologique béninois a connu ces dernières années une véritable mutation avec l'arrivée des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC).

Les innovations technologiques constituent une opportunité pour les entreprises. Elles favorisent la création de nouvelles entreprises, de nouveaux produits et services. Les Editions SINAI ne restent pas en marge de toutes ces innovations ; elle utilise des appareils très performants dans ses différents services, ce qui lui permet d'effectuer un travail de qualité et de s'adapter aux exigences de son environnement. Dans le secteur, ladite entreprise figure dans les maisons d'édition les mieux équipées de la sous-région.

b. L'environnement socioculturel

De façon générale, la jeunesse béninoise préfère les films, la musique et leur goût par rapport à l'écriture et la lecture (bibliothèques) est en baisse. En vue de les réconcilier à cette activité qui d'entre temps était louable et source de savoir, les Editions SINAI exhortent surtout les jeunes à envoyer leur manuscrit et ceux qui ont la chance d'être sélectionnés voient leurs œuvres au premier plan des librairies en vogue de la région et même de la sous-région. A travers la mise en œuvre de ce procédé, les objectifs à atteindre sont stratégiques et les difficultés du marché sont nombreuses.

c. L'environnement économique

Cet environnement impacte non seulement sur le pouvoir d'achat des consommateurs mais aussi sur les activités commerciales.

Le pouvoir d'achat des béninois est relativement faible. Ce qui ne favorise pas les activités commerciales. Les consommateurs attendent aussi un résultat de qualité à moindre coût. C'est pour cela les Editions SINAI ont fixé une tarification à leurs produits et services relativement à tous les exigences de ce milieu.

d. L'environnement juridique

Le Bénin, dispose d'une charte culturelle qui s'est traduite par la loi n° 91-006 votée par l'Assemblée Nationale et promulguée le 25 février 1991 par le Président de la République. C'est le cadre légal de promotion du développement culturel au Bénin.

La Charte culturelle du Bénin part du principe que la culture est un droit imprescriptible et inaliénable, que toutes les cultures de la communauté nationale ont pareillement droit au respect, que l'affirmation des identités culturelles conditionne tout développement et que « la coexistence des cultures est un fondement de l'unité nationale ». Elle privilégie l'État comme le principal promoteur du développement culturel et fait du ministère chargé de la culture l'organe central. A ce titre, il doit encourager la libre entreprise en matière de promotion artistique et culturelle, décentraliser la vie culturelle à travers l'implantation d'infrastructures et d'équipements culturels performants et garantir la liberté de création.

e. Le microenvironnement

C'est l'environnement de l'entreprise qui est composé des clients, des fournisseurs, des concurrents, des partenaires et des centrales d'achat.

1. Les clients

Plusieurs entreprises, toutes catégories confondues, ont recours aux prestations (édition et imprimerie) des Editions SINAI. Ces différents partenaires appartiennent à divers secteurs et sont situés soit au Bénin, soit dans la sous-région. Nous pouvons citer entre autres : MOOV, la Loterie Nationale du Benin, la Haute Autorité de

l'Audiovisuelle et de la Communication, le Campus Universitaire de Parakou, EDS communication, Média Contact, et quelques ministères béninois...

2. Les fournisseurs

Ils se chargent d'approvisionner ladite entreprise, en fournissant les différents matériels dont elle a besoin pour satisfaire sa clientèle. Il s'agit entre autres de : SOGAL International, Papeterie Moderne, Comptoir Béninois du Papier etc.

3. Les concurrents

On rappelle que les maisons d'édition existantes au Bénin sont "Les Flamboyants", "Aziza", "Ruisseaux d'Afrique (spécialisée dans la production d'ouvrages pour enfants), le Centre National de Production de Manuels Scolaires (CNPMS) et l'Office National d'Information et de Presse (ONIP) etc.

4. Les partenaires

Les entreprises en partenariat qui échangent des services avec les Editions SINAI sont : Média Contact, Canal 3 Bénin, l'Option-Info, le Municipal et le Vox-Populi.

5. Les centrales d'achats

Ce sont des librairies ou points de vente qui revendent les romans publiés par les Editions SINAI. Ce sont : les librairies, Notre Dame, Bon Berger, etc.

Paragraphe 2 : Observations de stage

Au sein des Editions SINAI, la plupart des prestations relatives au personnel est assurée par le Service Administratif et financier (SAF). Certaines observations faites au sein de cet organe nous ont permis de cibler une problématique. Parmi les activités que mène le SAF, nous pouvons citer :

- 1- la gestion des courriers et leur traitement ;

- 2- le recrutement ;
- 3- le paiement des salaires ;
- 4- le suivi et contrôle de l'exécution des contrats et conventions ;
- 5- l'enregistrement et la conservation des données individuelles du personnel ;
- 6- le contrôle budgétaire ;
- 7- etc.

A travers la mise en œuvre de ces activités, nous avons fait des constats qui portent notamment sur les points du tableau ci-après :

Tableau 1: Inventaire des atouts et défaillances

FORCES	FAIBLESSES
Bonne collaboration entre employés et employeur Régularité dans le paiement des salaires	Inexistence de fiches de poste Absence d'organigramme Absence de planification des tâches Absence de réunions et team building Insuffisance d'outils de communication Absence de notes de service Absence d'intranet Arrêts momentanés du téléphone Charge de travail élevée Politique de rémunération défailante Absence de plans de formation Peu d'autonomie du personnel Non fixation des objectifs Taux de démission élevé
OPPORTUNITES	MENACES
Adaptabilité facile des employés au travail	-

Source : Etabli à partir de données recueillies par nous même

Section 2 : Ciblage de la problématique

Cette section nous a permis de cibler la problématique de l'étude.

Paragraphe 1 : Formulation de la problématique

Une étude portant sur la communication interne a démontré que 96% des chefs d'entreprise interrogés ont soutenu que la communication interne est l'un des éléments essentiels au succès d'une organisation. (Duguay et Schmait, 2003)¹. Ces dernières années, le rôle de la communication interne s'est complexifié. Elle ne peut plus se contenter d'être l'outil de transmission d'informations de la hiérarchie à l'ensemble des salariés. Son véritable enjeu est celui de l'adhésion des collaborateurs à l'entreprise et à ses valeurs. L'objectif : les inciter à s'investir et donc les motiver.

La communication interne prend de l'ampleur avec ses deux dimensions, individuelles et collectives, profondément imbriquées et interactives. La diffusion de l'information accroît la capacité individuelle à agir et favorise l'intégration et le dynamisme de l'ensemble. En créant une identité et des références communes, la communication développe le sentiment d'appartenance et la mobilisation de chacun. Le principal objectif de la communication interne est de récolter puis de diffuser, de communiquer des informations pour permettre à l'entreprise et à ses acteurs internes d'exister, de collaborer, de travailler et de produire, mais aussi de valoriser la culture de l'entreprise et d'y faire adhérer les acteurs internes en leur permettant d'apporter leur contribution.

Dans sa publication intitulée : « **La motivation n'est pas un trait de caractère** », **Claude Lévy-Leboyer**² nous dit que les entreprises qui valorisent les ressources humaines sont plus motivantes que les autres. Pour motiver les salariés, il

¹Duguay et Schmait. (2003). Succès de l'organisation et communication interne : volume 6, numéro 5, novembre / décembre.

² Claude Lévy-Leboyer. (2004). La motivation n'est pas un trait de caractère. Université Paris V

faut communiquer en interne, définir des objectifs précis et donner un retour grâce à l'évaluation.

Les coûts associés à une absence ou à une mauvaise communication sont importants et connus : mécontentement, rancœur, perte de confiance, manque de cohésion, absentéisme, roulement de main-d'œuvre, erreurs, défauts de fabrication, pertes financières, pertes de temps, non-respect des délais de livraison, etc.

Comme nous l'avons souligné précédemment, au sein des Editions SINAI, nous avons observé des dysfonctionnements relatifs à la communication interne et à la motivation du personnel. De façon spécifique, la présente étude a pour objets d'analyse : la circulation de l'information, la satisfaction des employés et le style de management au sein des Editions SINAI. Dans ce cadre, on peut se poser la question générale suivante : l'inadaptation de la circulation de l'information n'influence-t-elle pas la satisfaction des travailleurs ?

De cette question générale, nous en déduisons des questions spécifiques qui se formulent ainsi qu'il suit :

- l'inadaptation des outils de communication n'influence-t-elle pas la circulation de l'information ?
- Comment sensibiliser le personnel pour atteindre les objectifs de l'entreprise ?
- Existe-t-il un lien entre le style de management et la satisfaction du personnel ?

Les contours de notre problème ainsi identifiés, la stratégie générale adoptée permet subséquemment de concevoir et de mettre en place des actions efficaces et efficientes de développement organisationnelle relatives à la réflexion suivante : **communication interne et motivation au travail : étude de cas de l'entreprise « Les Editions SINAI »**.

Paragraphe 2 : Justification de la problématique

Personne ne peut nier l'importance de la communication interne dans les entreprises qu'elle soit petite ou grande. La communication est un outil indispensable pour permettre aux employés de donner le meilleur d'eux-mêmes et de s'impliquer davantage dans la réalisation des objectifs de l'entreprise. Plus l'information circule entre les collaborateurs, plus les obstacles à la communication sont levés, mieux ceux-ci adhèrent aux changements et aux décisions de changements organisationnels.

La communication interne est indispensable ! Pour les salariés c'est le moyen d'être au courant des informations importantes sur la vie de leur entreprise. Pour le patron, la communication interne a la plupart du temps comme objectif d'améliorer la cohésion du groupe de salariés et donc leur motivation. La communication interne joue aussi le rôle de renforcement de la culture d'entreprise et du sentiment d'appartenance, à une amélioration de la circulation de l'information interne afin de décloisonner les différents services. Elle permet d'expliquer également une crise sociale ponctuelle ou une mutation importante de l'entreprise.

Comprendre la communication interne, c'est appréhender tous les services qu'elle peut rendre particulièrement en tant qu'outil de motivation des salariés quelle que soit la taille de l'entreprise. Comme outil managérial indispensable, la communication interne doit obéir à un plan de communication où l'information est construite et dont les différents médias sont l'écrit (affichage ou journal d'entreprise), l'oral (séminaire ou conférence d'entreprise), l'audiovisuel (vidéo ou cd rom), la communication électronique (intranet, extranet, newsletter). La communication interne remplit de multiples fonctions :

- exposer des résultats ;
- transmettre des informations ;
- expliquer une nouvelle orientation ;
- motiver les collaborateurs ;
- rassembler les acteurs autour d'un projet d'entreprise.

Ainsi, une stratégie de communication interne permet de rapprocher dirigeants et salariés pour une meilleure écoute bilatérale ; de répondre aux attentes des collaborateurs en matière d'information et facilite l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE

Section 1 : Cadre théorique de l'étude

Cette section nous a permis de définir les objectifs et hypothèses de recherche et de présenter le TBE.

Paragraphe 1 : Objectifs et hypothèses de recherche

Il s'agit ici de déterminer les objectifs, causes et hypothèses spécifiques de travail.

En effet, l'objectif principal de la présente étude est **d'analyser l'influence de la communication interne sur la motivation du personnel des Editions SINAI**. Ce mémoire a pour objet de répondre à cette problématique.

De cet objectif principal nous avons déterminé des objectifs et hypothèses spécifiques que sont :

Objectif spécifique 1 : **Proposer des outils adaptés pour favoriser la circulation de l'information au sein des Editions SINAI ;**

Hypothèse 1 : **l'inefficacité de la circulation de l'information contribue peu à l'amélioration des conditions de travail**

Objectifs spécifiques 2 : **Expliquer l'impact de la bonne circulation de l'information sur le sentiment d'appartenance du personnel des Editions SINAI ;**

Hypothèse 2 : **la bonne circulation de l'information développe le sentiment d'appartenance du personnel.**

Objectif spécifique 3 : vérifier s'il existe une relation positive entre le style de management et la satisfaction du personnel des Editions SINAI ;

Hypothèse 3 : le management de ladite maison d'édition contribue peu à la satisfaction du personnel.

Paragraphe 2 : Tableau de Bord de l'Etude

Nous avons synthétisé tous les éléments cités précédemment dans le tableau de bord de la page suivante :

Tableau 2 : Tableau de bord de la communication interne et motivation du personnel des Editions SINAI

NIVEAUX D'ANALYSE		PROBLEMATIQUES	OBJECTIFS	CAUSES PROBABLES	HYPOTHESES
NIVEAU GENERAL		(PROBLEME GENERAL) Inadaptation des outils de communication interne ne permettant pas d'éclairer le personnel sur les objectifs à atteindre	(OBJECTIF GENERAL) Analyser l'influence de la communication interne sur la motivation du personnel des Editions SINAI	-	-
NIVEAUX SPECIFIQUES	1	(PROBLEME SPECIFIQUE 1) Les conditions peu satisfaisantes de travail	(OBJECTIF SPECIFIQUE 1) Proposer des outils adaptés pour favoriser la circulation de l'information au sein des Editions SINAI	(CAUSE SPECIFIQUE 1) L'inefficacité de la circulation de l'information	(HYPOTHESE SPECIFIQUE 1) L'inefficacité de la circulation de l'information contribue peu à l'amélioration des conditions de travail
	2	(PROBLEME SPECIFIQUE 2) L'insuffisance du sentiment d'appartenance du personnel	(OBJECTIF SPECIFIQUE 2) Expliquer l'impact de la bonne circulation de l'information sur la mobilisation du personnel des Editions SINAI	(CAUSE SPECIFIQUE 2) La mauvaise circulation de l'information	(HYPOTHESE SPECIFIQUE 2) La bonne circulation de l'information développe le sentiment d'appartenance du personnel
	3	(PROBLEME SPECIFIQUE 3) La non satisfaction du personnel	(OBJECTIF SPECIFIQUE 3) Vérifier s'il existe une relation positive entre le style de management et la satisfaction du personnel des Editions SINAI	(CAUSE SPECIFIQUE 3) Les insuffisances dans le style de management	(HYPOTHESE SPECIFIQUE 3) Le management de ladite maison d'édition contribue peu à la satisfaction du personnel

Source : Etabli à partir des données de notre étude

Section 2 : Revue de littérature et méthodologie adoptée

Cette partie de l'étude relate les écrits des auteurs sur les différents problèmes identifiés et présente la méthodologie de recherche.

Paragraphe 1 : Revue de littérature

« Le salarié doit être considéré, dans une approche client-fournisseur, comme un client interne dont la satisfaction est essentielle à la réussite de l'entreprise. Il faut connaître ses attentes et, en particulier aujourd'hui, ses besoins d'équité, d'employabilité, d'épanouissement, d'éthique et d'écoute. [...] La motivation et l'implication des salariés, le développement et la mobilisation des ressources, compétences et habiletés qu'ils possèdent contribuent à la création de valeurs. »³

A. Clarification conceptuelle

a. Circulation de l'information :

La période actuelle, que l'on peut définir comme l'ère de la complexité, pour utiliser un concept popularisé essentiellement par **Edgar Morin**⁴, présente plusieurs caractéristiques. D'abord l'époque des certitudes est révolue, dans un environnement mouvant et difficile, l'homme devient la principale ressource des entreprises, aussi s'agit-il d'optimiser son utilisation. La circulation de l'information est un des moyens dont disposent les dirigeants pour ce faire. Ensuite la production des entreprises a évolué, le produit, conçu avant sa réalisation, a fait place au projet où conception et exécution sont parfois simultanées. L'employé doit non seulement penser mais encore adhérer profondément aux objectifs de son organisation. Enfin dans de nombreux secteurs la production réalisée incorpore une part grandissante d'information dont on sait depuis les

³Peretti, Jean-Marie, 2002. « Ressources humaines », *Librairie Vuibert*, Paris, à la page 35

⁴Émile-Michel Hernandez « La communication interne : du discours à la réalité »

années 40 qu'elle constitue la troisième dimension fondamentale de la matière avec la masse et l'énergie.

Norbert Wiener, devant la difficulté d'appréhender cette nouvelle dimension, la définira alors par ce qu'elle n'est pas : « L'information n'est ni la masse ni l'énergie, l'information est l'information ». Et plus tard **Grégory Bateson** ajoutera : « L'information c'est une différence qui crée une différence ». Dans ce nouveau contexte communiquer devient une des dimensions essentielles de la vie organisationnelle, et la communication revêt de multiples aspects. Elle peut être descendante, ascendante ou latérale. Elle peut véhiculer des informations d'activités, utiles à l'entreprise pour assurer son fonctionnement, ou de convivialité permettant « de vivre ensemble et en relation avec les autres et d'influer sur leurs comportements ».

b. Conditions de travail :

Les conditions de travail désignent d'une manière générale l'environnement dans lequel les employés vivent sur leur lieu de travail. Elles comprennent la pénibilité et les risques du travail effectué ainsi que l'environnement de travail (bruit, chaleur, exposition à des substances toxiques, les délais de production ou de ventes d'un produit, etc.). Dans l'exercice d'une activité professionnelle donnée, les conditions de travail sont un ensemble de paramètres qui influent sur la satisfaction trouvée quotidiennement à cette activité comme sur les formes et degrés de fatigue et qui dans la durée induisent des conséquences qu'on peut qualifier de *répercussions*.

Les conditions de travail ne comportent pas uniquement des aspects matériels ; la vie relationnelle y participe tout autant, ainsi que le statut de l'emploi (statut professionnel, durée du contrat, ancienneté...).

M. Gollac et S. Volkoff⁵("Les conditions de travail") soulignent la difficulté même des salariés à en parler. Dans une perspective opposée, il est tout autant difficile de mettre

⁵Michel Gollac, Serge Volkoff (2007), *Les conditions de travail*, La Découverte

en lumière ce qui constitue de bonnes conditions de travail (l'absence de souffrances ne signifie pas l'existence de bonnes conditions de travail). Les bonnes conditions peuvent être exprimées comme telles : ce sont celles « qui donnent au travailleur la liberté de travail favorable à sa santé » (Volkoff). Autre possibilité de connaître (objectiver) les conditions de travail : une variation relative dans le temps, amélioration ou dégradation qualitative que des groupes de salariés soulignent. Un autre rapport peut être établi : la comparaison avec le temps hors travail ou d'une autre manière les conditions de vie extra entreprise.

c. Sentiment d'appartenance :

L'appartenance sociale est une aspiration essentielle de l'humain. Elle lui procure un effet de reconnaissance et constitue un élément de son identité. L'appartenance est le signe d'un lien humain et d'une place parmi les autres. L'intégration dans une équipe répond à ce désir. " (Devillard, 2000, p.40)⁶

Au sens de l'entreprise, le sentiment d'appartenance concerne l'adhésion partagée de ses salariés à ses objectifs, à ses méthodes ou modes de fonctionnement organisationnel mais aussi à ses valeurs.

d. Style de management :

Manière d'exercer le pouvoir.

Par exemple, Rensis Likert (1961)⁷ définit quatre styles de management : style paternaliste, style autoritaire, style consultatif et style participatif. D'autres classifications existent comme celle de Blake et Mouton (1964)⁸ qui font coexister une dimension humaine et une dimension technique.

⁶Olivier Devillard (2000), la dynamique des équipes, édition d'organisation

⁷Likert, R. (1961), New Patterns of Management, McGrawhill

⁸ Blake, R.R. et Mouton, J.S., 1964, The Managerial Grid, Houston, Texas, Gulf Publishing Company.

B. La communication interne : moteur de la motivation du personnel

D'après l'œuvre intitulée « La communication interne. Stratégies et techniques », de **Jean-Marc Décaudin et Jacques Igalens**⁹, la communication interne se conçoit comme un instrument d'adhésion interne aux valeurs de l'entreprise et à sa philosophie, comme un instrument de construction de solidarité et d'une implication des salariés par rapport à leur employeur.

Selon eux, « Communiquer, c'est rendre possible la performance globale ». Ainsi, la communication interne est l'élément qui doit, en jouant sur la motivation et la valorisation des compétences des collaborateurs de booster l'efficacité. Et les auteurs de nous livrer la formule suivante : **E=mc²**.

- E = efficacité d'une équipe
- M = motivation
- C= compétence
- C= communication interne

Philippe SCHWEBIG¹⁰, dans son ouvrage intitulé « les communications de l'entreprise » (1988) dégage les enjeux et les objectifs de la communication interne. Ainsi pour lui, le rôle de la communication interne est de mobiliser, motiver le personnel vis-à-vis de son travail et de l'entreprise ; développer le sentiment d'appartenance et la participation ; contribuer à la réussite de l'entreprise ; faire corps dans un esprit d'équipe. En même temps, il constate que ce qui fait obstacle à la motivation et à la mobilisation, évolue se déplace. La communication interne doit être ainsi utilisée comme un outil d'aide à l'adaptation permanente des entreprises et à la résolution des problèmes des organisations.

⁹ Jean-Marc Décaudin et Jacques Igalens.(2011). La communication interne. Stratégies et techniques (2^e édition). DUNOD

¹⁰[Philippe Schwebig, F. Charvin.](#) (1988). **les communications de l'entreprise (3e édition)**

C. La circulation de l'information : un accompagnateur du management de l'entreprise

Selon l'agence « BORDEAUX CONSEIL » dans l'article **la communication interne de l'entreprise** (2004)¹¹, l'objectif global de la communication interne consiste à gérer de manière optimale le couple demande/offre d'informations dans l'organisation.

- **Au service du projet d'entreprise** : la communication interne accompagne le projet socio-économique de l'entreprise dont elle présente les objectifs et les modalités. La communication dans l'entreprise repose sur les projets concrets découlant d'objectifs réels. Ceux-ci sont tirés des orientations stratégiques et des engagements budgétaires. La démarche de projet est acte de communication, il devient insensiblement principe d'organisation.
- **Accompagner le management** : 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. Les organisations modernes dites cellulaires ou en réseau reposent sur la réduction de la ligne hiérarchique et sur le travail de projets transversaux. Elles sont irriguées par la communication : multiplication des échanges, réunions de travail collectif et communication inter métiers. Information et communication sont aujourd'hui des compétences exigées de tout cadre quelque soit son métier ou son secteur d'activité. Pour mener à bien sa mission, l'encadrement doit être bien informé par la direction et aidé dans son rôle communicant.
- **Relier et informer** : le troisième grand objectif de la communication interne est de mettre en commun un langage, une culture, un ensemble de valeurs afin de développer une appartenance à l'entreprise. Elle crée un langage commun qui permet à chacun d'orienter et adapter son comportement professionnel.

¹¹BORDEAUX Conseil – 2004 – La communication interne de l'entreprise <http://www.bordeauxconseil.com>

Avec l'ouvrage la communication interne au service du Management, **Phillipe Détrie et Catherine Meslin- Broyez** ont une approche originale qui place la communication interne au cœur de la nouvelle compétitivité. Pour eux, l'absence de cohésion interne est flagrante dans le management de nombreuses organisations. Ces auteurs expliquent cette situation par le fait que l'entreprise n'est pas une addition de compétences, mais une multiplication des compétences. Une seule erreur peut donc être préjudiciable à la performance de l'entreprise. De ces constats, ils assignent à la communication interne les rôles suivants: « **encourager les comportements d'écoute, faire circuler l'information, faciliter le travail en commun, promouvoir l'esprit de coopération**. En un mot, **développer le sens du collectif** ». ¹²

Leurs travaux nous révèlent par ailleurs que la communication interne est capitale en matière de management. Se fondant sur le fait qu'un de ses objectifs est l'établissement d'un climat de confiance, **Phillipe Détrie et Catherine Meslin-Broyez** soutiennent que « disposant davantage de possibilités de dialogue et moins soumis à un système hiérarchique dans leur recherche d'informations, les salariés sont invités à passer d'une logique d'obéissance à une logique de responsabilisation et d'autocontrôle » ¹³ Cet état de fait jouera fortement sur le rendement de l'organisation.

En effet, les supports de communication ne sont jamais de simples courroies de transmission des messages reliant émetteurs et récepteurs. Ils jouent un rôle réel dans l'efficacité de la communication du fait de leur nature et de leurs caractéristiques ce qu'exprime de manière exacerbée **Marshall McLuhan**¹⁴(1967,1968) en affirmant : « *le medium, c'est le message.* »

D. La motivation et ses théories

Il y a deux grandes catégories de motivation au travail. La **théorie de contenu** : Ces théories ont pour objet d'énumérer, de définir et de classer les forces qui incitent un

¹²Phillipe Détrie et Catherine Meslin-Broyez, la communication interne au service du Management,P.120

¹³Phillipe Détrie et Catherine Meslin-Broyez, la communication interne au service du Management, P.75

¹⁴McLUHAN M. (1967-1968). La galaxie Gutenberg, Pour comprendre les médias, Le seuil.

individu à adopter un comportement. La **théorie de processus** : Ces théories tentent d'expliquer comment les forces interagissent avec l'environnement pour amener l'individu à adopter un comportement particulier.¹⁵

a. La Théorie de contenu, basées sur la satisfaction des besoins :

Les théories de la motivation appartenant aux théories de contenu s'intéressent aux besoins ressentis par les individus et aux conditions qui les poussent à satisfaire ces besoins. Ces théories sont donc axées sur le déclenchement et l'intensité de la motivation.

1. La théorie des besoins de Maslow

En 1943, Abraham Maslow¹⁶ publie sa théorie selon laquelle tout individu au travail ressent des besoins qui sont sources de motivation. Il propose l'existence de besoins répartis en cinq catégories, qu'il est possible de hiérarchiser et de classer dans une pyramide :

- **Les besoins physiologiques** : le premier niveau, le plus basique. Ces besoins peuvent être satisfaits par l'intermédiaire de la rémunération.
- **Les besoins de sécurité** : (économique, psychologique, physique) qui peuvent être satisfaits notamment en développant l'employabilité des individus.
- **Les besoins de sociabilité** : (appartenance, communication). Ils peuvent être satisfaits par un développement du sentiment d'appartenance, notamment par la culture d'entreprise, la communication interne, les groupes de projet, les activités sociales...

¹⁵Extrait tiré du livre: © 2007 Les Éditions de la Chenelière Inc., Psychologie du travail et comportement organisationnel, 3^e édition par Simon L. Doland, Éric Gosselin et Jules Carrière, p. 79 - 119

¹⁶Maslow, A. (1943), « A theory of human motivation », *The Psychological Review*, vol.50, n°4, p.370-396.

- **Les besoins de reconnaissance** : (estime, considération). Ils peuvent trouver écho à travers les systèmes de rémunération, l'implication des individus, le management participatif, l'*empowerment* des individus...
- **Les besoins d'accomplissement** : Ils peuvent être satisfaits par le développement personnel (formation, carrière...) et l'*empowerment* qui permettent à l'individu de se sentir utile et compétent.

2. La théorie ERG d'Alderfer

La théorie de Maslow a été relativement peu vérifiée dans la réalité, principalement à cause de la structure très hiérarchisée des besoins. En réponse, Alderfer (1969)¹⁷ propose une théorie des besoins moins dogmatique dans la hiérarchie mais qui stipule également que c'est la sensation de besoin qui motive l'individu au travail. Alderfer recense trois types de besoins :

- **Les besoins d'Existence** : ce sont les besoins primaires, physiques.
- **Les besoins de sociabilité (Relatedness)** : ce sont les besoins de relations interpersonnelles.
- **Les besoins de développement (Growth)** : ce sont les besoins de création, de réalisations significatives, d'utilisation et d'amélioration des compétences.

Alderfer n'impose pas de hiérarchie dans l'apparition des besoins même si on constate une certaine progression dans leur développement. Toutefois, son modèle résiste mieux que celui de Maslow à l'épreuve des faits étant donné qu'il est moins strict dans sa structure.

¹⁷Alderfer, C.P. (1969), « An empirical test of a new theory of human needs », *Organizational Behavior and Human Performance*, vol.4, n°2, p.142-175.

3. La théorie des besoins de McClelland

Toujours dans l'optique selon laquelle c'est la volonté de satisfaction d'un besoin qui motive les individus, McClelland a proposé en 1961¹⁸ sa théorie selon laquelle un des trois besoins qu'il a recensés prédomine chez chaque individu et influe sur sa motivation. McClelland propose trois catégories de besoin, sans aucune hiérarchie :

- **Le besoin d'affiliation** : c'est le besoin de s'associer à d'autres personnes.
- **Le besoin d'accomplissement** : c'est le besoin de relever des défis, d'atteindre des objectifs.
- **Le besoin de puissance** : c'est le besoin d'avoir de l'influence sur ses pairs, d'être capable de les motiver vers un objectif précis.

La personnalité de chaque individu est marquée par la prédominance d'un des trois besoins qui sera la force motrice qui influera sur ses comportements.

L'application majeure des théories des besoins consiste principalement pour les managers à :

» Être à l'écoute des besoins des individus, qu'ils soient latents et exprimés (Maslow et Alderfer).

» Prendre conscience que les besoins sont spécifiques à chaque individu (McClelland).

4. La théorie bi-factorielle d'Herzberg

Suite à une vaste étude qualitative, Frederick Herzberg et ses collaborateurs proposent en 1959¹⁹ de distinguer les facteurs susceptibles de générer de la satisfaction au travail de ceux qui, au mieux, peuvent conduire à l'absence d'insatisfaction au travail. Auparavant, on classait les facteurs sur un axe unique allant d'insatisfaction à satisfaction. Herzberg distingue donc :

¹⁸McClelland, D.C. (1961), *The Achieving Society*, Princeton, Van Nostrand.

¹⁹Herzberg, F., Mausner, B. et Snyderman, B.B. (1959), *The motivation to work*, New York, John Wiley.

- **Les facteurs situés sur l'axe de la satisfaction** : ils sont également appelés motivateurs. On retrouve les accomplissements et leur reconnaissance, le travail en lui-même, les responsabilités, le développement personnel...
- **Les facteurs situés sur l'axe de l'insatisfaction** : Herzberg les appelle également facteurs d'hygiène ou d'ambiance. On recense la rémunération, les conditions de travail, les relations dans l'entreprise (supérieur, collègues)...

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

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

Il faut toutefois rappeler qu'Herzberg a été fréquemment critiqué car il « confond » la motivation au travail avec la satisfaction au travail, dont la définition admise est de désigner « *un état émotionnel agréable ou positif résultant de l'évaluation faite par une personne de son travail ou de ses expériences au travail* » (Locke, 1976, p.1300)²⁰.

²⁰Locke, E.A. (1976), The nature and causes of satisfaction, in Dunette M. D. (Éd.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally, Chicago, p.1300.

b. La Théorie de processus :

1. La théorie des attentes de Vroom

Enoncée par Victor Vroom en 1964²¹, la théorie des attentes (ou VIE) stipule que les comportements des individus sont la résultante d'un choix conscient et raisonné, d'une sorte d'analyse coûts/bénéfices au sens strict du terme. Selon Vroom donc, la force motivationnelle dépend de l'enchaînement de trois types de perceptions :

- **L'attente** (*Expectation*) : c'est la croyance qu'a l'individu que des efforts accrus lui permettront d'augmenter sa performance au travail. Le terme « expectation » signifie que l'individu formule des attentes sur la probabilité d'atteindre un objectif de performance en fonction d'un certain niveau d'effort consenti dans son travail.
- **L'Instrumentalité** : c'est l'estimation de la probabilité que la performance attendue, prévue par l'individu, entraîne des conséquences et des résultats (des récompenses ou bien des sanctions). Il est ici également question d'attente, cette fois-ci à propos des avantages et des sanctions qui résulteraient de l'atteinte ou non d'un objectif de performance.
- **La Valence** : c'est la valeur affective que l'individu attribue aux récompenses obtenues.

La théorie des attentes renseigne les managers sur l'importance du feedback et du soutien pour les salariés car il clarifie le lien entre effort et performance. Elle rappelle également que les récompenses doivent être en lien avec le niveau de performance atteint. Enfin, elle incite à singulariser les systèmes de récompenses pour maximiser la valence accordée par chacun des salariés aux avantages qu'il reçoit.

²¹ Vroom, V.H. (1964), *Work and motivation*, Wiley, New York.

2. La théorie de l'équité d'Adams

Selon cette théorie (1963²², 1965²³), l'individu calculerait un « score » pour lui-même, et un score pour autrui, afin de déterminer s'il y a de la « justice sociale ». La motivation

viendrait donc des représentations mentales (théorie cognitiviste). $Score = \left(\frac{R}{A}\right)$

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

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

Précisons que la présente étude se porte essentiellement sur la motivation par la satisfaction des besoins.

E. La motivation : un déterminant de la satisfaction

Pour sa part, la **motivation** est souvent employée, elle aussi, dans le même sens que la mobilisation ou l'implication, voire même la satisfaction (Perretti, 2007). Or, il importe de considérer ce concept de façon distincte dans le but de bien cerner la logique sous-jacente à la mesure de la satisfaction du personnel.

Qu'est-ce que la motivation ? Quelque chose (on pourrait dire une énergie) qui règle notre engagement dans une action ou une expérience dans une certaine direction avec l'intensité souhaitée et qui en assure la prolongation jusqu'à l'exécution et la fin. La motivation se manifeste sous divers aspects tels que l'enthousiasme, l'assiduité ou la

²² J. S. Adams, « Toward an understanding of inequity », in *Journal of abnormal and social psychology*, vol. 67, n° 5, p. 422.

²³ J. S. Adams, « Inequity in social exchange », in L. Berkowitz, *Advances in experimental social psychology*, Academic press, New York, vol. 2, p. 267.

persévérance. [...] La motivation n'a pas de sens en soi : l'important ce n'est pas tant de comprendre pourquoi quelqu'un fait quelque chose, mais plutôt comment faire en sorte qu'il le fasse. L'étude de la motivation est donc très instrumentale, destinée à favoriser la productivité et la performance (Proulx, 2008 : 250-251).

Il existe trois familles classiques de théorie de la motivation dans la littérature, soient la motivation par le contenu (l'employé est intéressé par ce qu'il fait), par les processus (l'enchaînement des événements est source de motivation) et par les renforcements (un comportement entraîne une récompense ou une conséquence) (Proulx, 2008).

La motivation peut être **intrinsèque** (provenir de l'intérieur de l'individu) ou **extrinsèque** (source externe). Dans le premier cas, la motivation est en relation directe avec les valeurs des employés et les causes qui leur tiennent à cœur. Les gestionnaires ne peuvent agir directement pour motiver intrinsèquement leur personnel, mais il est tout de même possible « d'agir sur les valeurs qui procurent cette motivation » (Proulx, 2008 : 253). Dans le deuxième cas, l'employé fait une tâche parce qu'elle lui apporte une récompense (salaire et avantages sociaux) et non parce qu'elle lui fait plaisir ou le satisfait.

Ces deux formes de motivation sont complémentaires. De plus, il est difficile de mesurer la motivation, mais elle est considérée par certains auteurs comme un **concept explicatif de la satisfaction au travail et de la mobilisation du personnel** (Schmidt, 2004). Elle doit donc être considérée comme un déterminant de ces derniers, plutôt qu'un synonyme (Schmidt, 2004).

F. D'autres concepts...

La motivation est ce qui incite un employé ou un groupe d'employés, ayant des besoins et des aspirations distinctes, à travailler en vue d'atteindre les buts de l'organisation avec plus de satisfaction. 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. La motivation est un « *des éléments décisifs à la survie des entreprises* »²⁴ car elle présente un lien évident avec la compétitivité. L'intérêt de cette notion n'a pas échappé aux responsables d'organisation qui, pour manager les hommes et les équipes, ont une forte attente d'outils et de méthodes sur ce champ. L'importance de cette demande et le fait qu'elle soit « *difficile à définir* »²⁵ sont certainement à l'origine du grand nombre de recherches et de travaux en psychologie du travail. La motivation peut être présentée comme « *le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement* »²⁶. Cette définition souligne la difficulté d'observer directement la motivation d'une personne et explique finalement la disposition à tendre vers la réalisation d'objectifs par un ensemble de forces. Dolan et Al. (1996)²⁷ précisent que la motivation est « *l'ensemble des forces incitant l'individu à s'engager dans un comportement donné. Il s'agit donc d'un concept qui se rapporte tant aux facteurs internes (cognitifs) qu'externes (environnementaux) qui invitent un individu à adopter une conduite particulière* » (p. 86). Ainsi, la motivation résulte de l'interaction entre un individu et son environnement. Il s'agit donc d'un processus qui est déclenché à l'origine par l'action conjuguée de deux forces :

- une force interne à l'individu : elle dépend de ses caractéristiques personnelles comme les besoins, les pulsions, l'instinct, les traits de personnalité. La source de la motivation est dite intrinsèque et Dolan et al. (*op. cité* p58) la définissent « *comme étant essentiellement reliée au fait de travailler pour le plaisir que procure l'accomplissement de la tâche* ».

- une force externe : elle est liée à la situation, à l'environnement de travail, à la nature et au niveau de l'emploi, au mode de management ... La source de la motivation

²⁴LÉVY-LEBOYER C. (1998), La motivation dans l'entreprise, éd d'Organisation, p14

²⁵DOLAN et al (2000) Initiation à la psychologie du travail, Gaëtan Morin, p50

²⁶VALLERAND et THILL (1993), Introduction à la psychologie de la motivation, VIGOT, p18

²⁷

est extrinsèque, elle s'envisage alors dans « *un rapport utilitaire* », afin de « *bénéficier d'avantages concrets ou pour éviter des conséquences désagréables* » Dolan et al. (*op. cité* p58).

Une première approche a consisté à établir une hiérarchisation des besoins. Ainsi, **Maslow** définit une pyramide des besoins, lesquels engendrent des motivations, également hiérarchisées. Les besoins organiques sont la base de la pyramide ; suivent sécurité, amour et appartenance, estime et enfin réalisation de soi. Certains besoins, comme l'estime, ont à la fois une dimension individuelle (estime de soi) et sociale (prestige). Maslow tire cette hiérarchie d'observations pragmatiques, qui l'incitent toutefois à donner une prime à l'individu car, selon lui, pour qu'un groupe progresse sur la pyramide des besoins, chacun de ses membres doit être contenté pour tous les niveaux inférieurs au niveau visé par le groupe. Dans la pratique, Maslow recommande de favoriser l'intérêt au travail et de replacer l'argent à sa juste place. La théorie des besoins de Maslow exprime cependant en termes sociaux les fonctions psychologiques individuelles, et comme les besoins sont d'emblée hiérarchisés, elle ne peut éviter quelque distorsion majeure avec la réalité.

Douglas McGregor se lance alors sur une autre piste, et en vient à souligner l'importance des préjugés implicites sur la nature humaine et sur les comportements individuels dans les choix opérés par les dirigeants et le style d'autorité des cadres. Il résume ses vues par une Théorie X :

1. l'individu moyen est contre l'idée de travailler (notion d'évitement) ;
2. l'individu moyen doit être contrôlé et menacé de sanctions ;
3. l'individu moyen préfère être dirigé et fuit les responsabilités.

Autrement dit, Mac Gregor nous explique que la théorie X propose une hypothèse selon laquelle les hommes n'aiment pas le travail mais y sont contraints. La théorie Y est le contraire de la première et suppose que l'effort physique et intellectuel nécessaire au travail sont consentis naturellement, que le personnel est capable d'initiatives,

d'autocontrôle, de créativité. L'organisation, dans ce cas, doit procéder à un regroupement des tâches, la décentralisation des responsabilités, la délégation. La théorie y annonce le courant de l'excellence par la motivation : "amener des gens ordinaires à faire des choses extraordinaires". Mac Gregor isole ainsi le lien interactif qui existe entre l'organisation, sa structure, le style de management et les motivations du personnel.

Frederick Herzberg relève quant à lui deux mythes religieux qu'il estime fondateurs en psychologie du travail : Adam et Abraham. Adam symbolise l'homme qui doit échapper aux maux dus à son milieu de vie, tandis qu'Abraham est celui qui aspire au développement par ses accomplissements. Ces deux besoins contradictoires, à savoir échapper à la douleur et grandir psychologiquement, cohabitent et donnent naissance à des facteurs de satisfaction et de mécontentement divers. Herzberg explique cette cohabitation par la théorie des deux facteurs.

Herzberg dégage cinq facteurs de satisfaction :

- *l'accomplissement,*
- *la reconnaissance de l'accomplissement,*
- *le travail lui-même,*
- *la responsabilité,*
- *la progression sociale.*

Les facteurs de mécontentement touchent plus à l'environnement qu'aux relations entre les hommes : la politique de l'administration, la personne du supérieur, la rémunération, les relations avec les collègues, les conditions de travail... Herzberg prône l'enrichissement des tâches, pour augmenter l'intérêt au travail, et l'autonomie, dans une théorie du valorisant-ambiance qui cherche à équilibrer un rapport de force naturel. Mais tout comme Maslow, il considère que la réalisation de soi est l'objectif le plus important pour le travailleur, et fait donc a priori du travail le vecteur d'une vie réussie en rattachant peut-être trop hâtivement à son sujet d'étude ses hypothèses de départ.

Bien que se situant dans la même lignée de recherche qu'Abraham Maslow, **David McClelland** en a évité les principaux écueils. La conceptualisation de David McClelland a offert aux chercheurs un ensemble de besoins clairement définis permettant une liaison plus facile avec le milieu du travail, contrairement à la conceptualisation plus abstraite et générale ainsi que des distinctions entre besoins plus flous d'Abraham Maslow.

En premier lieu, il s'écarte du concept de hiérarchie des besoins. Suivant plutôt l'idée introduite par Murray en 1938²⁸, David McClelland fait valoir que les individus possèdent plusieurs besoins à un moment donné et que ceux-ci peuvent être contradictoires ou en concurrence. Ces besoins servent à motiver un comportement particulier lorsqu'il est activé. Cela contraste avec la notion d'Abraham Maslow d'une progression constante au fil du temps le long d'une ligne hiérarchique hypothétique de classes de besoins en forme de pyramide tandis que les individus se développent et prennent de la maturité au cours de leur vie.

En second lieu, bien que les besoins en matière de sécurité et de nourriture, définis par Abraham Maslow, soient légitimes et qu'ils constituent des motivations largement étudiées, David McClelland fait valoir que cela représente très peu les préoccupations des personnes qui vivent dans les pays industrialisés, et que ces motivations ne peuvent pas servir de base large comme dans la pyramide de Maslow. Il a découvert lors de ses recherches que 80 pour cent de l'activité mentale quotidienne des individus est liée à trois raisons sociales qui ne sont pas la sécurité ou l'alimentation.

Le modèle de David McClelland (1961)²⁹ met l'accent sur les besoins pour la *réussite* (défini comme un comportement orienté vers la compétition avec une norme d'excellence), d'*affiliation* (défini comme l'appartenance à un réseau social) et du *pouvoir* (défini comme le besoin d'avoir le contrôle sur son environnement et non pas une forme autocratique ou autoritaire dans ses comportements vis à vis d'autrui).

²⁸ H. A. Murray, 1938, Exploration in personality (Murray, 1938)

²⁹ David Mac CLELLAND (1961), The Achieving Society, Van Nostrand

Nous ne pouvons faire cette revue documentaire sans aborder le système de management par objectif de Peter Drucker (1954)³⁰.

Le management par objectifs est une refonte totale du système de fonctionnement des individus au sein de l'entreprise et de leur rapport au travail. Le système de management par objectifs (Management by objectives = MBO) a été proposé en 1954 par Peter Drucker. Il présuppose que les mentalités changent et que les individus ne considèrent plus qu'ils sont là pour exécuter une somme de tâches, mais qu'ils sont là pour atteindre l'objectif de leur poste de travail. Il anticipe en cela la théorie de la motivation de Frederick Herzberg qui établit, en 1959, que pour être motivé au travail, l'être humain a besoin de connaître le rôle de son poste dans la marche de l'entreprise et d'assumer la responsabilité des résultats qu'il doit obtenir.

Paragraphe 2 : Méthodologie d'analyse et de collecte des données

A. Objectif de l'enquête

L'objectif de l'enquête est de collecter les données auprès du personnel des Editions SINAI afin de vérifier les hypothèses sus citées.

Les principaux termes abordés dans le questionnaire (annexe III) sont :

- La circulation de l'information
- Les conditions de travail
- Le sentiment d'appartenance
- Le style de management
- La satisfaction du personnel

³⁰Peter Drucker (1954), The Practice of Management

B. Identification du groupe cible

a. Population cible

La population enquêtée est celle des travailleurs de l'entreprise les Editions SINAI.

b. Taille de l'échantillon

La taille de l'échantillon est de 46 enquêtés soit la population totale de ladite entreprise toutes catégories confondues.

C. Techniques et outils de collecte des données

Pour la collecte des diverses informations dans le cadre de notre recherche, plusieurs méthodes de collecte de données ont été utilisées :

a. La recherche documentaire

Elle a consisté à la consultation des différents documents qui traitent de notre sujet. Ces documents sont constitués d'ouvrages et article de professionnels, de documents tirés sur internet et des mémoires déjà soutenus par divers étudiants.

b. L'enquête par questionnaire

Cette technique de collecte nous a permis de recueillir les informations relatives au questionnaire auprès de la population totale de ladite maison d'édition. Le questionnaire a été distribué à chacun et nous avons aidé certains employés particulièrement les ouvriers à remplir le leur en raison de leur analphabétisme.

c. Mode de traitement des données

Le dépouillement des données issues des réponses au questionnaire a été fait manuellement en présence de notre maitre de mémoire. Les principales données seront restituées à travers des graphiques et/ou des tableaux.

d. Outils de présentation et d'analyse de données

Les tableaux, les graphiques sont les éléments sur lesquels nous nous sommes basés pour présenter et analyser les données.

e. Limites de l'étude

La réalisation de cette recherche ne s'est pas faite sans difficultés. En effet, nous avons mis plusieurs jours avant de collecter les questionnaires distribués. Certains employés ne sont pas toujours sur place, les horaires de travail ne sont pas fixes et enfin l'analphabétisme des ouvriers a été un point de difficulté non négligeable.

CHAPITRE III : INTERPRETATION DES RESULTATS ET SUGGESTIONS

Ce chapitre sera consacré à la présentation et l'analyse des résultats issues de l'enquête ce qui nous a permis de vérifier les hypothèses de l'étude. Nous avons présenté également quelques recommandations et leur conditions de mise en œuvre.

Section 1 : Réalisation de l'enquête et vérification des hypothèses

L'enquête effectuée auprès du personnel nous a permis de vérifier les différentes hypothèses au terme de cette partie de l'étude.

Paragraphe 1 : présentation des résultats de l'enquête

Les données collectées au cours de l'enquête ont fait l'objet de traitement et d'analyse. Au terme du traitement manuel, les résultats obtenus sont présentés comme suit :

Question 1 : Dans quelle catégorie professionnelle vous situez vous ?

Tableau 3 : répartition des enquêtés par catégorie professionnelle

Catégorie professionnelle	Effectif	Pourcentage
Cadres	4	8,69
Agents de maîtrise	12	26,08
Employés	10	21,73
Ouvriers	20	43,48
Total	46	100%

Source : données de notre enquête 2012

Commentaire :

Dans cette entreprise, il y a 4 (quatre) cadres pour globalement 20 (vingt) ouvriers soit 1 (un) cadre pour 5 (cinq) ouvriers ; ce qui est bon. On remarque aussi qu'il y a 12 (douze) agents de maîtrise, 10 (dix) employés et 20 (vingt) ouvriers.

Question 2 : Pour chacun des points suivants, dans votre secteur d'activité estimez-vous que votre entreprise est plutôt en avance, au même niveau ou en retard par rapport à ses principaux concurrents ? En avance (3), au même niveau (2), en retard (1)

Tableau 4 : comparaison de degré de satisfaction et d'outils de communication : Editions SINAI et concurrents

Modalités	Notes	Effectifs	Fréquence (%)
La satisfaction des salariés	3	0	0
	2	19	41,30
	1	27	58,69
Total	-	46	100%
Les outils de communication interne	3	0	0
	2	16	34,78
	1	30	65,21
Total	-	46	100%

Source : données de notre enquête 2012

Commentaire :

A la lecture de cet tableau, il ressort que ladite entreprise est en retard par rapport à ces concurrents relativement à la politique de satisfaction de ses salariés (58,69% des enquêtés) et aussi des outils de communication interne (65,21% des enquêtés). Ces

taux sont très élevé, il reviendra aux responsables de veiller à ne pas trop se laisser distancer par la concurrence car si les employés le disent, il y a une réalité à prendre en compte.

Question 3 : Etes-vous tout à fait d'accord (4), plutôt d'accord (3), plutôt pas d'accord (2), ou pas du tout d'accord (1) avec chacune des affirmations suivantes concernant la circulation de l'information dans votre entreprise.

Tableau 5 : la circulation de l'information

Notes Modalités	1	2	3	4	Total
a	28	11	7	0	46
b	10	26	10	0	46
c	0	0	46	0	46
d	46	0	0	0	46
e	0	0	46	0	46
f	0	0	0	46	46
g	0	0	0	46	46
h	0	0	0	46	46

Source : données de notre enquête 2012

Légende :

- a. Les moyens de communication sont suffisants au sein de votre entreprise
- b. Les moyens de communication fonctionnent bien au sein de votre entreprise
- c. Les décisions prises par votre chef vous sont communiquées aussitôt
- d. Vos propositions sont prises en compte par votre chef
- e. Vous obtenez à temps toutes les informations dont vous avez besoin

- f. Avec l'insertion de moyens d'informations régulières de la part de la direction pensez-vous améliorer votre rendement ?
- g. Pensez-vous qu'en organisant des séances d'échange d'informations, vous comprendriez et exerceriez mieux vos tâches ?
- h. Lorsque vous n'êtes pas associé aux prises de décisions, vous sentez vous frustré ?

Commentaire :

Analysant le tableau 5 précédent, nous avons souligné que la majorité des employés (60,86%) reconnaissent l'insuffisance des moyens de communication au sein de ladite maison d'édition. Ils soulignent (56,52% des enquêtés) également que ces moyens utilisés fonctionnent plus ou moins bien. En effet, à la question 3.1 et 3.2 (annexe III) relative aux moyens de communication disponibles dans ladite entreprise, ils répondent tous que le téléphone et l'interphone sont les seuls moyens de communication utilisés, alors que dans les imprimeries, les employés utilisent plus d'outils de communication tels que l'intranet, les réunions du personnel, les notes de service, les tableaux d'affichage etc.

Ils admettent tous (100% des enquêtés) que les décisions prise par leur chef leur parviennent aussitôt et à temps mais qu'en retour leurs propositions ne sont pas prises en compte par ce dernier. Ils préconisent que l'insertion de moyens et outils d'informations régulières de la part de la direction aura un impact positif sur leur rendement à condition que cet échange se fasse dans les deux sens entre autres (ascendant et descendant).

Question 4 : Etes-vous tout à fait d'accord (4), plutôt d'accord (3), plutôt pas d'accord (2), ou pas du tout d'accord (1) avec chacune des affirmations suivantes concernant la motivation (la satisfaction dans votre travail)

Tableau 6 : satisfaction au travail

Notes Modalités	1	2	3	4	Total
a	0	46	0	0	46
b	46	0	0	0	46
c	0	0	16	30	46
d	46	0	0	0	46
e	46	0	0	0	46
f	0	0	0	46	46

Source : données de notre enquête 2012

Légende :

- a. Etes-vous satisfaits de votre travail aujourd'hui ?
- b. Vous vous rendez au travail par plaisir
- c. Vous vous rendez au travail par nécessité
- d. Vous vous sentez soutenus, encouragés dans votre travail
- e. Vous avez le sentiment de progresser dans votre entreprise
- f. Vous changerez d'entreprise si une autre opportunité s'offrait à vous

Commentaire :

La totalité (100% des enquêtés) soutiennent qu'ils ne sont pas complètement satisfaits de leur travail aujourd'hui, et qu'ils ne se rendent pas au travail par plaisir. Par ailleurs, (65,21%) de la population totale des Editions SINAI déclarent qu'ils viennent par nécessité au travail. La totalité des employés de ladite maison d'édition ne se sentent

pas soutenus, ni encouragés et ils n'ont pas le sentiment de progresser au sein de l'entreprise. Ils recherchent tous une opportunité pour quitter l'entreprise. Ce qui, constitue une vraie faiblesse pour cette entreprise. Les responsables doivent trouver des actions correctives pour pallier à cette faiblesse parce qu'un employé qui quitte une entreprise, part avec ses expériences. A la question 4.1 du questionnaire relative à l'augmentation de la motivation, ils déclarent tous que leur motivation a stagné depuis leur arrivé dans l'entreprise et à la question 4.2 relative à ce qui déplaît les employés, ils disent que ce qui leur manque au sein de l'entreprise pour y rester c'est l'insuffisance de rémunération.

Question 5 : Etes-vous tout à fait d'accord (4), plutôt d'accord (3), plutôt pas d'accord (2), ou pas du tout d'accord (1) avec chacune des affirmations suivantes concernant les conditions de travail dans votre entreprise :

Tableau 7 : conditions de travail

Notes Modalités	1	2	3	4	Total
a	0	0	0	46	46
b	46	0	0	0	46
c	10	15	11	10	46
d	0	0	4	42	46
e	0	46	0	0	46
f	0	0	0	46	46
g	46	0	0	0	46
h	22	0	0	24	46
i	46	0	0	0	46
j	0	0	0	46	46
k	46	0	0	0	46
l	46	0	0	0	46
m	0	46	0	0	46
n	0	0	46	0	46
o	46	0	0	0	46
p	46	0	0	0	46
q	0	0	46	0	46
r	0	0	0	46	46
s	46	0	0	0	46
t	0	46	0	0	46
u	0	46	0	0	46

Source : données de notre enquête 2012

Légende :

- a. L'ambiance de travail est plutôt gaie
- b. Les conditions de travail sont stressantes
- c. On a envie de travailler dans votre entreprise
- d. Le travail est suffisamment varié
- e. vous êtes d'accord avec les décisions de votre subordonné
- f. Vous n'êtes pas épuisés par votre travail
- g. Votre rémunération vous convient
- h. La répartition des tâches est injuste
- i. Vous pouvez négocier facilement vos jours de congé
- j. Vous avez de l'autonomie dans votre travail
- k. Vos horaires vous conviennent
- l. Vous recevez la formation dont vous avez besoin
- m. Vous êtes satisfaits de vos outils de travail
- n. Vous disposez d'informations utiles pour assurer vos tâches
- o. Il y a des réunions organisées dans l'entreprise
- p. Vous êtes en permanence sous pression
- q. vous recevez souvent des consignes contradictoires
- r. Votre travail correspond à votre qualification
- s. Vous avez la possibilité de faire passer vos idées
- t. Votre charge de travail
- u. L'écoute accordée par votre hiérarchie

Commentaire :

Les travailleurs des Editions SINAI avouent avoir au sein de l'entreprise une bonne convivialité, ne travaillent pas sous pression ni stress. Le travail n'est pas épuisant et chaque employé possède une autonomie relative à l'exécution de ses tâches. Dans ce cas, le style du dirigeant est plutôt laisser-faire mais un laisser faire qui montre l'envie de

la direction de créer de bonnes conditions de travail. Cependant, les prises de décisions reste autocratique et la communication interne est descendante qu'ascendante.

La quasi inexistante de réunion ainsi que l'absence d'organe représentatif du personnel sont deux éléments importants de la politique des Ressources Humaines objet d'insatisfaction ainsi que souligne la majorité des enquêtés qui n'arrive pas à négocier les congés ni aller en formation.

Question 6 : Vous avez le sentiment d'appartenir avant tout (une seule réponse possible)

Tableau 8 : sentiment d'appartenance

modalités	Effectifs	Fréquence
Au groupe	5	10,87
A votre entité	11	23,91
A votre métier	30	65,22
Total	46	100

Source : données de notre enquête 2012

Commentaire :

Sur une population totale soit 46 travailleurs, 5 travailleurs soit 10,85% révèlent se sentir appartenir au groupe, 11 travailleurs soit 23,87% à l'entité à laquelle ils appartiennent et 30 travailleurs soit 65,10% à leur corps de métier.

Il ressort de cela que les individus se sentent plus appartenir à leur corps de métier qu'à l'entreprise. Ce qui montre qu'il y a une insuffisance de culture d'entreprise. Les responsables doivent chercher à impliquer davantage dans la gestion sociale et culturelle de l'entreprise. Par exemple, en offrant des cadeaux, des primes forfaitaires etc.

Question 6.1 : Etes-vous optimistes, assez optimistes, assez pessimistes ou très pessimistes concernant... Très optimiste (4), assez optimiste (3), assez pessimiste (2), très pessimiste (1) (mettez la note correspondante)

Tableau 9 : sentiment d'appartenance (suite)

modalités	Notes				Total
	1	2	3	4	
l'avenir du groupe	0	0	46	0	46
l'avenir de votre branche	0	0	46	0	46
l'avenir de votre entité	0	0	46	0	46
vos propre avenir au sein du groupe	0	0	46	0	46

Source : données de notre enquête 2012

Commentaire :

La totalité des travailleurs des Editions SINAI exprime être assez optimiste quant à l'avenir du groupe, de leur branche, de leur entité et leur propre avenir au sein de ladite maison d'édition. Ce qui veut dire que les employés voient la pérennité de l'entreprise bien qu'ils ne soient pas suffisamment impliqués. Pour garder ce cap, les responsables doivent chercher à mieux satisfaire leurs employés.

Question 7 : Selon vous, le management : tout à fait d'accord (4), plutôt d'accord (3), plutôt pas d'accord (2), pas du tout d'accord (1)

Tableau 10 : style de management

Notes Modalités	1	2	3	4	Total
a	46	0	0	0	46
b	46	0	0	0	46
c	46	0	0	0	46
d	16	30	0	0	46
e	46	0	0	0	46
f	10	11	25	0	46
g	46	0	0	0	46
h	46	0	0	0	46
i	46	0	0	0	46
j	46	0	0	0	46
k	26	13	7	0	46
l	0	0	0	46	46
m	21	0	0	25	46
n	21	0	0	25	46
o	20	0	0	26	46
p	18	0	0	28	46
q	0	46	0	0	46

Source : données de notre enquête 2012

Légende :

- a. Communique très bien avec son équipe
- b. Relais bien les messages et les orientations de la direction
- c. Organise bien le travail de son équipe, encourage le travail en équipe
- d. Sait déléguer des projets importants
- e. Fixe des objectifs réalistes et ambitieux pour l'équipe
- f. Sait prendre des décisions dans des situations difficiles
- g. Prend en compte les avis de ses collaborateurs
- h. Associe ses collaborateurs aux réussites
- i. Porte suffisamment d'attention à la définition des rôles et des responsabilités au sein de l'équipe

- j. Vous dit régulièrement ce qu'il pense de la qualité et de l'efficacité de votre travail
- k. Vous donne les moyens d'atteindre vos objectifs
- l. Est disponible quand on a besoin de lui
- m. Montre l'exemple
- n. Vous donne confiance en vous-même
- o. Favorise la collaboration avec les autres services
- p. Vous donne envie de vous dépasser
- q. Contribue à améliorer la qualité de votre travail

Commentaire :

Après analyse du tableau 10, La totalité des enquêtés affirment que le style de management de l'entreprise ne favorise pas la communication avec l'équipe de travail, ni ne relaie bien les messages et les orientations de la direction. Il ne fixe pas des objectifs et surtout ne prend pas en compte les avis des subordonnés. Il ne porte pas suffisamment d'attention à la définition des rôles et des responsabilités au sein de l'équipe ce qui d'ailleurs agit sur la charge de travail de chacun.

En somme, le style de management adopté est le laisser-faire. Mais les prises de décisions sont autocratiques et les employés se plaignent de l'absence d'échanges efficaces pour l'amélioration du travail et leur satisfaction. Nous observons aussi qu'il n'existe pas de système d'appréciation, d'évaluation et donc de gestion de carrière.

Paragraphe 2 : vérification et validation des hypothèses

Ce paragraphe est consacré à la vérification des hypothèses préalablement émises.

Pour la validation des hypothèses, le seuil de décision sera de 50%. En effet, le pourcentage de réponses des enquêtés dont la moyenne dépassera 50% sera

considéré comme allant dans le sens de confirmation des hypothèses. Les critères ayant été pondérés, il sera retenu la note de la majorité des enquêtés.

Notes totales = nombre de questions x note la plus élevée

Notes obtenues = somme de notes de chaque critère

Moyenne = $\frac{\text{Notes obtenues}}{\text{Notes totales}} \times 100$ donne le taux de satisfaction pour la question.

A. Vérification et validation de l'hypothèse N°1 : l'inefficacité de la circulation de l'information ne favorise pas l'amélioration des conditions de travail

Note totale = 21 questions x 4 = 84

Notes obtenue = 4 + 1 + 2 + 4 + 2 + 4 + 1 + 4 + 1 + 4 + 1 + 1 + 2 + 3 + 1 + 1 + 3 + 4 + 1 + 2 + 2 = 48

Moyenne = $48 / 84 \times 100 = 57,14 \%$

Après analyse des résultats d'enquête, nous pouvons dire que cette première hypothèse est confirmée. En effet, le seuil de décision étant de 50%, nous avons obtenu une moyenne de 57,14%.

B. Vérification et validation de l'hypothèse N°2 : la bonne circulation de l'information développe le sentiment d'appartenance du personnel

Après analyse du tableau 8 relatif au sentiment d'appartenance, 65,10% des enquêtés soulignent avoir le sentiment d'appartenir à leur métier plutôt que groupe de travail des Editions SINAI. La totalité des employés reste assez optimiste concernant l'amélioration de cet état de choses. L'hypothèse 2 relative au sentiment d'appartenance du personnel est donc confirmée.

C. Vérification et validation de l'hypothèse N°3 : le management de ladite maison d'édition ne favorise pas la satisfaction du personnel

Note totale = $17 \times 4 = 68$

Note obtenue = $1 + 1 + 1 + 2 + 1 + 3 + 1 + 1 + 1 + 1 + 1 + 4 + 4 + 4 + 4 + 4 + 2 = 36$

Moyenne = $36 / 68 \times 100 = 52,94\%$

Le seuil de décision étant de 50%, nous avons obtenu une moyenne de 52,94% ce qui nous permet de confirmer l'hypothèse 3. En effet, la totalité des enquêtés affirment que le style de management adopté ne communique pas bien avec l'équipe, ni ne relaie bien les messages et les orientations de la direction. Les prises de décisions sont autocratiques et cela se remarque par la circulation uniquement descendante de l'information. Cette pratique ne favorise pas la satisfaction des employés car même s'ils se sentent autonome, ils ont besoin de faire passer leurs idées, d'être encouragés, d'avoir des objectifs, de se sentir en équipe entre autres pour être complètement satisfaits.

Globalement, il faut noter que les résultats nous indiquent des tendances puisque l'échantillon est de petite taille.

Section 2 : Approches de solutions et conditions de leur mise en œuvre

Il s'agit ici de proposer des solutions aux insuffisances observées et conditions de leur mise en œuvre.

Paragraphe 1 : Approches de solutions

A. communication interne : définition et caractéristiques

On attend de la communication interne, qu'elle informe les salariés sur la vie de l'entreprise, ses évolutions, son marché Cette attente concerne autant la direction

générale que les salariés. Elle cherche aussi à rassembler tous les acteurs de l'entreprise, autour d'une solidarité collective, le développement de l'entreprise et des changements à conduire.

La communication interne a pour principal objectif de valoriser la culture de l'entreprise et d'y faire adhérer les acteurs internes. Elle doit donc être cohérente avec la stratégie de l'entreprise ; elle est transversale aux autres formes de communication de l'entreprise comme la communication de crise ou externe.

1) Dans un état d'esprit marketing

Il est nécessaire de considérer l'entreprise et ses acteurs comme un marché, de développer un état d'esprit marketing et d'en utiliser les techniques.

La responsabilité de la communication interne est de faire comprendre et partager la stratégie d'entreprise au public interne des salariés, pour lui permettre une bonne réactivité individuelle et de faciliter les synergies. A partir des besoins recensés, elle produira les supports et les actions nécessaires, puis utilisera les réseaux humains ou matériels adaptés pour les distribuer.

Pour la communication interne, le produit à vendre est « la connaissance de l'entreprise ». Pour chaque salarié, le produit à acheter est « la connaissance de l'entreprise », qui lui permettra de mieux comprendre ce qu'il fait et ce qu'il doit faire. L'offre d'informations doit être variée au niveau des canaux de distribution pour toucher les différents publics de salariés. Elle doit également circuler **vers les salariés et entre les salariés**, en commençant bien sûr par la faire remonter pour mieux comprendre son marché.

Faire « **remonter** » l'information : La communication ascendante permet à chacun de s'exprimer et ainsi de se situer dans l'entreprise. C'est un outil qui peut être évalué par la capacité d'une entreprise à écouter son personnel. De la même manière qu'un responsable marketing essaye de cerner les besoins du marché, il faut savoir

écouter et comprendre le marché interne. Des audits ponctuels de communication ou d'image permettent d'ajuster les messages, de répéter les informations et de valider la compréhension. Des enquêtes d'opinion servent à mesurer les attentes des salariés et les évolutions de celles-ci.

Il est important de ne pas oublier de prendre en compte les observations faites par les responsables du service RH et les cadres.

Ce travail d'enquête implique que le responsable de la communication doit rapporter à la direction générale les informations recueillies, et ainsi proposer certaines préconisations.

Faire « **redescendre** » l'information : A la recherche d'une dispersion efficace de l'information « vers le bas », il a été indispensable de trouver des moyens de communication directs avec le personnel.

Ces modes d'expression doivent être variés. Ils ont pour but de :

- mettre en avant les objectifs et les changements à conduire ;
- informer sur les résultats, les points forts et les points faibles de l'entreprise ;
- parler de la vie de l'entreprise, des nouvelles organisations et nouveaux produits et services.

2) Dans un état d'esprit managérial

La communication interne fait partie intégrante du management. En effet, elle a pour rôle d'informer sur le cadre stratégique, de faciliter les échanges et bien sûr d'accompagner les changements humains et professionnels.

Les responsables hiérarchiques, directement liés, sont chargés d'animer l'action sur le terrain, en déclinant les objectifs de l'entreprise. Ils doivent également organiser le travail, en appliquant les règles internes, en fonction des informations qu'ils possèdent.

L'interdépendance des actions des trois entités principales de l'entreprise est donc indispensable :

- Le DRH a pour objectif de mettre en place une politique motivante pour gérer la ressource humaine : rémunération, formation, règles de travail....

- Les responsables de la communication interne assurent l'information des salariés sur la stratégie, le marché, l'organisation de l'entreprise et doivent également animer les échanges. Ils couvrent également l'actualité de l'entreprise (ouvertures de sites, nominations, réorganisations, actions de formation). Leur rôle est de développer une culture d'entreprise et de motiver le personnel. Ils présentent le projet d'entreprise défini par la direction. Ils en expliquent les objectifs, favorisent les débats sur les événements, sur l'actualité. Enfin, ils s'occupent de la communication sociale de l'entreprise (bilan social annuel).

En résumé, ils participent à la définition de l'image de l'entreprise et à l'élaboration de la stratégie de communication vers les publics internes. Ils organisent également la circulation de l'information au sein de l'entreprise. La diffusion de cette information doit être rapide et rigoureuse. Pour cela, ils élaborent et gèrent les différents supports de communication nécessaires. Enfin, les cadres sont chargés de concrétiser la politique de l'entreprise dans les pratiques professionnelles et d'animer les équipes. Ces actions se doivent d'être cohérentes en tout point.

En tant que derniers maillons de la chaîne de communication, les cadres ont donc une responsabilité particulièrement importante. Tout laisse à penser que si la communication interne et la direction générale n'ont pas su convaincre les cadres, ces derniers auront peu d'influence sur les équipes. La population des cadres et des chefs d'équipe doit donc être traitée spécifiquement, car il est le prescripteur principal.

B. Méthodes et supports de la communication interne

Nous avons proposé aussi quelques outils de communication interne qui pourraient trouver une bonne position au sein des Editions SINAI. La première chose que l'on doit préciser à propos des méthodes et des supports pour la communication interne est que ceux-ci doivent impérativement souligner un sentiment de professionnalisme. La crédibilité d'un support est très faible si celui-ci paraît « bricolé » par le premier venu. Une bonne communication interne nécessite des moyens à la hauteur des objectifs qu'elle se donne. Une page tapée dans un traitement de texte sera peut-être suffisante pour une petite entreprise telle que les Editions SINAI.

Il faut également garder à l'esprit que la communication interne ne se limite pas à un seul média. L'existence de plusieurs supports permet tout d'abord de proposer un panel plus large d'information aux employés, permettant à chacun de trouver l'information plus facilement, mais aussi d'avoir plusieurs méthodes de diffusion adaptées à diverses situations. Toutefois, pour éviter qu'un support ne trouve pas son public, il faut prendre soin de n'en délaissier aucun et, lors de la mise en place d'un nouveau média, d'accompagner, voire de former, les salariés à celui-ci via les médias existants.

a. Les moyens écrits

Les moyens écrits sont en règle générale les principaux éléments de problèmes dans la communication interne et en même temps les plus importants facteurs de réussite. Ils donnent, par leur trace, une image de solidité et une assurance de l'information. Pour cette raison ils ne sont pas à négliger même si, à l'inverse, la surcharge a tendance à agacer et à être considérée comme du gaspillage.

1. Les notes flash

Ces notes d'information rapides et brèves ont pour objectif d'informer d'un événement qui vient de se dérouler ou qui va avoir lieu très rapidement. Elles permettent de

contrôler l'origine de l'information et évitent que les salariés n'apprennent une nouvelle importante de l'extérieur, ce qui nuirait à l'image de la communication de l'entreprise.

2. Les notes de service

Premier outil de communication écrit de l'entreprise, la note de service a pour objectif de diffuser une information précise rapidement mais, à la différence de la note flash, son caractère est moins important ou beaucoup plus ciblé. Elle est généralement brève et répond à des règles rédactionnelles précises définies par l'entreprise. Elle évite le langage technique et, comme nous le disions précédemment, elle est très ciblée et diffusée à un groupe de personnes restreint.

L'expansion des outils de communication électronique entraîne actuellement un surcroît de notes internes par e-mail, ce qui a tendance à nuire gravement à la bonne diffusion de l'information.

3. La documentation

La documentation est un mode de communication très varié puisqu'il rassemble tous les moyens d'information permanents ; à la différence des moyens présentés précédemment qui étaient beaucoup plus ponctuels. Lorsque l'on parle documentation, on pense principalement à des salles où sont regroupés les documents – livres, rapports, notes – qu'il peut être utile de consulter. Ce type d'information est généralement très prisé dans l'entreprise puisque chacun peut y trouver ce qu'il cherche de manière relativement rapide. Mais, pour éviter justement que des délais trop longs dans l'accès à cette information ne se fassent sentir, il faut éviter de faire circuler ces documents à un nombre de personnes trop élevé et également faire un suivi des utilisations.

b. Les communications électroniques.

L'émergence des nouvelles techniques de communication et en particulier des techniques électroniques et liées à l'informatique modifient en profondeur les méthodes

classiques de communication interne dans l'entreprise. Ces nouveaux outils sont de plus en plus exploités par les entreprises et pour certaines, ont même presque intégralement remplacé les précédents.

Leur succès est très fortement lié à la très grande souplesse qu'ils proposent et à leur interactivité avec le lecteur, même si l'on constate toujours une certaine résistance des utilisateurs vis-à-vis de ces nouvelles méthodes.

Il ne faut pas oublier que si l'électronique peut renforcer la communication interne, elle ne peut pas s'y substituer.

Parmi les outils électroniques les plus utilisés, de plus en plus d'entreprises possèdent un, voire même plusieurs sites intranet. Il s'agit également et très probablement de l'outil qui a le plus révolutionné la communication interne ces dernières années car il a défini une nouvelle manière de penser la transmission des informations.

On y trouve généralement les dernières nouvelles concernant la vie de l'entreprise, une version électronique du journal interne, des documentations, un annuaire, et parfois des solutions pour effectuer ses demandes de congés ou de réservation de salles afin de raccourcir le temps des demandes. Les tendances récentes à la centralisation ont même eu tendance à y apporter l'intégration des outils de travail.

Il est important de noter que la réussite d'un intranet passe par l'appropriation de celui-ci par ses utilisations. Il nécessite donc une structuration claire, efficace, et une réelle facilité d'accès.

Le nouveau grand moyen d'échange au cœur de la société est incontestablement l'e-mail. En quelques années il a gagné une place de choix pour les échanges entre et avec les employés, au point de supplanter le téléphone et le courrier écrit.

c. Les moyens oraux

Contrairement aux moyens écrits, qui reflètent une image de solidité et d'engagement « c'est vrai parce que c'est écrit » les moyens oraux permettent la mise en place d'une communication de proximité qui s'opère directement sur le lieu de travail. La présence sur le terrain, les déplacements dans les succursales, les visites planifiées ou surprises, les forums d'expression directe sont autant de moyens pour rassurer le salarié et montrer que l'entreprise s'intéresse à lui.

Les moyens oraux permettent généralement une meilleure remontée de l'information et un meilleur échange, pour cette raison ils ne doivent surtout pas être mis de côté.

1. Les réunions

Premier outil de communication interne dans l'entreprise, la réunion apporte ce qu'aucun autre moyen de communication ne peut apporter : l'échange. Les entreprises ne se privent pas d'utiliser cet outil qui permet de prendre rapidement des décisions en rassemblant un maximum de points de vue.

L'objectif de la réunion est soit d'obtenir l'information, soit de prendre une ou plusieurs décisions. Si le besoin se fait sentir, une réunion peut être dirigée par un animateur qui, autant que possible, ne doit pas être engagé dans le sujet présenté.

De nombreuses méthodes existent pour rendre une réunion plus productive. On parle généralement de l'organisation de la salle, de la forme des questions, de la gestion du temps de parole et même d'activité pour faire avancer le débat. Nous ne détaillerons pas ici les techniques pour réussir sa réunion mais elles existent et ont plus ou moins d'efficacité. Le résultat d'une réunion doit absolument être porté dans un compte-rendu visé par les participants afin de garder une trace de ce qui a été dit et décidé et ainsi donner une solidité au résultat.

2. Les réunions de service

Les réunions de service ne sont pas, stricto-sensus, un moyen de communication mais plus un lieu de travail et d'échange. Elles sont régies par un certain nombre de règles. Comme toutes les réunions, elles doivent ainsi avoir une finalité connue de tous à travers par exemple un ordre du jour. Elles doivent également être parfaitement organisées en amont en laissant du temps aux participants pour se préparer et en réservant en avance les lieux et matériels nécessaires mais également dans leur déroulement en veillant au temps de parole et au respect de l'ordre du jour.

3. Les réunions inter-services

Les réunions inter-services, ou les séminaires d'échange, permettent de resserrer les liens entre deux services devant travailler ensemble mais ne le faisant pas forcément correctement. C'est généralement le cas entre les services commerciaux et les services techniques d'une entreprise. Ces rencontres permettent de mettre en avant les attentes réciproques des services, de découvrir les manières de fonctionner et les besoins du marché. Elles permettent de créer un réel décloisonnement entre les entités. Malheureusement, ce type de rencontre est encore assez peu répandu.

4. Les entretiens

Les entretiens sont un moyen efficace de connaître l'état d'esprit des équipes qui travaillent sur un projet. S'il est généralement convenu d'un entretien individuel annuel, il est toujours utile de mettre en place d'autres entretiens plus informels, collectifs ou individuels. Cela permet d'appréhender le climat social et montre aux salariés que l'on se préoccupe d'eux. Un échange avec un employé qui quitte l'entreprise peut ainsi permettre de connaître ses motivations et les problèmes qu'il a pu rencontrer. Bien entendu, les actes et les attitudes de la personne qui conduira l'entretien définiront la consistance de celui-ci. Un entretien conduit sans intérêt aura un impact plus négatif que positif.

Les quelques outils et moyens cités ci-dessus ne sont qu'un léger aperçu des nombreux outils de communication existant pour les entreprises. On pourrait parler des forums, des solutions de partage d'agenda, des affiches, des brochures, les panneaux d'affichage, les réunions inter-services, les ateliers métiers etc. Toutes ces solutions peuvent s'avérer très pratiques mais il est nécessaire d'analyser le besoin avant de décider de les déployer car elles sont bien souvent coûteuses à mettre en œuvre et certaines entreprises, dans un souci de « modernisme », n'hésitent pas à acquérir des outils chers qui ne seront finalement jamais utilisés.

C- le management

Selon le père du management moderne, **Peter Drucker** : « *La tâche du manager (et du management) consiste à créer un ensemble plus vaste que la somme de toutes les parties(...)*En procédant par analogie, on pourrait le comparer au chef d'un orchestre symphonique, qui, par son effort, son inspiration et sa direction, fait en sorte que les bruits émis individuellement par chaque musicien se transforment en un tout musical vivant. Mais le chef d'orchestre dispose de la partition du compositeur. Il n'en est que l'exécutant, tandis que le manager est à la fois compositeur et chef d'orchestre »

La communication joue un rôle irremplaçable justement; en matière de management. Elle permet de résoudre les problèmes fonctionnels, opérationnels et relationnels et de satisfaire les salariés pour une plus grande motivation. Pour **Jean-Marie Peretti** : « *Nous réalisons que l'entreprise de demain ne pourra remplir sa mission et atteindre ses objectifs que si elle améliore sa faculté à communiquer, à informer et à faire participer* » Cette définition fait intervenir une donnée stratégique pour l'organisation : la culture d'entreprise. Il s'agit d'un ensemble d'idées, de croyances, de traditions, de valeurs et de connaissances sur lesquels les travailleurs se basent, fixent leurs objectifs, consolident leur groupe, leur solidarité...

La dimension qui intéresse l'organisation, c'est celle invisible et inconsciente. Cette dimension relève de l'ordre des représentations, à savoir le sens que les membres des

différentes catégories socioprofessionnelles veulent donner aux décisions qu'ils prennent, aux actes qu'ils posent, la raison de croire en ce qu'ils font... La culture d'une organisation constitue alors un modèle complexe de croyances et d'espérances partagées par ses membres. La circulation de tous ces éléments se fait par le biais de la communication.

Paragraphe 2 : Conditions de mise en œuvre des solutions et recommandations

A. Conditions de mise en œuvre des solutions

Afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise, l'information doit circuler à travers des actions différenciées en fonction des besoins, et les supports doivent varier selon les publics et les sujets. Le responsable de la communication interne doit donc choisir les outils adaptés, et planifier ses projets au service de la politique choisie.

Nous retiendrons six actions qui découlent de cette nécessité de faire circuler l'information :

- Ecouter : Savoir ce que pensent et ressentent les salariés est une donnée stratégique pour les décideurs. La remontée de l'information est indispensable lorsque l'on souhaite mettre en place le service de communication interne ou améliorer celui qui existe déjà. Il est également important de mesurer l'impact des actions pour savoir si ces dernières correspondent encore aux besoins des « clients » internes.

- Produire de l'information : Le choix, parmi le très grand nombre de moyens d'information mis à la disposition du décideur, se fait à la croisée des budgets, de la culture d'entreprise, des cibles, de la spécificité des supports, et de leurs pertinence par rapport au sujet et à la cible.

- Distribuer : La difficulté de cette action, est de faire circuler l'information jusqu'au bout de la chaîne. Les cadres en sont l'un des vecteurs, ainsi qu'un des acteurs de l'animation.

- Animer : La création d'une dynamique d'échanges internes passe par la volonté de rapprocher des structures les hommes, et de leur donner la possibilité d'échanger leurs problématiques. Car il faut à l'intérieur de la structure : de l'échange, de l'argumentation ainsi que de la pédagogie, à la recherche de l'implication personnelle.

- Conseiller : C'est l'un des rôles « clés » du responsable de la communication interne. Il est chargé de faire remonter les informations auprès de la direction générale, de proposer des contenus, des actions ainsi qu'une planification. Il devra convaincre les responsables, de la pertinence de ses préconisations, puis que ceux-ci les adoptent et y collaborent.

- Planifier et coordonner : Pour donner toute sa puissance à l'accompagnement des priorités de l'entreprise, il va falloir choisir un certain nombre d'actions, leur donner une priorité, et les budgéter. Il ne faut pas oublier de leur donner une chronologie pour que la cohérence s'impose. La communication interne aura la capacité de s'adapter davantage aux évènements inattendus plus ses fondements et ses priorités seront claires et connus.

Les objectifs spécifiques de chaque entreprise nécessitent l'élaboration d'un plan de communication. Ce plan doit rester cohérent et compatible avec les autres plans fonctionnels de l'entreprise. Il s'agira ensuite de gérer sa diffusion, et enfin d'étudier la mise en place d'un réseau efficace. De cette façon, la communication devient l'affaire de chacun et la structure de communication reste légère, flexible et réactive, permettant ainsi de légitimer la structure.

Tableau de synthèse 11 : communication interne et motivation au travail : étude de cas de l'entreprise « Les Editions SINAI »

NIVEAUX D'ANALYSE	PROBLEMATIQUES	OBJECTIFS	CAUSES RELLES	DIAGNOSTICS	APPROCHES DE SOLUTIONS
NIVEAU GENERAL	(PROBLEME GENERAL) Inadaptation des outils de communication interne ne permettant pas d'éclairer le personnel sur les objectifs à atteindre	(OBJECTIF GENERAL) Analyser l'influence de la communication interne sur la motivation du personnel des Editions SINAI	-	-	-
NIVEAUX SPECIFIQUES	1 (PROBLEME SPECIFIQUE 1) Les conditions peu satisfaisantes de travail	(OBJECTIF SPECIFIQUE 1) Proposer des outils adaptés pour favoriser la circulation de l'information au sein des Editions SINAI	(CAUSE SPECIFIQUE 1) L'inefficacité de la circulation de l'information	(ELEMENTS DE DIAGNOSTIC 1) -Insuffisance de la circulation de l'information - Absence de communication formelle - absence de carrières - gestion inefficace des RH	(APPROCHES DE SOLUTIONS 1) Utiliser des outils de communication tels que les réunions, les entretiens, l'intranet, les notes de service, les notes flash etc. pour faciliter la circulation de l'information
	2 (PROBLEME SPECIFIQUE 2) L'insuffisance du sentiment d'appartenance du personnel	(OBJECTIF SPECIFIQUE 2) Expliquer l'impact de la bonne circulation de l'information sur la mobilisation du personnel des Editions SINAI	(CAUSE SPECIFIQUE 2) La mauvaise circulation de l'information	(ELEMENTS DE DIAGNOSTIC 2) - faible sentiment d'appartenance - employés peu motivés	(APPROCHES DE SOLUTIONS 2) - Développer le sentiment d'appartenance - faire participer les employés à la vie de l'entreprise - favoriser la cohésion interne
	3 (PROBLEME SPECIFIQUE 3) La non satisfaction du personnel	(OBJECTIF SPECIFIQUE 3) Vérifier s'il existe une relation positive entre le style de management et la satisfaction du personnel des Editions SINAI	(CAUSE SPECIFIQUE 3) les insuffisances dans le style de management	(ELEMENTS DE DIAGNOSTIC 3) -absence de négociation autour des conditions de travail - les prises de décisions sont autocratiques - Absence de définition d'objectifs - non-participation à la résolution des problèmes - non-participation aux prises de décisions	(APPROCHES DE SOLUTIONS 3) -Introduire les managements participatif et par objectif - faire participer les employés à la définition des objectifs - faire participer à la résolution des problèmes - faire participer aux processus de prises de décisions

Source : réalisé par nous-mêmes

B. Recommandations pour les Editions SINAI

a. Recommandations à l'endroit de l'autorité supérieure

Nous avons remarqué que les employés sont assez optimistes concernant le bannissement des différents maux qui minent l'entreprise. Ils se sentent bien dans l'entreprise du fait de la convivialité qui y règne. Il leur manque cependant un signe d'encouragement de la part de la direction. Pour fidéliser les employés de cette société, nous recommandons la mise en place d'une politique de communication interne simple et facilement réalisable afin que toutes informations soient analysées et prises en compte pour satisfaire le personnel. Nous recommandons entre autres la mise en œuvre d'un management participatif qui prenne en compte la participation des employés à la définition des objectifs, à la résolution des problèmes et au processus de prise de décision.

b. Recommandations à l'endroit des employés

Un employé motivé a plus tendance à accomplir les tâches qui lui sont confiées, à atteindre les objectifs qu'il a participé à fixer, d'autant plus que il se sent responsabiliser, valoriser. Bref, il éprouve de la satisfaction professionnelle.

CONCLUSION GENERALE

La clarté de communication de valeurs, de management, de projets d'entreprise est essentielle à la motivation d'équipe. De même, l'écoute active et la reconnaissance de l'individu renforcent sa motivation personnelle : le besoin d'être respecté et pris en considération en tant que personne constitue des conditions incontournables et universelles de motivation.

La motivation d'équipe se construit également par l'organisation d'une communication interne cohérente et d'activités fédératrices (réunions, séminaires, team building...) durant lesquels une communication participative permet l'adhésion des hommes autour de valeurs et d'objectifs communs d'entreprise.

Partager une vision, un projet d'entreprise dans lesquels nous nous reconnaissons et où nous avons nos propres objectifs donnent du sens à ce que nous faisons et créent une motivation individuelle et collective.

Nous avons constaté des dysfonctionnements au sein des Editions SINAI qui nous ont poussés à faire une étude sur la relation entre la communication interne et la motivation. Cette étude a été réalisée pour analyser l'impact de la communication interne sur la motivation dans l'entreprise. Il a été élaboré un questionnaire que nous avons administré à tous les travailleurs de ladite entreprise. Les résultats d'enquêtes obtenus se présentent ainsi qu'il suit :

- L'inefficacité de la circulation de l'information ne favorise pas l'amélioration des conditions de travail ;
- La bonne circulation de l'information développe le sentiment d'appartenance du personnel ;
- Le style de management des Editions SINAI ne favorise pas la satisfaction du personnel.

Ces résultats confirment les hypothèses sus citées. Ainsi pour répondre à la problématique de départ qui était : La communication interne peut-elle être une réponse à la motivation des salariés ? La réponse est oui, sans hésitation. Elle est capitale.

Le rôle des professionnels de la Communication Interne serait en somme de respecter la pluralité d'opinion, garantissant le maintien de la diversité du processus d'apprentissage dont l'organisation a besoin pour survivre et pour s'accroître. En même temps il est appelé à maintenir une identité commune, respectueuse des modes de régulation globaux et des modèles de redondance locaux, qui sont, en effet, des repères comportementaux qui déterminent la communication interne.

Se fondant sur une stratégie de communication, le communicateur pourra adapter les outils nécessaires au maintien du lien social, au développement de la culture et de la reconnaissance collective qui font vivre le lien social et qui font que l'organisation évolue, en même temps que ses acteurs.

En effet, nous croyons, dès lors, que les métiers de la communication interne seraient à la recherche de leur propre légitimation et de leur propre visibilité voire de leur propre identité.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

@@@

I- Ouvrages

- Alderfer, C.P. (1969), « **An empirical test of a new theory of human needs** », Organizational Behavior and Human Performance, vol.4
- Blake, R.R. et Mouton, J.S., 1964, **The Managerial Grid**, Houston, Texas, Gulf Publishing Company.
- David Mac CLELLAND (1961), **The Achieving Society**, Van Nostrand.
- DOLAN et al (2000) **Initiation à la psychologie du travail**, Gaëtan Morin.
- Herzberg, F., Mausner, B. et Snyderman, B.B. (1959), **The motivation to work**, New York, John Wiley.
- H.MINTZBERG (1981), **structure et dynamique des organisations**, éd *Nouveaux Horizons*.
- Jean-Marc Décaudin et Jacques Igalens.(2011). **La communication interne. Stratégies et techniques** (2^e édition). DUNOD.
- LÉVY-LEBOYER C. (1998), **La motivation dans l'entreprise**, éd d'Organisation.
- Likert, R. (1961), **New Patterns of Management**, McGrawhill
- Locke, E.A. (1976), **The nature and causes of satisfaction**, in Dunette M. D. (Éd.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally, Chicago
- McLUHAN M. (1967-1968). La galaxie Gutenberg, **Pour comprendre les médias**, éd. Le seuil.
- Michel Gollac, Serge Volkoff (2007), **Les conditions de travail**, éd. La Découverte.
- Olivier Devillard (2000), **la dynamique des équipes**, édition d'organisation.
- Peretti, Jean-Marie,(2002)**Ressources humaines**, Librairie Vuibert, Paris.
- Philippe Schwebig, F. Charvin. (1988). **Les communications de l'entreprise** (3^e édition).
- VALLERAND et THILL (1993), **Introduction à la psychologie de la motivation**, éd. VIGOT.

- Vroom, V.H. (1964), ***Work and motivation***, éd. Wiley, New York.

II- Articles

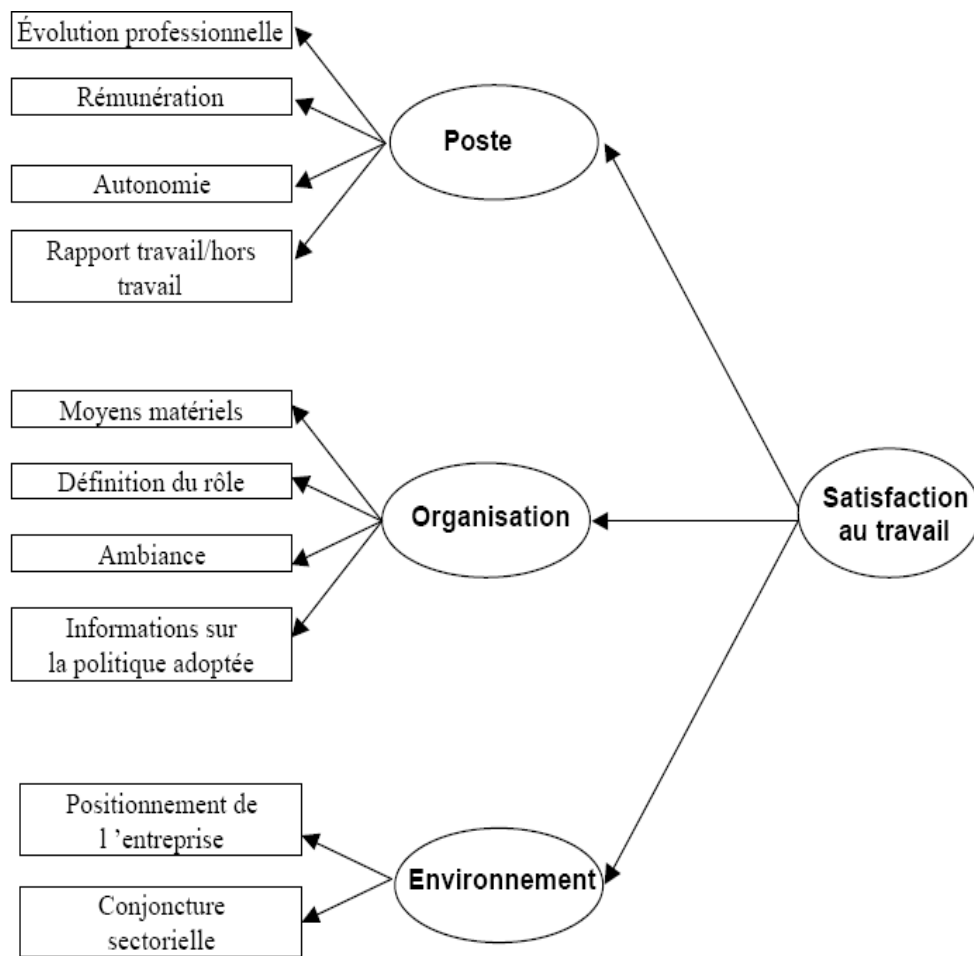
- BORDEAUX Conseil. (2004). **La communication interne de l'entreprise.**
- Émile-Michel Hernandez « **La communication interne : du discours à la réalité** »
- J. S. Adams, « **Inequity in social exchange** », in L. Berkowitz, *Advances in experimental social psychology*, Academic press, New York, vol. 2, p. 267.
- LEVY-LEBOYER, C. (2004). **La motivation n'est pas un trait de caractère.**
Université Paris V.
- Maslow, A. (1943), **A theory of human motivation**, *The Psychological Review*, vol.50.
- Murray, H.A. (1938). **Exploration in personality.**
- ROUSSEL, P. (2000), **La motivation au travail.**
- Schmait, & Duguay. (2003). **Succes de l'organisation et communication interne**
(Vol. 6).

ANNEXES

@@@

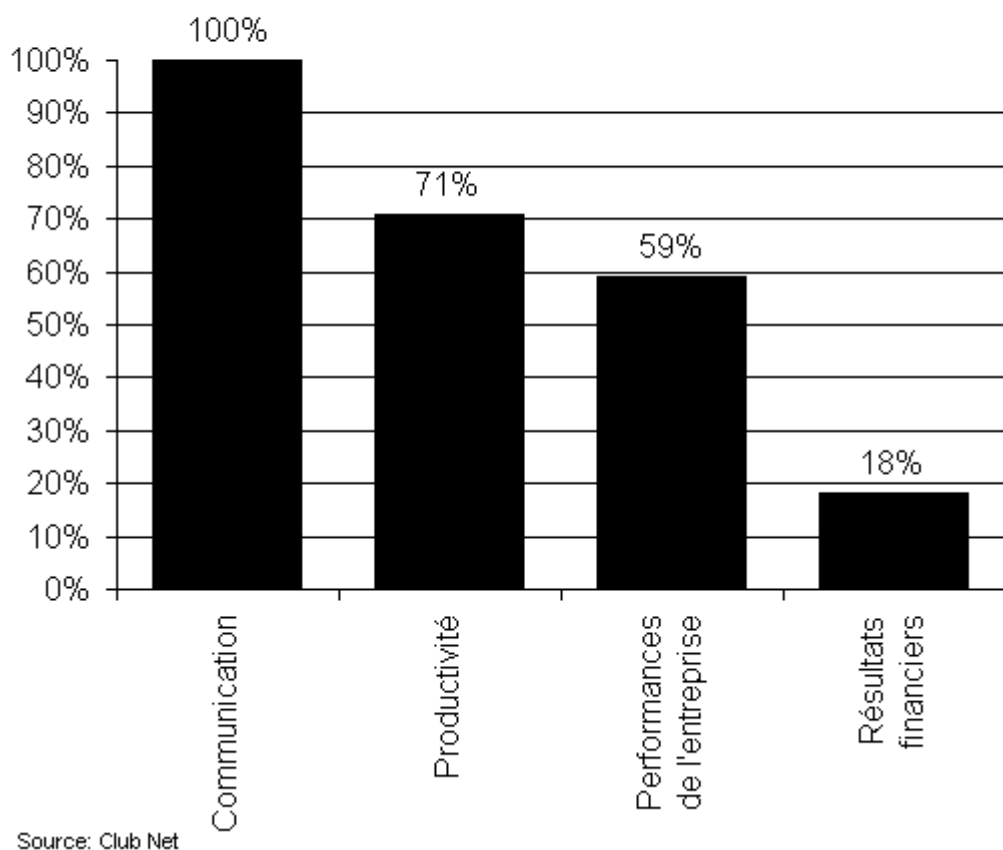
Numéros des annexes	Intitulés	Pages
I	Modèle de la satisfaction au travail de Durrieu (2000)	a
II	Histogramme : Pourquoi un intranet	c
III	Questionnaire	e
IV	Organigramme	m
V	Graphiques	o

Annexe I : Modèle de la satisfaction au travail de Durrieu (2000)



Annexe II : Histogramme (Pourquoi un intranet)

Pourquoi un Intranet? Les attentes des dirigeants



Annexe III : Questionnaire

AGONDANOU Miguëlle Irmine

Etudiante en GRHC

ENEAM

Données à recueillir auprès des employés

1. Dans quelle catégorie professionnelle vous situez vous ? (cochez la case correspondante)

a) Cadre

b) Maitrise

c) Employé

d) Ouvrier

2. Pour chacun des points suivants, dans votre secteur d'activité estimez-vous que votre entreprise est plutôt en avance, au même niveau ou en retard par rapport à ses principaux concurrents ? en avance (3), au même niveau (2), en retard (1) (mettez la note correspondante)

a) La satisfaction de ses salariés

b) Les outils de communication interne (réunions, notes de service, team building, tableau d'affichage, etc.)

3. Etes-vous tout à fait d'accord, plutôt d'accord, plutôt pas d'accord, ou pas du tout d'accord avec chacune des affirmations suivantes concernant la circulation de l'information dans votre entreprise (cochez la case correspondante)

	tout à fait d'accord (4)	Plutôt d'accord (3)	Plutôt pas d'accord (2)	Pas du tout d'accord (1)
a. Les moyens de communication sont suffisants au sein de votre entreprise				
b. Les moyens de communication fonctionnent bien au sein de votre entreprise				
c. Les décisions prises par votre chef vous sont communiquées aussitôt				
d. Vos propositions sont prises en compte par votre chef				
e. Vous obtenez à temps toutes les informations dont vous avez besoin				
f. Avec l'insertion de moyens d'informations régulières de la part de la direction pensez-vous améliorer votre rendement ?				
g. Pensez-vous qu'en organisant des séances d'échange d'informations, vous comprendriez et exerceriez mieux vos tâches ?				
h. Lorsque vous n'êtes pas associés aux prises de décisions, vous sentez vous frustrés ?				

3.1 Quels sont les moyens de communication qui sont à votre disposition ?

3.2 Par quel moyen votre supérieur vous communique-t-il vos tâches ?

4. Etes-vous tout à fait d'accord, plutôt d'accord, plutôt pas d'accord, ou pas du tout d'accord avec chacune des affirmations suivantes concernant la motivation ou la satisfaction dans votre travail

	tout à fait d'accord (4)	Plutôt d'accord (3)	Plutôt pas d'accord (2)	Pas du tout d'accord (1)
a. Etes-vous satisfaits de votre travail aujourd'hui ?				
b. Vous vous rendez au travail par plaisir				
c. Vous vous rendez au travail par nécessité				
d. Vous vous sentez soutenu, encouragés dans votre travail				
e. Vous avez le sentiment de progresser dans votre entreprise				
f. Vous changerez d'entreprise si une autre opportunité s'offrait à vous				

4.1 Au cours de votre exercice professionnel, diriez-vous que votre propre motivation

a : (cochez la case correspondante une seule fois)

Augmentée (4)

Stagnée (3)

Fluctuée (2)

Baissée (1)

4.2 Qu'est qui vous déplaît au sein de votre entreprise ? (en quelques mots)

5. Etes-vous tout à fait d'accord, plutôt d'accord, plutôt pas d'accord, ou pas du tout d'accord avec chacune des affirmations suivantes concernant les conditions de travail dans votre entreprise

	tout à fait d'accord (4)	Plutôt d'accord (3)	Plutôt pas d'accord (2)	Pas du tout d'accord (1)
a. L'ambiance de travail est plutôt gaie				
b. Les conditions de travail sont stressantes				
c. On a envie de travailler dans votre entreprise				
d. Le travail est suffisamment varié				
e. vous êtes d'accord avec les décisions de votre subordonné				
f. Vous n'êtes pas épuisés par votre travail				
g. Votre rémunération vous convient				
h. La répartition des tâches est injuste				
i. Vous pouvez négocier facilement vos jours de congé				
j. Vous avez de l'autonomie dans votre travail				
k. Vos horaires vous conviennent				
l. Vous recevez la formation dont				

vous avez besoin				
m. Vous êtes satisfaits de vos outils de travail				
n. Vous disposez d'informations utiles pour assurer vos tâches				
o. Il y a des réunions organisées dans l'entreprise				
p. Vous êtes en permanence sous pression				
q. vous recevez souvent des consignes contradictoires				
r. Votre travail correspond à votre qualification				
s. Vous avez la possibilité de faire passer vos idées				
t. Votre charge de travail				
u. L'écoute accordée par votre hiérarchie				

5.1 Quels est selon vous le moyen le plus efficace pour améliorer vos conditions de travail actuel ou votre performance ?

6. Vous avez le sentiment d'appartenir avant tout (une seule réponse possible)

Au groupe

A votre entité

A votre métier

6.1 Etes-vous optimiste, assez optimiste, assez pessimiste ou très pessimiste concernant... très optimiste (4), assez optimiste (3), assez pessimiste (2), très pessimiste (1) (mettez la note correspondante)

L'avenir du groupe	<input type="text"/>
L'avenir de votre branche	<input type="text"/>
L'avenir de votre entité	<input type="text"/>
Votre propre avenir au sein du groupe	<input type="text"/>

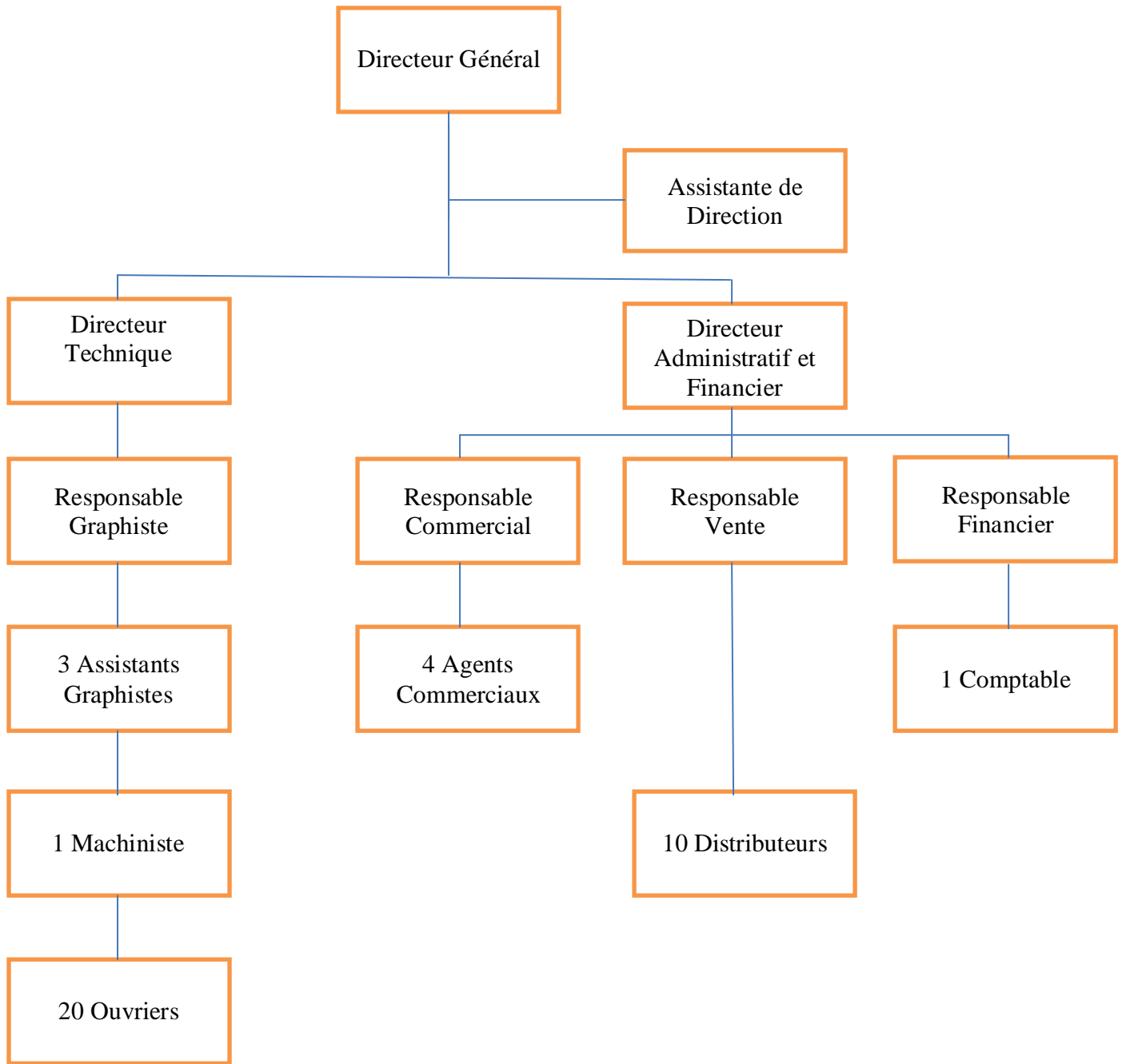
6.2 Par quels moyens selon vous votre employeur peut-il vous emmener à vous sentir appartenir à votre entreprise ?

7. Selon vous, le management : (tout à fait d'accord, plutôt d'accord, plutôt pas d'accord, pas du tout d'accord)

	tout à fait d'accord (4)	Plutôt d'accord (3)	Plutôt pas d'accord (2)	Pas du tout d'accord (1)
a. Communique très bien avec son équipe				
b. Relais bien les messages et les orientations de la direction				
c. Organise bien le travail de son équipe Encourage le travail en équipe				
d. Sait déléguer des projets importants				
e. Fixe des objectifs réalistes et ambitieux pour l'équipe				
f. Sait prendre des décisions dans des situations difficiles				

g. Prend en compte les avis de ses collaborateurs				
h. Associe ses collaborateurs aux réussites				
i. Porte suffisamment d'attention à la définition des rôles et des responsabilités au sein de l'équipe				
j. Vous dit régulièrement ce qu'il pense de la qualité et de l'efficacité de votre travail				
k. Vous donne les moyens d'atteindre vos objectifs				
l. est disponible quand on a besoin de lui				
m. montre l'exemple				
n. vous donne confiance en vous même				
o. favorise la collaboration avec les autres services				
p. vous donne envie de vous dépasser				
q. contribue à améliorer la qualité de votre travail				

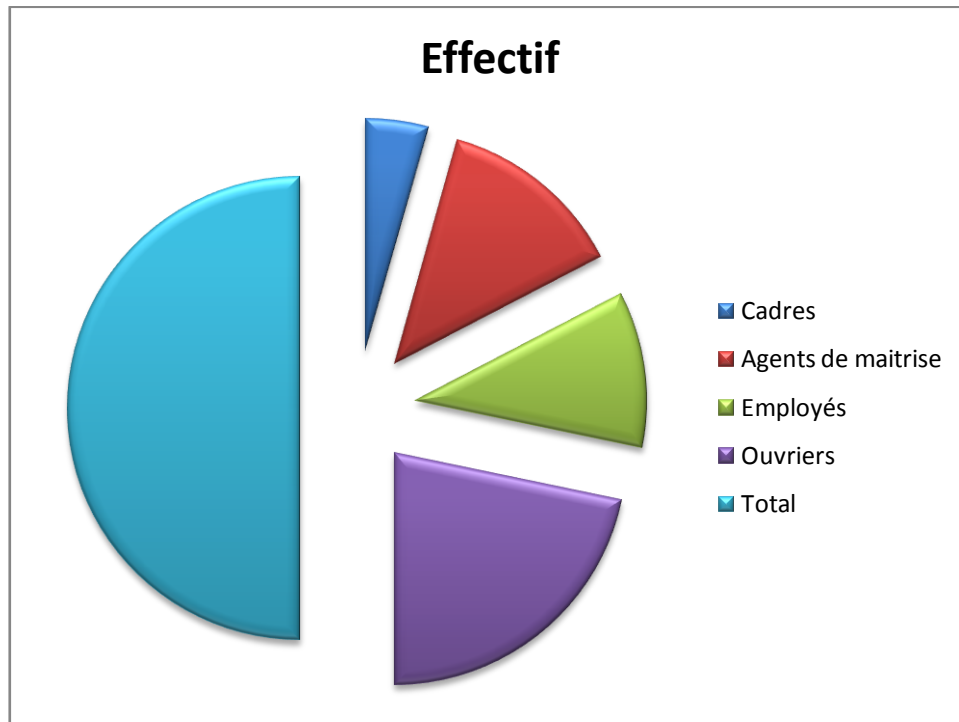
Annexe IV : Organigramme



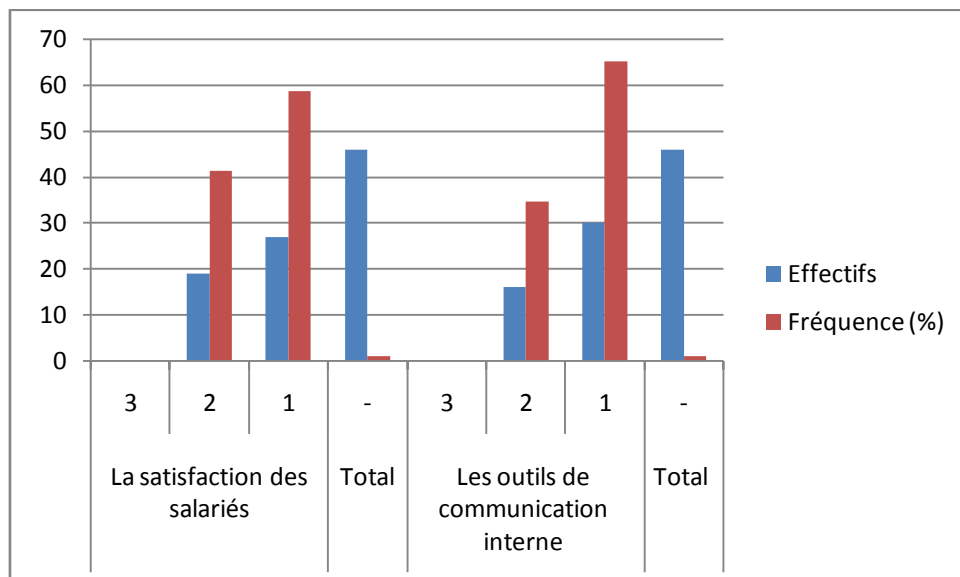
Source : proposé par nous-même en raison de l'absence d'organigramme

Annexe V : Graphiques

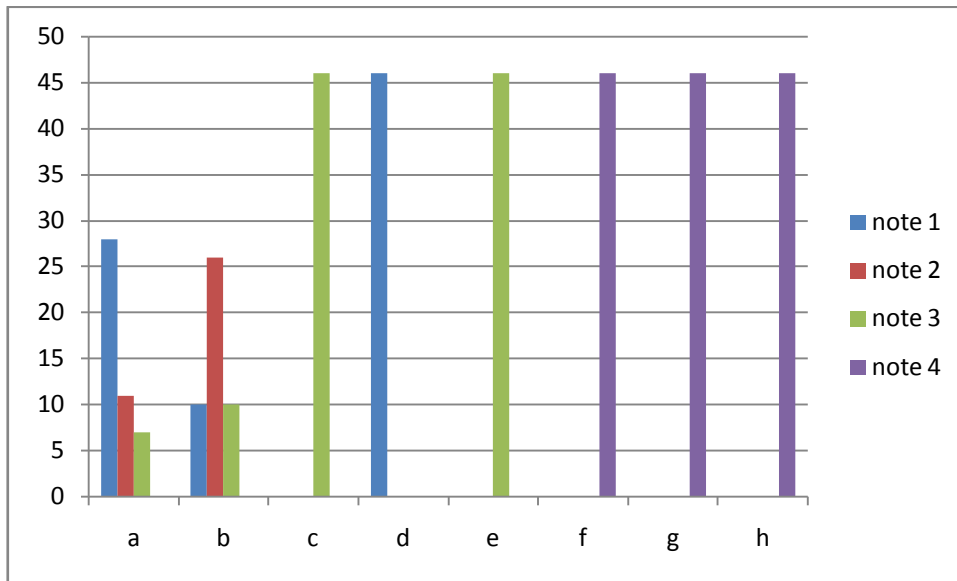
Graphique 1 : répartition des enquêtés par catégorie professionnelle



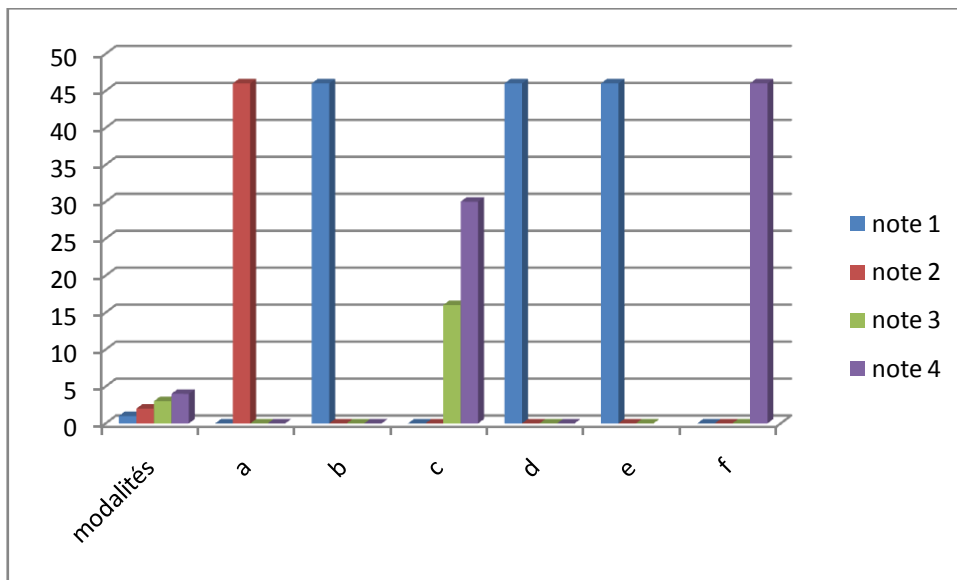
Graphique 2 : comparaison de degré de satisfaction et d'outils de communication : Editions SINAI et concurrents



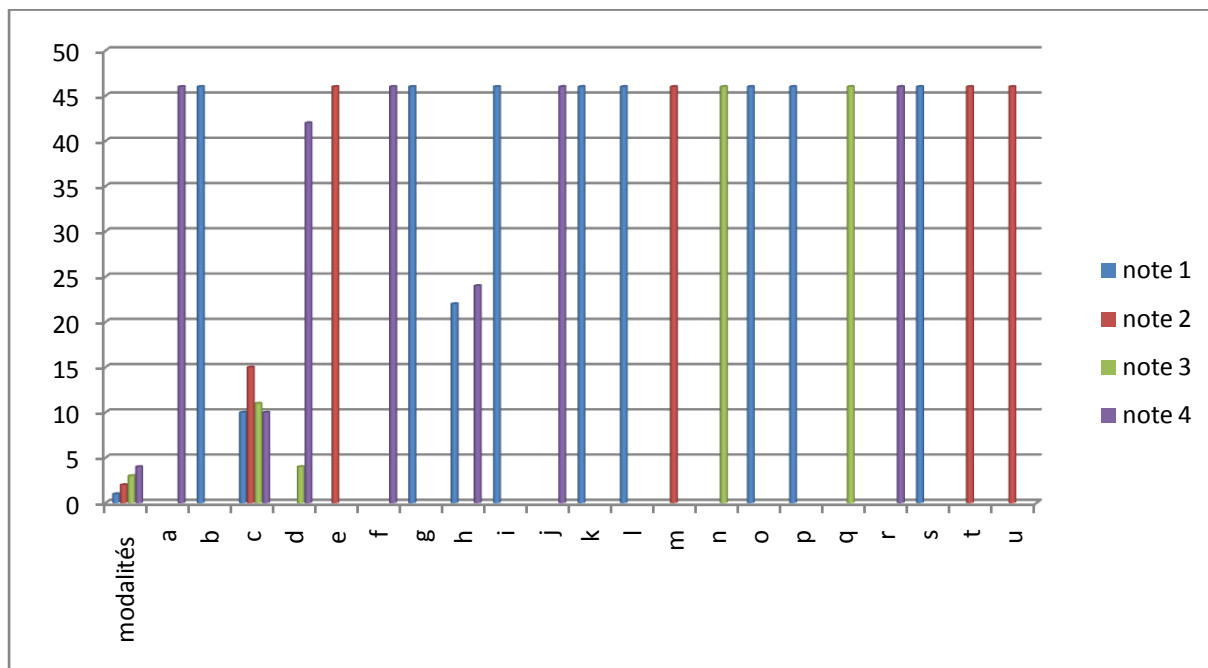
Graphique 3 : la circulation de l'information



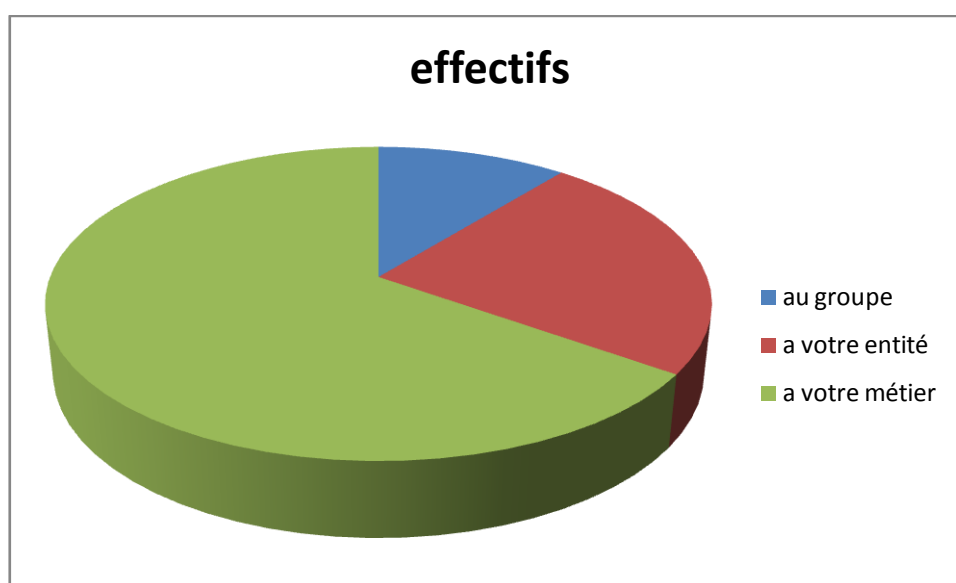
Graphique 4 : satisfaction au travail



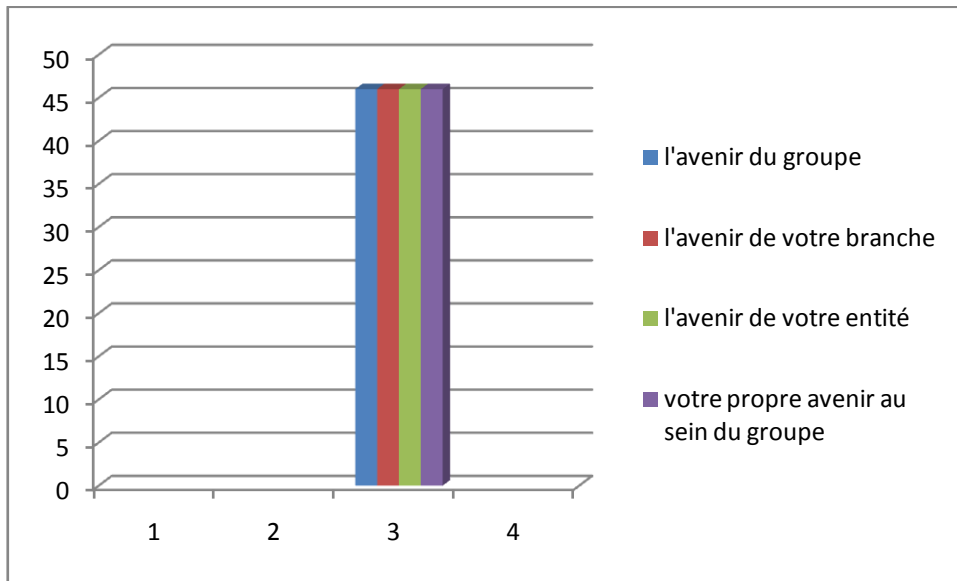
Graphique 5 : conditions de travail



Graphique 6 : sentiment d'appartenance



Graphique 7 : sentiment d'appartenance (suite)



Graphique 8 : style de management

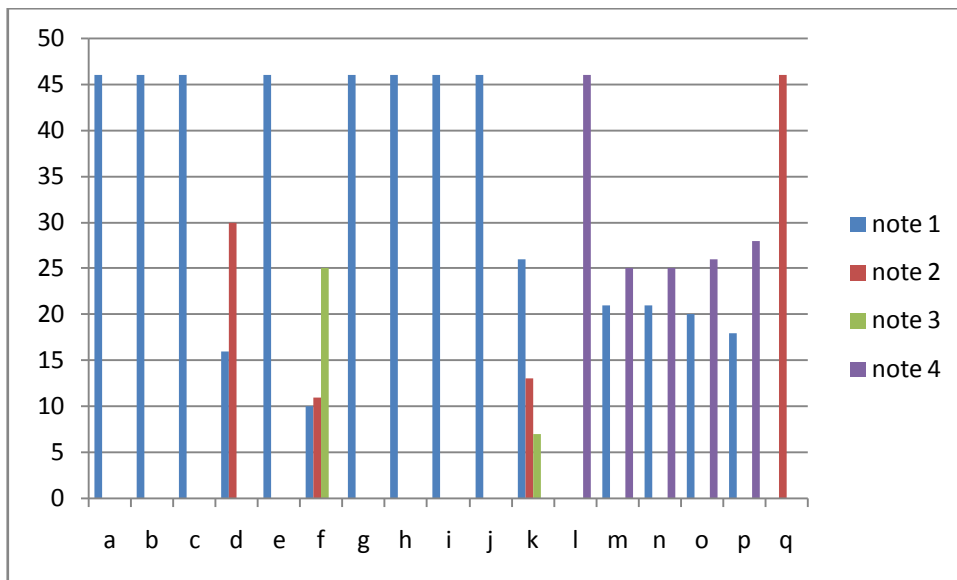


TABLE DES MATIERES

@@@

DEDICACE	v
REMERCIEMENTS	vi
LISTE DES SIGLES	vii
LISTE DES TABLEAUX.....	viii
LISTE DES GRAPHIQUES	viii
RESUME	ix
SOMMAIRE	1
INTRODUCTION GENERALE.....	2
CHAPITRE PREMIER : CADRE PHYSIQUE DE L'ETUDE ET CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE	5
Section 1 : Cadre institutionnel de l'étude et observations de stage.....	5
Paragraphe 1 : Présentation des Editions SINAI.....	5
Paragraphe 2 : Observations de stage.....	9
Section 2 : Ciblage de la problématique.....	11
Paragraphe 1 : Formulation de la problématique.....	11
Paragraphe 2 : Justification de la problématique.....	13
CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE.....	15
Section 1 : Cadre théorique de l'étude	15
Paragraphe 1 : Objectifs et hypothèses de recherche.....	15
Paragraphe 2 : Tableau de Bord de l'Etude.....	16
Section 2 : Revue de littérature et méthodologie adoptée.....	18
Paragraphe 1 : Revue de littérature.....	18
Paragraphe 2 : Méthodologie d'analyse et de collecte des données.....	35
CHAPITRE III : INTERPRETATION DES RESULTATS ET SUGGESTIONS	38
Section 1 : Réalisation de l'enquête et vérification des hypothèses	38
Paragraphe 1 : présentation des résultats de l'enquête.....	38
Paragraphe 2 : vérification et validation des hypothèses.....	48
Section 2 : Approches de solutions et conditions de leur mise en œuvre	50
Paragraphe 1 : Approches de solutions.....	50
Paragraphe 2 : Conditions de mise en œuvre des solutions et recommandations.....	60
CONCLUSION GENERALE	64
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	67
ANNEXES	69
TABLE DES MATIERES.....	t