

**République Algérienne Démocratique et Populaire**

**Université Abderrahmane Mira De Béjaia**

**Faculté des sciences humaines et sociales**

**Département Sciences sociales**

## **Thème**

**L'impact de La communication interne  
sur la motivation des travailleurs**

**Etude sur terrain au niveau de  
l'Etablissement National de la  
Navigation Aérienne/Bejaia**

**Mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention d'un Master en Sociologie du travail et  
ressources humaines**

**Réalisé par :**

Mlle LALOU Dounia

**Enseignant promoteur :**

M<sup>r</sup> H.NEGRROUCHE

**Année universitaire**

2013/2014

## Remerciement

**Je remercie avant tout le Bon Dieu tout puissant de m'avoir donné courage et patience pour réaliser ce modeste travail en peu de temps.**


**Je remercie également mon promoteur Mr NEGRROUCHE Hamid pour m'avoir encadré et assister même en dehors de ses heures de travail.**


**Par la même occasion, Je remercie Mr LALOU Djamel ,responsable de l'Etablissement National de la Navigation Aérienne de la wilaya de Bejaia et son personnels qui ont toujours été disponible pour m'aiguiller chaque fois que de besoin, en l'occurrence : Mr LALOU Yacine et Mr MAHOUI Amine.**

**Je tiens aussi à remercier tous ceux qui de près ou de loin ont contribué, modeste soit-il, à la concrétisation de ce document.**


# Dédicaces

## Je dédie ce modeste travail

 **A mes très chers parents qui n'ont jamais cessé de me soutenir par tous les moyens.**

 **A mon cher frère Yacine et mes adorables sœurs Kamila et Amira.**

 **A mes grands-parents et toute la grande famille.**

 **A tous mes amis et mes camarades si nombreux qu'ils soient, surtout : Rim Trabelssi et Madame Tounes.**

*Dounia*

## **La liste des abréviations**

**AM:** Agent de Maitrise.

**CI:** Communication Interne.

**CSP:** Catégorie socioprofessionnelle.

**DRH:** Direction des Ressources Humaines.

**ENEMA :** l'Etablissement national pour l'Exploitation Météorologique et Aéronautique.

**ENESA :** Entreprise National d'Exploitation et de Sécurité Aéronautique.

**ENNA :** Etablissement National de la Navigation Aérienne.

**EPIC :** Etablissement Public à Caractère Industriel et Commercial.

**FR:** Fréquence.

**GRH:** Gestion des Ressources Humaines.

**NR:**Non réponse.

**NTIC :** Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication

**OACI :**Organisation de l'Aviation Civile Internationale.

**OGSA :**l'Organisation de Gestion et de Sécurité Aéronautique.

**ONM :** l'Office National de la Météorologie.

**OSR:** Organisation Syndicale Représentative.

**OST:**Organisation Scientifique du Travail.

**PDG:**Président Directeur Générale.

**SSLI:**Service de Sauvetage et de Lutte contre l'Incendie.

## La liste des tableaux :

N° des tableaux	Titre des tableaux	Page
01	La répartition des effectifs selon le sexe	101
02	La répartition des effectifs selon l'âge	101
03	La répartition des effectifs selon le niveau d'instruction	102
04	La répartition des effectifs selon l'ancienneté	102
05	La répartition des effectifs selon la catégorie socioprofessionnelle (CSP)	103
06	Le degré d'importance de communication de l'information pour chaque travailleur de l'ENNA de Bejaia en rapport avec C S P	105
07	Le rapport entre la qualité des informations transmises par le responsable et la C.S.P	106
08	Le rapport entre la nature de l'information partagée par le responsable et la C.S.P	108
09	La suffisance des informations pour une meilleure visibilité au travail en rapport avec la C.S.P	110
10	Les supports de communication interne les plus utilisés et préféré des travailleurs selon le niveau d'instruction	112
11	Les supports de communication interne les plus utilisés et préféré des travailleurs selon la C.S.P	113
12	A qui les travailleurs préfèrent-ils s'adresser en premier en cas de situation critique ou incertaine en rapport avec les CSP	115
13	l'écoute est-ellesuffisante pour être source de motivation selon la C.S.P	118
14	La relation entre l'écoute accordée par le responsable et la C.S.P	119
15	la satisfaction des réponses apportées par l'écoute du responsable et la CSP	120
16	le rapport entre la prise d'initiative même en dehors du poste de travail et l'ancienneté	121
17	le rapport entre la prise d'initiative même en dehors du poste de travail et la C.S.P	122
18	Avoir d'autres propositions de travaille en dehors de l'ENNA et selon le niveau	124
19	Les facteurs les plus motivants dans l'Etablissement selon les tranches d'âge Les facteurs les plus motivants dans l'Etablissement selon l'ancienneté	125
20	Les facteurs les plus motivants dans l'Etablissement selon la C.S.P	127
21	La fierté d'appartenir à l'ENNA selon la C.S.P	128
22	Le rapport entre la présence du responsable sur le lieu du travail et la C.S.P	129
23	Le rapport entre La présentation du responsable sur les lieux de travail et les CSP	130



# SOMMAIRE

## Introduction

### Chapitre I : La partie méthodologique de la recherche

#### Section n°01 : la détermination du sujet d'étude

1. Les raisons du choix du thème (les raisons objectives et subjective).....	01
2. Les objectifs de l'étude.....	02
3. La problématique de recherche.....	04
4. Les hypothèses formulées.....	07
5. La définition des concepts et notions clés.....	08

#### Section n°02 : Les méthodes et les techniques de collecte des données

1. Les méthodes adoptées.....	15
2. les techniques choisies.....	16
3. la pré-enquête.....	18
4. les résultats de la pré-enquête.....	19
5. L'échantillonnage et la construction de la population d'étude.....	22

### Chapitre II : La partie théorique de la recherche

#### Section n°01 : La communication

1. La définition de la communication.....	24
2. Les théories de la communication.....	26
3. Les cible de la communication.....	33
4. Le processus de communication.....	34
5. Les objectifs de la communication.....	36
6. Les blocages de a communication dans le groupe.....	38

## **Section n°02 : La communication interne de l'entreprise**

1) La communication de l'entreprise.....	41
2) Les objectifs de la communication interne.....	42
3) Les principes de la communication interne.....	45
4) Le contenu de la communication interne.....	46
5) Les fonctions de la communication interne.....	48
6) Les circuits de la communication interne.....	49
7) Les formes de la communication interne.....	50
8) Les outils de la Communication interne.....	54
9) Le plan de la communication interne.....	61
10) Les freins à la communication interne.....	62
11) Etude du champ de la communication.....	63
12) Les limite à la communication.....	65

## **Section n°03 : La Motivation au travail**

1. Aperçu sur la motivation au travail.....	71
2. Confusion de terminologie.....	72
a- Motivation et satisfaction.....	72
b- L'implication.....	73
3. Les théories classique de la motivation.....	74
A. TAYLOR et l'Organisation Scientifique du Travail (OST).....	74
B. La théorie des besoins au travail de MASLOW .....	75
C. La théorie bi-factorielle de Frederic HERZBERG.....	76
D. Les travaux de David Mc CLELLAND.....	76
E. Les apports d'Elton MAYO.....	78
4. Les théories du choix cognitif .....	82
A. Le modèle VIE de Vroom (1964).....	83
B. La théorie de la justice organisationnelle.....	85



5. Les théories de l'autorégulation.....	89
A. Le modèle du but de LOCKE.....	89
B. L'autorégulation.....	90
6. Les caractéristiques de la motivation.....	
7. Les Types de motivations.....	95
a. Motivation intrinsèque.....	95
b. Motivation extrinsèque.....	96

### **Chapitre III : la partie pratique de la recherche :**

1. présentation du terrain de recherche.....	98
2. Présentation des données de la première hypothèse.....	104
3. Analyse des données de la première hypothèse.....	105
4. Présentation des données de la deuxième hypothèse.....	117
5. Analyse des données de la deuxième hypothèse.....	118
6. constatation des résultats des deux hypothèses.....	131

- **Conclusion générale.**
- **La Bibliographie.**
- **Les Annexes.**

## Introduction

Les activités quotidiennes exigent toujours que vous soyez en communication avec les autres. Il est entendu ici que tous les comportements possédant une signification constituent une communication. Du point de vue strictement organisationnel, le but ultime de la communication consiste donc à obtenir de l'individu qu'il modifie son comportement pour adopter celui qui est nécessaire à la réalisation des objectifs organisationnels.

*« Elle dit le sens, mais en même temps elle produit du sens »<sup>1</sup>,*  
L'émergence de la fonction Ressources Humaines et les besoins en constante évolution des sociétés, ont contribué à faire des hommes la clé du succès organisationnel. Comme le soutenait Beer (1984), « l'employé appartient à une communauté, à une équipe, qui est coresponsable de la survie de l'organisation ». 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. Elle s'impose comme plaque tournante de l'entreprise, permettant de fédérer les énergies, mobiliser, faire participer et donc motiver les employés autour d'objectifs. La motivation des travailleurs est un des thèmes favoris des dirigeants et de beaucoup de théoriciens en la matière, ils ne cessent de tenter à chercher plus profondément encore l'impact que peut jouer la communication interne sur la motivation des travailleurs et comment la renforcer si ce n'est comment la rendre durable. Aujourd'hui, cette politique de communication à l'intérieur de l'entreprise, occupe une place importante dans le management face à l'évolution du monde économique. Les sociétés ont assimilé le besoin d'intégrer leurs ressources humaines dans la stratégie globale.

---

<sup>1</sup> LACONO Geneviève, **Gestion des ressources humaines**, Casbah édition, Alger, 2004, P.44.

Dans le souci de vérifier la pertinence du rôle de la communication interne sur la motivation des salariés, nous nous sommes ainsi penchés sur le cas de l'ENNA-Etablissement National de la Navigation Aérienne, au vu de sa particularité comme étant une entreprise à vocation technique, tenue d'assurer un service public où la communication, et l'information sont les pièces maîtresses de la sécurité aérienne, réparties comme suit : « diffusion de l'information, contrôle de la navigation aérienne, et alerte »

La spécificité de cette entreprise, permet d'analyser l'importance de cette communication, et son utilité à promouvoir le partage et le renforcement ou non de la motivation. Pour mieux aborder cette problématique, notre travail sera divisé en trois grands chapitres :

**Le premier chapitre** : concerne la partie méthodologique de la recherche, à travers laquelle on a présenté chaque étape et démarche afin d'obtenir les informations et données nécessaires à l'étude, en allant de la problématique jusqu'au type d'échantillonnage adapté à notre objet de recherche.

**Le deuxième chapitre** : sera consacré à la partie théorique, à savoir les théories de la communication en générale, par la suite, on s'attardera sur tout ce qui touche à la communication interne, et finalement on présentera les théories de la motivation au travail.

Quant au **troisième et dernier chapitre** : On s'attardera sur la partie pratique de notre étude où l'on présentera l'organisme d'accueil, là où on a effectué notre enquête, puis on passera à la description de notre échantillon.

Ensuite, on passera à l'analyse des résultats de l'enquête pour finalement aboutir à l'interprétation de l'analyse des données recueillies.

En conclusion générale, on synthétisera notre approche empirique afin de répondre à la problématique de recherche.

# **Chapitre I : La partie méthodologique de la recherche**

## **Section n°01 : la détermination du sujet d'étude**

### **1. Les raisons du choix du thème :**

Le choix de notre sujet de recherche a été motivé par un ensemble de raisons subjectives et objectives qu'on peut résumer comme suit :

#### **A. Les raisons objective :**

- Montrer la nécessité de développer le facteur humain au sein de l'entreprise, en donnant une importance majeure à la communication interne, qui met les hommes en relation afin de faciliter leurs actions et leurs capacités d'assimilation, et d'utilisation des connaissances.
- Etudier les motivations personnelles et développer l'écoute des personnes de manière à recueillir les données nécessaires à l'appréciation du climat du travail.
- Connaître les moyens et les outils les plus répandues qui favorisent et permettent une meilleure circulation de l'information via les circuits hiérarchiques.
- Savoir et découvrir si l'entreprise Algérienne a pu développer sa communication interne au profit de son personnel, et si elle est considérée comme un pivot selon lequel une bonne image interne se construit reflétant ainsi l'image extérieure de l'entreprise.

## **B. Les raisons subjectives :**

- Le thème de la communication et la motivation sont l'un des thèmes qui m'inspire dans la vie de tous les jours, car, sans communication il n'y a pas de mouvement, ni d'évolution, a vrai dire pas de vie, la même chose pour la motivation qui est le moteur et la force de toutes évolution et performances humaine, sociale, professionnelles...etc. La démotivation est plus profonde qu'un dégoût ou un désintéressement, elle peut devenir un handicap, si on n'essaie pas de déceler les facteurs ou d'anticiper les disfonctionnements, qui peuvent nuire aux performances de l'entreprise, et comme ils sont indispensables à la vie des individus, elles le sont aussi en milieu de travail, ou mieux encore, stratégiques.
- Notre spécialité en sociologie du travail et gestion des ressources humaines et en adéquation avec le thème choisi, permettant d'aller en profondeur sur le sujet :

## **2. Les objectifs de la présente étude :**

Chaque recherche scientifique vise un ensemble d'objectifs à atteindre, dans le sens positif :

- Démontrer l'importance du thème par rapport à la sociologie et a la gestion des ressources humaines.
- Découvrir l'impact de la communication interne sur la motivation du personnel.
- Connaitre l'importance de la communication interne, puisqu'elle joue un rôle important dans la motivation du personnel.
- Cette recherche servira plus tard aux étudiants qui s'intéresseront à leurs tours à ce thème.

- Découvrir le milieu professionnel de plus près et surtout voir l'aspect pratique et la réalité de notre thème et ses effets réels sur les comportements des travailleurs.
- Mieux connaître le domaine des ressources humaines en pratique.
- Montrer et prouver encore plus l'interdisciplinarité qui ne cesse de se manifester entre la sociologie de l'organisation et du travail, et la psychologie. Pour dire que les phénomènes sociaux et psychologiques organisationnelles peuvent prendre sens dans tous les domaines et c'est ce qui fait leurs richesses en interprétation.

### 3. Problématique :

Face à la mondialisation, aux mutations technologiques très rapides et à une demande trop exigeante, le défi à relever par toute entreprise soucieuse de son devenir, est l'acquisition, le maintien et l'optimisation d'une ressource humaine compétente, évolutive, créative et motivée, cependant, et comme elle est sa principale source de richesse, ces ressources sont aussi le principal facteur de coût. De ce fait, « *Mettre l'homme au centre de l'activité économique à la fois comme prémisse de l'action et comme finalité de toute activité économique, tel devrait être le souci permanent de toutes personnes engagées dans la fonction Ressources Humain* »<sup>1</sup>

La Gestion des Ressources Humaines est la faculté pour l'entreprise de trouver une adéquation entre ses richesses humaines et l'évolution constante de ses besoins en compétences, cette gestion consiste à suivre toute l'évolution des RH mais surtout à motiver, impliquer et optimiser la participation de ses ressources à atteindre la performance souhaitée de l'entreprise. À travers la GRH le cadre dirigeant se doit donc, de répondre aux attentes des salariés, et celles de la direction générale (DG) et essayer de les concilier et les adapter, car entre jeunes nouvellement intégrés ou âgés expérimentés, cadres ou agents, les aspirations et attentes de chacun au travail sont, évidemment pas les mêmes, et évoluent avec le temps, c'est ainsi que varie les facteurs déclencheurs de la motivation de chacun au travail, un terme multidimensionnel, qui a permis d'obtenir une multitude d'approches et de précision sur ce que pourrait signifier le terme motivation ? Et comment peut-on la déclencher, la contrôler, mais aussi comment la renforcer dans la durée en faveur du travailleur en premier et à son entreprise ?

<sup>1</sup>Geneviève LACONO, op.cit, p.10

Selon Potocki-Malicet : « *la motivation est un stimulant à l'action tant en quantité qu'en qualité d'action. Elle se traduit chez les salariés par une grande variété de comportements. La prise en compte des désirs et des aspirations par les entreprises leur impose à les considérer tels que les salariés cherchent à les vivre et non pas seulement tels que l'entreprise à intérêt qu'ils s'expriment* »<sup>1</sup>

Le manque de temps, l'absence de soutien, d'encadrement et d'outils sont souvent les raisons qui obligent les dirigeants à mettre au second plan la motivation.

Plus l'entreprise est importante et plus la motivation de tous est difficile à atteindre. Pour cela, la communication interne, est l'outil par excellence de soutien, de conseil et surtout d'adaptation de l'information pour tous, elle permet au manager de déterminer les motivations individuelles de ses collaborateurs du fait notamment de la relation qu'il entretient avec eux quotidiennement et veille à ne pas les freiner,

Selon un autre axiome de Palo Alto « *Une relation satisfaisante, s'inscrit donc dans la durée, ce qui incite à dire qu'une bonne communication interne s'inscrit dans la régularité des contacts et du suivi informationnel* »<sup>2</sup>.

Dans ce cas, il ne s'agit plus pour le salarié de répondre à une consigne précise, encadré dans une définition préétablie, mais de répondre aux aléas, à la panne, au dysfonctionnement. C'est une forme de considération faire preuve de discernement et de se sentir important dans son entreprise. Une communication interne motivante devrait aussi lui permettre d'exprimer ses préoccupations (à condition qu'elles puissent grimper vers la hiérarchie), demander conseil et savoir pourquoi et vers quoi il travaille, et enfin, donner du sens à ce qui lui est

---

<sup>1</sup> POTOCKI-MALICET, **élément de sociologie du travail et de l'organisation**, édition economica, Paris, 1997, p.27.

<sup>2</sup> Newfel ZAITER, mémoire de magister en science de gestion, **impact de l'intranet sur la communication interne de l'entreprise**, université Abou-Baker Belkaid, Tlemcen, 2006-2007, p58



demandé, l'aidant à se situer dans son poste et dans son entourage, afin d'agir efficacement.

Il ne faut en aucun cas oublier, qu'un personnel motivé en interne reste de toute évidence un reflet positif externe non négligeable. De ce fait et compte tenu de ce qui précède nous nous interrogeons à travers les questions suivantes :

**Question n° 01 :**

L'aspect informationnel de la communication interne adoptée au sein de l'ENNA, permet-il d'optimiser la participation de tout son personnel à la maîtrise des contraintes professionnelles au sein de cet Etablissement ?

**Question n° 02 :**

Quel est l'impact de la communication interne sur la motivation des travailleurs de toute catégorie confondue ?

#### **4. Les hypothèses formulées :**

L'élaboration de l'hypothèse est la première étape du processus d'opérationnalisation à partir de laquelle on obtient des indicateurs, qui aident à mesurer la réalité.

Elle se définit comme suite : « *Un énoncé qui prédit une relation entre deux ou plusieurs termes et impliquant une vérification empirique* »<sup>3</sup>

Afin de répondre à la question de recherche on a formulé les hypothèses suivantes :

##### **Hypothèse n°01 :**

L'aspect informationnel de la communication interne basé sur un partage d'informations d'une grande diversité permet d'optimiser la participation de tous les travailleurs à la maîtrise des contraintes professionnelles au sein de leur Etablissement.

##### **Hypothèse n°02 :**

Plus les travailleurs se sentent écoutés et considérés plus leur motivation se renforce.

---

3 ANGERS Maurice, *initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines*, édition Casbah, Alger ,1997, p.102.

## 5. La définition des concepts et notions clés :

**1. L'entreprise :** l'entreprise est une réalité complexe, qui comporte de multiples facettes. Elle regroupe et intéresse en effet de nombreux agents économiques aux motivations diverses (les dirigeants, les associés, le personnel, les fournisseurs, les clients, les banquiers, les collectivités publics etc.) chacune des parties prenantes au fonctionnement de l'entreprise a sur cette dernière un point de vue original ou partiel.

Les théoriciens de l'économie en proposent un schéma idéal. L'entreprise est le lieu de la combinaison optimale des facteurs de production pour obtenir des produits afin de réaliser un profit maximum. Cette approche est utile pour rendre compte du fonctionnement d'ensemble de l'économie, et pour proposer des règles de gestion sous forme de normes d'optimisation. Mais elle néglige la réalité concrète d'entreprises et de leurs environnement.

Les théoriciens de l'organisation envisagent d'avantage l'entreprise de l'intérieur. Ils en appréhendent la réalité technique (Taylor, Ford, Fayol) mais aussi la dimension psychosociologique affective (Mayo, Maslow, Herzberg, Mac Gregor), sociologique (CROZIER, Merton) rationnelle (Simon)<sup>4</sup> et organisationnelle (Coase, Williamson) sans que leurs analyses, parfois complémentaire, soient toujours compatibles. Les études les plus récentes connues sous le nom de théorie contingente des organisations (Woodward, Chandler, Lawrence, Lorsch), concluent d'ailleurs qu'en fonction du contexte dans lequel elle évolue, l'entreprise doit adopter des finalités<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> M.DARBELET, L.IZAR, M.SCARAMUZZA, *l'essentiel sur le management*, 5ème édition BERTI, Alger, 2007, p.46

<sup>5</sup> *ibid*, p.47

## **a. La communication externe :**

Elle a pour objectif de faire connaître l'entreprise, ses produits et services, ses capacités et ses ambitions, en vue de susciter des répercussions positives sur les publics externes (consommateurs, distributeurs, fournisseurs et ses partenaires, sous-traitants, les institutions publiques et privées, locales nationales et internationales...etc.)

Elle doit aussi entraîner des engagements et des motivations internes, notamment l'adhésion pleine et entière et l'attachement du personnel à l'image externe de leur entreprise, et par cela, elle vise à développer et promouvoir une image de marque de l'entreprise auprès de ses publics cible externe.

Comme elle cherche à accroître le degré de sérieux, de crédibilité et de notoriété de l'entreprise en vue de susciter un climat de confiance, de grande sympathie, d'estime, et d'adoption.

Elle a pour mission de valoriser la qualité de ses produits et services sur le marché, particulièrement aujourd'hui, où l'environnement économique et commercial devient de plus en plus concurrentiel.

Et enfin conquérir des parts plus grandes du marché, s'y installer de façon durable, et de se développer.

## **b-Communication interne :**

La communication interne pour Francis Balle « *est l'action qui consiste en l'échange de message à l'intérieur de l'entreprise, par le biais du face à face ou bien à distance, avec ou sans secours d'un media* »<sup>6</sup>

« *Recouvre l'ensemble des actions et dispositifs mis en œuvre à l'initiative des dirigeants pour assurer la diffusion et l'échange de l'information au sein de l'organisation, réunion, note de service, journal d'entreprise, information*

---

6 BALLE Francis, *dictionnaire des medias*, Larousse, Bordas, paris, 1998, p.50-51.

*audiovisuelle sur l'entreprise diffusé au personnel, enquêtes d'opinions interne* »<sup>7</sup>

La communication interne est « *l'ensemble de mécanismes formels ou informels favorisant les possibilités d'un échange au terme duquel chacun des acteurs de l'entreprise aura le sentiment d'avoir atteint ses objectifs d'information et d'écoute de l'autre.* »<sup>8</sup>

Selon WESTFHALIEN Marie Hélène la communication interne est celle qui englobe l'ensemble des actes de communication qui se produisent à l'intérieure de l'entreprise, ses modalités varient d'une organisation à l'autre. Chacun a ses habitudes du tutoiement systémique au « monsieur, madame » de rigueur ; de la politique des portes ouvertes ; des dialogues en réunions périodiques, et ses outils sont : le journal, la radio interne, réseau téléphonique d'information, boîte à idée, montages audiovisuels, intranet ...etc.

Il s'agit de la transmission de l'information à l'intérieur de l'organisation afin de motiver le personnel et les informer sur les changements à venir souligne Michel CROZIER du fait qu'on peut évaluer la communication à travers la capacité de l'organisation à l'écoute de son personnel, et c'est ce qui est explicité dans ce passage « ...on croit qu'il suffit d'ordonner la réalité en fonction d'un modèle théorique...le problème le plus fondamental des entreprises, c'est l'écoute de la réalité...l'écoute profond vécu par des différents participants de réalité essentiel pour son fonctionnement bien plus pertinent que les audit financiers »<sup>9</sup>.

---

7 NGAHAN Pierre, DERONGE et Jules et les autres, *dictionnaire de gestion*, Edition ARMAND COLIN, 1996, p.45.

8 Pascal CHARPENTIER, *Organisation et Gestion de l'entreprise*, édition Agnès Fieux, Paris, 2004, p.69.

9 Michel CROZIER., *l'entreprise à l'écoute*, Inter édition, Paris, 1989 .

## **A-L'information :**

Dans son sens général, une information est un renseignement qui améliore notre connaissance sur un sujet quelconque.

A la différence d'une simple donnée, l'information est directement utile pour le décideur, et peut l'aider à optimiser ses choix<sup>10</sup>.

L'analyse systémique associe le concept d'information à une représentation imagée des objets ou des faits, qui réduit l'incertitude.

Pour MC Kay l'acquisition d'une information n'a d'intérêt que dans la mesure où, sa valeur est supérieure à son coût (le coût d'une information correspond à l'ensemble des sommes engagées pour acquérir l'information ex : recherches, traitement, stockage). Cette valeur correspond à l'amélioration de la décision qu'elle permet ; plus le décideur est informé meilleur sera sa décision<sup>11</sup>. Dans ce cas, c'est l'utilité de l'information qui fait sa valeur, et parfois son prix, cette utilité s'apprécie de différentes façons.

### **Une information de qualité doit être :**

- pertinente, adaptée aux besoins de celui qui la reçoit ;
- fidèle, doit rendre compte de la réalité des faits ;
- précise, au sens où elle ne doit pas être ambiguë ;
- intelligible, elle doit pouvoir être comprise par son utilisateur ;
- conviviale, présentée sous une forme qui en facilite la compréhension.

---

<sup>10</sup> *L'essentiel sur le management*, op.cit, p.316.

<sup>11</sup> Ibid, p.137.

## **B-L' écoute :**

Étymologiquement « écouter » c'est prêter l'attention à quelqu'un ou quelque chose, recevoir et accepter des avis. Elle ne signifie pas « entendre ». L'écoute est un processus intellectuel, émotionnel et physique. Elle déclenche des apprentissages culturels, des prises de conscience, une dynamique nouvelle et contribue à donner un sens à la coopération<sup>12</sup>.

L'écoute : est une action de prêter l'oreille, d'être attentif aux autres ; on dit souvent que le comportement d'écoute facilite la communication dans les organisations, notamment, entre la hiérarchie et les autres membres de l'organisation. L'intérêt de l'écoute est d'identifier le vocabulaire, les préoccupations, la réponse ou rétroaction est l'indication que la communication a été établie. En d'autre terme, il ne sert à rien d'être à l'écoute, si on n'entend pas, c'est-à-dire si on n'est pas sur la même longueur d'onde, ce qui signifie qu'on ne s'occupe pas des préoccupations des autres<sup>13</sup>.

Elle est une technique de communication qui consiste à utiliser le questionnement et la reformulation afin de comprendre au mieux le message de son interlocuteur, de s'en assurer, et de le lui démontrer. Elle a été développée par le psychologue américain Carl Rogers, l'initiateur des **techniques non-directives**. Cette approche se caractérise par la manifestation d'un **respect** et une **confiance chaleureuse** envers l'interlocuteur, pour qu'il brise ses défenses et s'exprime librement.

---

12 Collectif EPBI, *guide pratique pour la gestion des ressources humaines*, 2009, p.101

13 Larousse, *grand dictionnaire de psychologie*.

## 2. Motivation :

L'étymologie du terme motivation :

Motivation vient du mot « *motif* », lui-même, emprunté au latin « *motivus* » : mobile et movere, et qui signifiait en ancien français « *qui met en mouvement* »<sup>14</sup>.

Cette définition met clairement en avant la difficulté d'observer directement la motivation d'une personne.

Selon le grand dictionnaire de la psychologie de la motivation est un : « *processus physiologiques et psychologiques responsables du déclenchement, de l'entretien et de la cessation d'un comportement ainsi que de la valeur appétitive ou aversive conférée aux éléments du milieu sur lesquels s'exerce le comportement* »<sup>15</sup>

Donc la motivation correspond aux causes, aux conditions qui déterminent le comportement individuel afin d'atteindre un objectif ou un but précis, c'est-à-dire la motivation fournit l'énergie nécessaire pour effectuer le comportement. Elle est aussi une force incitative qui oriente cette énergie vers les objectifs à atteindre.

Mais cette définition concerne le côté psychologique, et ce qui nous intéresse est la motivation au travail ; elle est définie par Potocki MALICET comme suit : « *la motivation est un stimulant à l'action tant en quantité qu'en qualité d'action. Elle se traduit chez les salariés par une grande variété de comportements. La prise en compte des désirs et des aspirations par les*

---

14 AUBERT Nicole, *diriger et motiver, art et pratiques du management*, édition d'organisation, Paris. P.16

15 H. Bloch, E. Depret, A. Gallo et les autres, *Dictionnaire fondamental de la psychologie*, Larousse, France, 1997, p.790



*entreprises leur impose à les considérer tels que les salariés cherchent à les vivre et non pas seulement tels que l'entreprise à intérêt qu'ils s'expriment »<sup>16</sup>*

On peut donc retenir que la motivation au travail fournit l'énergie nécessaire pour effectuer une tâche, et cette énergie s'explique par les différents comportements et attitudes des salariés qui lui permettent d'atteindre conjointement les objectifs de l'organisation et les objectifs personnels, et l'entreprise ne doit pas chercher son intérêt dans ces comportements, mais doit aussi respecter les aspirations et les attentes des salariés.

En termes simples, la motivation au travail peut se définir comme une force qui pousse l'individu à agir dans le sens des objectifs organisationnels.

Il s'agit donc d'une optimisation de l'effort vers un but précis et non d'une simple dépense d'énergie.

*« Elle est l'ensemble des forces incitant l'individu à s'engager dans un comportement donné. En entreprise, on s'entend pour dire qu'une personne motivée persiste à fournir les efforts requis pour effectuer sa tâche et qu'elle adopte des attitudes et des comportements cohérents par rapport aux objectifs organisationnels qui lui permettent en outre, d'atteindre ses objectifs personnels »<sup>17</sup>*

---

16 D.POTOCKI-MALICET, , op.cit, p.27.

17 DOLAN Shimon, *psychologie du travail et comportement organisationnel*, édition Gaétan, Canada, 2003, p.461

## **Section n°02 : les méthodes et les techniques de collecte des données :**

Il s'agit ici, de présenter la méthode et les techniques utilisées sur le terrain durant notre enquête.

### **1. Les méthodes adoptées :**

*« Une fois le problème est formulé de manière précise pour les données requises il faut choisir les méthodes qui serviront à recueillir les informations »<sup>18</sup>.*

La validation d'une recherche scientifique dépend de la méthode utilisée FESTUNGER Kate a expliqué que *« quel que soit l'objet d'une recherche la valeur des résultats dépend de celle des méthodes utilisées en œuvre »<sup>19</sup>.*

De ce fait, la méthode qu'on a utilisé dans la recherche est la méthode quantitative qui est *« un ensemble de procédures pour mesurer les phénomènes »<sup>20</sup>*, ce choix est déterminé par la nature de notre thème, la question du départ, et les objectifs de la recherche afin de vérifier les hypothèses émises et d'assurer les relations existantes entre les différentes variables de l'étude.

---

18W.Cooks et autres, *méthodes de recherches en sciences sociales*, édition hrwlutee, Québec, 1997, p.103.

19 ANGERS Maurice, op.cit, p.60.

20 Ibid, p.60.

## **2. Les techniques choisies :**

Toute recherche à caractère scientifique doit comporter l'utilisation des procédés opératoires rigoureux susceptibles d'être appliqués dans la réalité que l'on appelle la technique.

Pour être en adéquation avec la méthode quantitative, on a opté pour l'observation indirecte et le questionnaire.

### **a. L'observation non participante :**

« L'observation est une constatation exacte d'un fait à l'aide d'un moyen d'investigation et d'étude approprié à cette constatation » Le recours à l'observation comme première technique a déjà commencé avec notre pré-enquête, observation indirecte par entretien mais non participante »<sup>21</sup>

Notre observation s'est effectuée au préalable, à l'aide d'une grille d'observations. Faisant partie de la pré-enquête, qui nous a permis de mettre en lumière quelques aspects plus profonds liés à la perception individuelle de notre thème, les préférences, et les idées préconçues entre les enquêtés et sur le thème lui-même.

### **b. Le questionnaire :**

---

21 ANGERS Maurice, op.cit, p.146.

Durant notre enquête on a opté pour la technique du questionnaire afin de collecter les données qui nous seront utiles après les avoir classées, analysées et interprétées pour vérifier les hypothèses construites au préalable.

Il s'agit « *d'une technique directe d'investigation scientifique utilisée auprès d'individus, qui permet de les interroger de façon directe et de faire un prélèvement quantitatif en vue de trouver des relations mathématiques et d'établir des comparaisons chiffrées* »<sup>22</sup>.

Ce questionnaire a pour fonction de vérifier jusqu'à quel point les résultats sont généralisables. Il est de type administré c'est-à-dire que l'enquêteur distribue le questionnaire aux enquêtés pour répondre librement aux questions-là, ou les questions ouvertes, fermées et semi ouvertes le constituent. Notre questionnaire englobe vingt trois (23) Questions et sous questions partagées sur deux (02) axes :

- Le premier axe consacré aux données personnelles des enquêtés.
- Le deuxième axe concerne le mode de communication adopté.
- Le troisième et dernier axe est centré sur l'impact de la communication interne sur la motivation.

Donc vu que le sujet qu'on a traité est lié à la dimension humaine et sociale on a eu recours à la technique d'étude de cas véhiculée par ce questionnaire.

---

<sup>22</sup> Ibid,

### 3. La pré-enquête :

La pré-enquête est une phase primordiale dans toute recherche scientifique, elle consiste à essayer sur un échantillon réduit les questions prévues pour effectuer l'enquête.<sup>23</sup>

Au cours de cette pré-enquête, on a opté pour l'observation indirecte par un entretien semi-directif auprès de Six (06) agents et cadres, faisant partie de différents services (04agents SSLI, un contrôleur et un du technique) de l'établissement national de la navigation aérienne de Bejaia.

Notre guide d'entretien est composé de quatre (04) phases pour chaque thème qu'on a voulu éclaircir :

- La première phase concerne la perception globale de la communication interne et la motivation au travail et son degré d'importance ainsi que essayer d'établir le lien entre les deux grand thèmes de notre étude afin de savoir si les répondants ont une vision claire de ce qu'est la communication interne, s'ils conçoivent les différentes missions de celle-ci.

De plus il sera intéressant de déterminer les freins et les motivations des enquêtés.

- La deuxième phase d'approfondissement dans laquelle on a abordé l'état réel de la communication dans les équipes de travail et avec la hiérarchie, ainsi que, le thème des outils de communication en général et les procédures

---

<sup>23</sup> Madeleine GRAWITZ , *méthodes des sciences sociales*, 11eme édition, Dalloz, Paris 2001, p. 644.

appliquées dans tous les sens, sans oublier bien sûr les difficultés réelles vécus par les enquêtés en matière de communication, ça permet de définir plus précisément les outils dont dispose les répondants, de quelle manière ils interagissent avec les communicants, quelle sont les outils de communication utilisées ...etc.

Cette phase nous donnera déjà beaucoup d'informations utiles sur les habitudes des répondants et leurs besoins globaux.

- La troisième phase évoque le thème des supports de communication idéal selon les répondants, façon de les faire projeter et sortir de la réalité de leur quotidien et ceux qu'ils préfèrent le plus comme moyens de communication et les critères d'une bonne communication en mesure de motiver le personnel, les réponses seront donc plus libre, en conséquent, très intéressantes à analyser pour déterminer les besoins et leurs idéal etc.
- Quant à la quatrième et dernière phase on a conclu les entretiens avec une dernière relance aux répondants avec possibilité de rajout.

(Voir le guide d'entretien de notre pré-enquête en annexe.)

A ce titre on a jugé nécessaire de nous entretenir avec le chargé des ressources humaines, et le directeur de l'établissement à qui revient la mission et la décision en matière de communication interne, ce qui nous fait Huit (08) personnes ayant accepté de nous répondre, en vue d'avoir plus de renseignements et données sur le thème.

#### **4. Résultat de la pré-enquête :**

Compte tenu de notre objectif de recherche et des résultats obtenus auprès du personnel ainsi que du directeur. Le corps de l'ENNA est une direction par délégation qui a la responsabilité de coordonner et de contrôler l'unité des services opérationnels sur lesquels repose l'activité de l'aéroport de Bejaia, investies de la mission de sécurité (air/sol), dont l'objectif à atteindre est la performance à l'échelle internationale:

Ce choix a été retenu compte tenu des critères suivants:

- notre population est composée de 21 cadres, 27 agents de maîtrise et 3 agents d'exécution, faisant partie des services opérationnels, ainsi que 11 cadres, 05 agents de maîtrise, 05 agent d'exécution qui forment la direction de Bejaia. On remarque que la structure de cette dernière est restreinte et aplatie, par l'absence de niveau hiérarchique, le directeur reste le seul maître à bord face à 75 employés, qui a la responsabilité décisionnel, d'orientation, de gestion de la navigation aérienne et de communication ainsi que la mobilisation et la responsabilisation de tous les services. Une structure gravement réduite qui ne permet pas au responsable d'avoir l'œil sur tout, il ne peut être au four et au moulin, le manque de temps, l'effectif important pour un seul manager, peut freiner beaucoup d'initiative.
- Personnel exposé aux contraintes professionnelles (stress, fatigue moral ou physique, renforcées par la rapidité de réponse exigée en cas de situations d'urgence. Ils ont pour principale mission l'information, le contrôle et l'alerte. La direction a pour mission de superviser et de veiller à ce que la sécurité soit optimisée et que ses employés soient mobilisés et redouble de vigilance en cas de situations particulières.
- Rajeunissement du personnel de l'ENNA de Bejaia et la montée du niveau d'instruction, reste en adéquation avec les NTIC et en conformité avec les normes OACI, caractérisés par une haute qualification, la soif grandissante d'information, de communication, et de dynamisme. Ces jeunes éprouvent en permanence le besoin de se rendre utile dans l'entreprise en général et dans le groupe en particulier.

- Perceptions différentes du travail pour les jeunes qualifiés et les anciens expérimentés, caractérisé par l'autoritarisme pour certains, la rétention de l'information pour d'autres et la sensation de mépris par rapport au niveau d'instruction. La résultante se traduit inéluctablement par un conflit de génération, qui est un frein potentiel à la communication, à la motivation et à la performance du groupe.
- Solidarité négative et regard réducteur inter-service altérant la cohésion du groupe.
- Engouement des jeunes ingénieurs ou qualifiés, pour tout ce qui touche la valorisation, qualification et reconnaissance professionnelle et considération de la direction. et toutes les connaissances qui se rapportent à leur métier ou à leur Etablissement.
- les jeunes représentent la catégorie la plus fragile et influençable par le désengagement de leurs aînés, qui n'ont pas conscience de la nécessité de se conformer aux normes internationales en termes de sécurité aérienne, une Influence négative sur les efforts des agents animés de bonne volonté provoque à la longue un désengagement palpable, mais n'empêche que le climat de travail est jugé serein, depuis le changement de la direction, selon la plus part des interviewés, qui a permis l'avortement de tous les conflits potentiels et l'instauration d'une paix chèrement reconquise.



#### 4. L'échantillonnage et la construction de la population d'étude :

La phase de sélection des éléments de la population devant constituer l'échantillon est une phase importante de la recherche. C'est ainsi qu'on doit délimiter notre population visée par l'étude.

L'échantillonnage « *consiste en un ensemble d'Operations en vue de constituer un échantillon représentatif de la population visée* »<sup>24</sup>, cela dit, on a procédé à un prélèvement au hasard du personnel opérationnel estimé à 80 % de 75 employés à partir d'une liste exhaustive connue à l'avance. Ce choix s'explique par le souci de compatibilité, sans risque d'altérer les réponses en rapport aux missions principales de l'ENNA, sachant qu'une frange des effectifs, dite d'exécution au nombre de (15) agents n'ont pas les mêmes obligations et missions, raison pour lequel ils n'ont pas été pris en considération.

On peut dire dans ce cas, que le type d'échantillonnage utilisé, qui correspond le mieux à la nature de notre objet de recherche est un échantillonnage probabiliste de type aléatoire simple .qui se définit comme suite : « *l'échantillon est constitué par tirage au sort à partir (d'une base de sondage), liste précise de la population de référence* »<sup>25</sup>

En définitive, la taille de l'échantillon est de 60 salariés à qui on a distribué nos questionnaires, on a eu, à titre indicatif, l'avantage de récupérer les soixante (60) questionnaires.

---

<sup>24</sup> COMBESSIE Jean-Claude, **la méthode en sociologie**, 3<sup>ème</sup> édition, Edition- La Découverte, Paris, 2001., p.45

<sup>25</sup> Ibid., p.46.

Ainsi que, la répartition des variables qu'on a choisis, correspondent à nos préoccupations, il s'agit donc de voir quel est leur impact sur les individus dans le contexte de notre cadre d'étude. Il importe pour nous de voir si ces variables constituent des facteurs de variation en ce qui concerne la façon dont le personnel de l'ENNA appréhende les faits et choses. L'aspect du niveau d'instruction et le poste occupé ainsi que l'ancienneté déterminent le degré de maîtrise de l'information et les aptitudes en communication de chacun, dans le cadre respectif du métier et le degré de cohésion des agents.

# Chapitre II : La partie théorique de la recherche

## Section n°01 : La communication

### 1. La définition de la communication :

La définition de la communication a évolué avec le temps selon l'importance accordée à ce terme. En effet, au cours du 14<sup>ème</sup> siècle le mot communication signifiait « participer à », ce n'est qu'au 16<sup>ème</sup> siècle que le mot a engendré dans sa signification le sens de « partage d'une information » et par la suite le sens de « transmission ». Le terme n'est apparu dans le vocabulaire scientifique qu'au 20<sup>ème</sup> siècle, ainsi « le petit Larousse » définit la communication comme « le fait d'établir une relation avec autrui »<sup>26</sup>

On peut donc, déduire qu'il s'agit d'une relation basée sur un transfert d'information, d'une part, (émission) et l'acceptation de ces informations d'autre part (réception). Ainsi, on peut emprunter la définition suivante : « *la communication est un processus reposant sur un échange entre deux ou plusieurs personnes utilisant un code formé de geste, de mots ou d'expressions qui rend compréhensible une information formelle ou informelle transmise d'un émetteur à un récepteur* »<sup>27</sup>

Le terme communication vient du mot latin «communicare » : « mettre en commun, être en relation »

Selon le sociologue Américain «CHARE COOLEY» « *la communication est le mécanisme par lequel les relations humaines existent et se développent, elle inclut tous les symboles de l'esprit et les moyens de les transmettre à travers*

---

<sup>26</sup>SEKIOU, BLONDIN, FABI, BAYAD, PERETTI, Alis, CHEVALIER, *Gestion des ressources humaines*, 2<sup>ème</sup> édition, Ed BOECK, 2004, p.55.

<sup>27</sup>Ibid, p.55.

*l'espace, et de les maintenir dans le temps. Elle inclut l'expression du visage, les attitudes, les gestes, le ton de la voix, les mots écrits, l'imprimé, les chemins de fer, le télégraphe, le téléphone et tout ce qui va jusqu'au tout dernier achèvement de la conquête de l'espace et du temps »<sup>28</sup>C'est-à-dire qu'elle permet l'échange de l'individu avec autrui ou dans un groupe et permet également l'échange dans la société à travers l'espace et le temps.*

La communication concerne la circulation de l'information. Ainsi les flux d'information circulent entre les stations « émetteur et récepteur » au moyen de supports « papier, téléphone... »<sup>29</sup>

D'après Monique ZOLLINGER « *La variable communication présente traditionnellement deux dimensions, la communication externe destinée au publique de l'entreprise et la communication interne tournée vers son personnel* »

On trouve en plus de la communication dans la société, une communication dans l'organisation qui est : « *un ensemble de méthodes, de moyens et d'actions en direction de tout ou partie des salariés de l'organisation, ou de tout ou partie de différents publique externe, dont l'opinion vise à promouvoir une image spécifique positive et de qualité de*

---

28 R MUCHIELLI , *Communication et réseau de communication*, les éditions ESF Entreprise Moderne Librairie Techniques, 1980, p.20.

29 T. ANNELKA , J.F. DHENIN , P.PICO , A.SERDEEZNY , P.SIMON , *Economie d'entreprise*, BTS 1ère année, édition Bréal, 1999, P. 281.

*L'organisation pour permettre à celle-ci de s'adapter politiquement, socialement à son environnement »<sup>30</sup>*

A partir de là on peut dire que la communication est un ensemble de processus physique et psychologiques, par lequel s'effectue la mise en relation d'un ou de plusieurs individus en vue d'atteindre certains objectifs. Ainsi elle est le processus d'échange d'information, ou encore comme un processus pour la mise en commun d'informations et de connaissances.

## **2. Les théories de la communication :**

De nombreux théoriciens de la communication ont cherché à conceptualiser ce qu'était « une communication ». Il ne s'agit pas là d'une liste exhaustive, tant les modèles sont nombreux et complémentaires. Nous chercherons à en donner une évolution générale en donnant les plus connus de ces modèles et l'apport qu'ils ont induit.

L'acte communicatif existe entre les groupes sociaux depuis des siècles, mais les travaux consacrés à la communication sont de date récente. Parmi les premiers travaux on trouve ceux de « **SHANNON** et **WEAVER** » qui portent sur la théorie de l'information qui est mise au point en 1945 et publiée en 1949.<sup>31</sup>

---

30 Monique ZOLLINGER , *la communication interne et externe*, Nathan, Paris, 1993, p.02.

31 Daniel GACOIN, *Communiquer dans les organisations sociales, enjeux, stratégies, méthodes*, 2ème édition, édition Dunod, Paris, 2004, p.60.

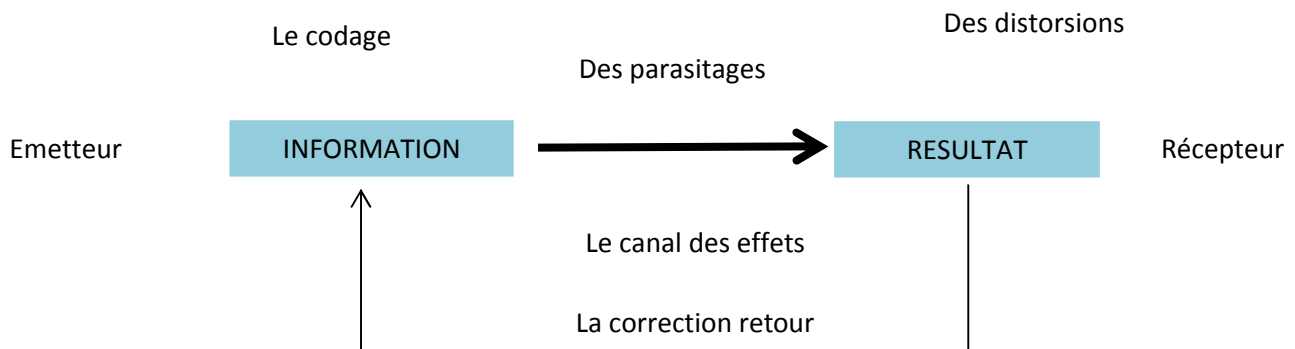


Schéma n°1 : Le modèle de « SHANNON et WEAVER ».

## 2.1 Modèle de SHANNON et WEAVER :

Le modèle de Claude SHANNON et WEAVER désigne un modèle linéaire simple de la communication, cette dernière y est réduite à sa plus simple expression, la transmission d'un message. On peut résumer ce modèle en :

« Un émetteur, grâce à un codage, envoie un message à un récepteur qui effectue le décodage dans un contexte perturbé de bruits ». A l'origine, les recherches de SHANNON ne concernent pas la communication, mais bien le renseignement militaire. C'est WEAVER qui a traduit la notion de « **Brouillage** » par celle de « **Bruit** », la notion de signal par message, la notion de codeur par « émetteur », la notion de décodeur par « récepteur »...

Ce modèle, malgré son immense popularité « modèle canonique de la communication », ne s'applique pas à toutes les situations et présente de très nombreux défauts :

- Et s'il y'a plusieurs récepteurs ?
- Et si le message prend du temps pour leurs parvenir ?
- Et si la réalité décrite n'existe pas ailleurs que chez le premier locuteur ?

- Et s'il y'a plusieurs messages (au besoin contradictoires) qui sont prononcés en même temps ?
- Et s'il y'a un lapsus ?
- Et si sont mis en jeu des moyens de séduction, de menace ou de coercition ?
- Et si le message comporte des symboles nouveaux ou des jeux de mots.

En sus de sa linéarité, le modèle de SHANNON et WEAVER considère que le récepteur est passif, toutes les recherches en sciences de l'information et de la communication montrent que cela est simpliste, ou faux.<sup>32</sup>

---

32 Jean-Marc DECAUDIN, Jacques IGALENS et autres, *La communication interne, stratégies et techniques*, 2ème édition, Paris, 2009, p.56.

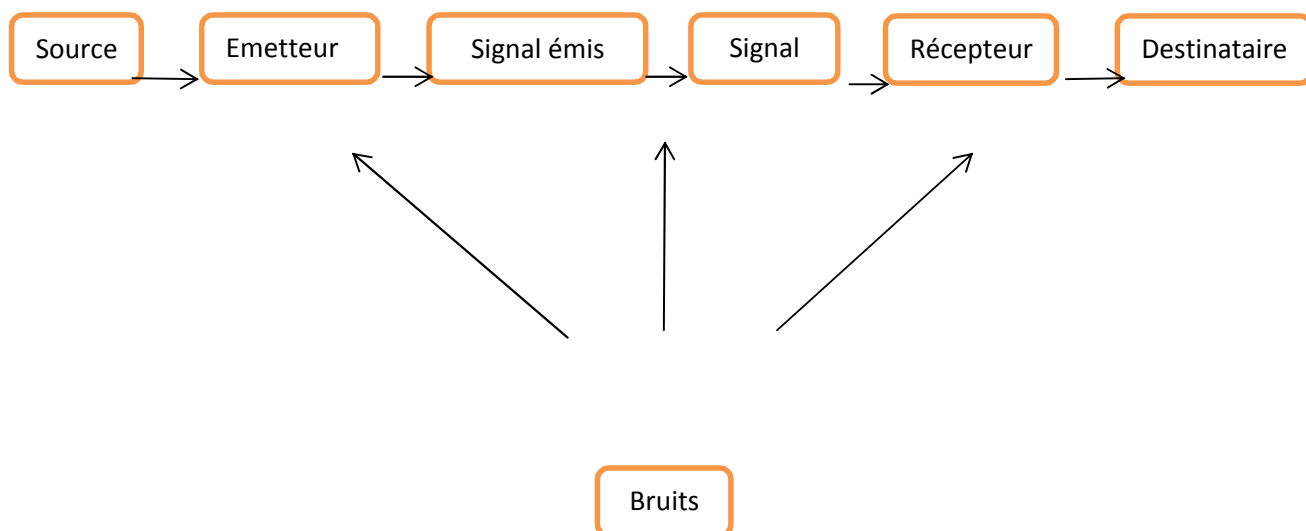
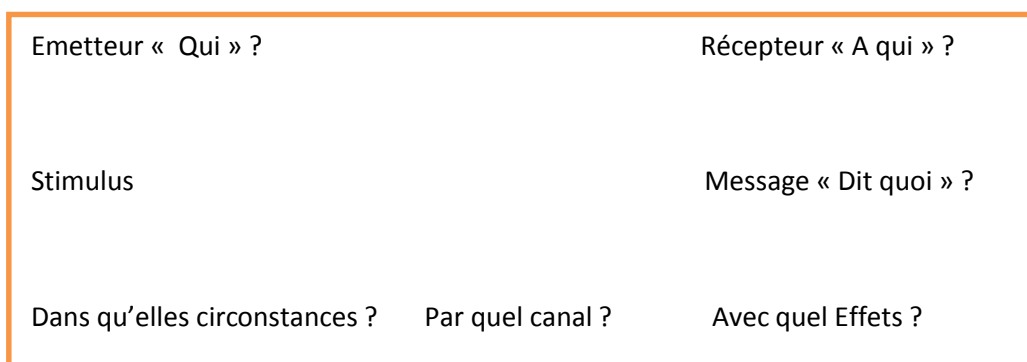


Schéma n°2 : le modèle de la communication de SHANNON

Le modèle de SHANNON a été suivi par le modèle de « LASWELL » sur l'application en sociologie politique qui s'est concrétisé dans le schéma suivant :



**Schéma n°3 : Le schéma de communication « LASWELL »**



## 2.2 Modèle de LASWELL :

Le modèle de communication élaboré par **LASWELL (1948)** est appelé modèle des « **5w** » (who, says what, to whom, through which channel, with what effect?):

“Qui, dit quoi, par quel canal, à qui, et avec quel effet?”.<sup>33</sup>

- Qui ? Correspond à l'étude sociologique du ou des milieux et organismes émetteurs.
- Dit quoi ? se rapporte au contenu du message, à l'analyse de ce contenu.
- Par quel média ou canal ? C'est l'ensemble des techniques utilisées pour diffuser l'information à un instant donné dans une société donnée.
- A qui ? vise l'auditoire, ou audience. C'est-à-dire les publics récepteurs avec des analyses selon des variables.
- Avec quels effets ? Il s'agit d'analyser et d'évaluer les influences du message sur l'audience.

Ce modèle conçoit la communication comme étant un processus d'influence et de persuasion, très proche de la publicité. Ce modèle dépasse la simple transmission du message (même s'il reste centré) et envisage, notamment les notions d'étapes de communication, la capacité de pluralité des émetteurs et des récepteurs et de finalité d'une communication (ses enjeux).

Selon LASWELL le schéma s'applique à la communication personnelle et interpersonnelle, privée et professionnelle, et également à l'entreprise ou l'institution. Pour une meilleure compréhension du schéma on va expliquer ses éléments un par un :

---

<sup>33</sup>Bernard DOBIECKI, *Communication des entreprises et des organisations psychosociologie*, édition economica, Paris, 1991, p.22.

- Qui (émetteur) : celui qui envoie le message par exemple : l'entreprise
- A qui (récepteur) : celui qui reçoit le message, il représente le public à qui on s'adresse.
- Dit quoi : représente le contenu du message.
- Canal : c'est le moyen utilisé pour diffuser l'information.
- Avec quel(s) effet(s) ? : c'est la mesure des retombées ; C'est-à-dire mesure l'impact de l'information sur le public.
- Dans quelle circonstance ? : Là on va préciser le lieu, le temps car il joue un rôle important dans la relance de l'information selon « **LASWELL** » l'important et de communiquer et de façon continue.

### **Modèle de JACKOBSON :**

Ce modèle, est fondé sur la linguistique, il est proposé par **Roman JACKOBSON** (1896-1982). Ce linguiste Russe développe un point de vue centré non pas sur la transmission d'un message, mais sur le message lui-même, évitant ainsi les dangers d'instrumentalisation technique.<sup>34</sup>

Il est composé de six facteurs, chacun d'eux sont liés à une fonction du message, explicitées par JACKOBSON.

- Le destinataire, lié à la fonction expressive du message,
- Le message, lié à la fonction poétique du message
- Le destinataire, lié à la fonction conative du message,
- Le contexte, l'ensemble des conditions (économiques, sociales et environnementales principalement) extérieures aux messages et qui influence sa compréhension, lié à la fonction référentielle du message.

---

<sup>34</sup>Bernard DOBIECKI, op.cit, p. 25.

- Le code, symbolisme utilisé pour la transmission du message, lié à a fonction métalinguistique du message,
- Le contact, liaison physique, psychologique et sociologique entre émetteur et récepteur, lié à la fonction phatique du message.

On notera l'apparition ou la réapparition des trois dernières notions (Contexte, Code, Contact) qui complètent énormément la vision d'ensemble sur ce qu'est une communication.

La théorie de « JACKOBSON Roman » est considérée parmi les théories classiques de la communication et elle est parmi les plus connues dans ce domaine, elle contient les éléments suivants :

- L'émetteur (ou destinataire) : représente la source du message,
- Le récepteur (destinataire) : la personne ou le public qui reçoit le message
- Le canal (ou contact) : il fait entretenir le contact avec les deux interlocuteurs,
- Le message : c'est l'information qui est transmis grâce à un code,
- Il y'a également le réfèrent qui a une fonction référentielle, sans oublier que « JACKOBSON » a mentionné la rétroaction ou le feedback, le bruit qui peut influencer sur le message.

Donc entre le récepteur et l'émetteur, il doit y avoir une transmission verbale ou susceptible d'être verbalisée. La relation existante entre les théories de l'organisation et de la communication est étroite, car on remarque qu'avec l'organisation rationnelle de « **TAYLOR, WEBER, FAYOL** » la communication est devenue rationnelle et mécaniste.

Et avec le mouvement des relations humaines et psychosociologique de « **MAYO, MASLOW, LEWIN** » la coopération et la communication deviennent déterminantes pour l'organisation, et les approches de « **H.Simon** » rationalité limitée et de « **CROZIER** » action organisée, contingence, on met l'accent sur la complicité, les forces contradictoires et les dysfonctionnements des organisations humaines<sup>35</sup>

Et après ces trois approches, il y a d'autres études contemporaines qui considèrent « qualité de réseau » et « système d'échanges de connaissances » comme composante des organisations. Finalement on peut dire qu'il y a beaucoup d'écoles qui ont traité la communication ( la sociologie de l'identité et de la culture de « **SAINT SAULIEU** », l'analyse stratégique de « **CROZIER et FRIEDBERG** » et d'autres qui intègrent la communication comme supports de compréhension et de régulation devant la complexité des organisations, et les dynamiques internes et culturelles.

### **3. Les cibles de la communication :**

Les cibles de la communication sont les personnes ou les groupes homogènes de personnes auxquels les messages de communications sont adressées, elle peut être directes ou indirectes ,internes ou externes , prioritaires ou secondaires.

Après les avoir hiérarchisées, il est important de définir les cibles directes, indirectes, internes, externes, prioritaires ou secondaires, quel que soit la nature de l'organisation, elle a trois cibles prioritaires :

---

<sup>35</sup>Daniel GACOIN, *Communiquer dans les organisations sociales, enjeux, stratégies, méthodes*, 2ème édition, édition Dunod, Paris, 2004, p.53.

1-Son personnel, qui doit être toujours pris en considération dans la communication, quelles que soient leurs statuts, leur métier, leur formation, leur lieu de travail, ou leurs anciennetés

2-Les autres partenaires directes de l'organisation, fournisseurs, les conventionnaires, sous-traitants.

3-Les pouvoirs publics, régionaux, nationaux et internationaux.

#### 4. Le processus de communication :

Cependant, l'efficacité de la communication externe est subordonnée à une bonne communication interne. En effet, toute politique de communication part de l'interne et se dirige vers l'externe en adoptant une stratégie adéquate permettant de définir clairement les disponibilités de l'entreprise et les moyens susceptibles d'atteindre ses objectifs.

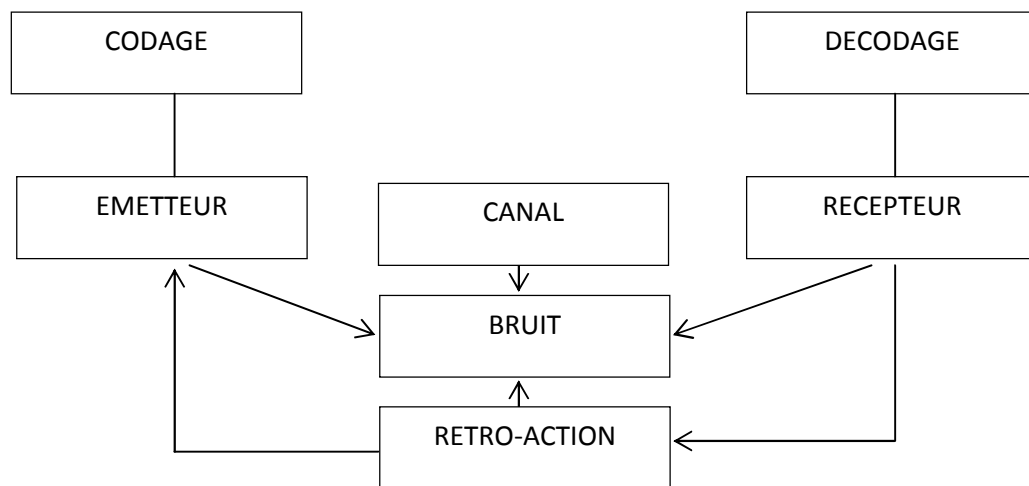


Schéma n°4 : Le processus de communication.(KOTHLER.PH et autres, P559)

Ce schéma nous montre que les opérations se déroulent en plusieurs étapes successives et que le processus regroupe les éléments suivants :

- **L'émetteur** : Il représente la source du message, organisme producteur du message ou du signal en direction du récepteur.
- **Le codage** : Opération par laquelle le contenu des messages est traduit en signes en vue de sa communication, cette traduction suppose un code.
- **Le message** : Information sélectionnée et codée par un émetteur (véhiculé par un support et transmise par un canal) destinée à un récepteur susceptible de la décoder.
- **Le canal** : Ensemble des moyens de transmissions d'un signal de son lieu d'émission à son lieu de réception.
- **Le récepteur** : Système (Homme ou machine) destinataire du signal ou de l'information, et susceptible de les décoder.
- **Le décodage** : Une fois le message codé et transmis, le récepteur procède à une opération inverse du codage afin de permettre l'interprétation et a compréhension du message.
- **La rétroaction** : Le récepteur devait bien écouter et tenir compte des biais dans sa perception. Enfin, il faut qu'il donne un feed-back à l'émetteur qui va ainsi permettre la fermeture de la boucle de communication. Ce feed-back doit être plus qu'un accusé de réception ou une répétition du message qui ne permet pas de savoir s'il a été compris et accepté, mais doit être une réaction qui correspond à l'intention de l'émetteur.

- **Le bruit** : On appelle bruit toute perturbation aléatoire intervenant au cours de la transmission. Ces perturbations peuvent provenir :
1. Du canal de transmission et de ses défauts,
  2. De l'utilisation même du canal (interférence de communication),
  3. Des attitudes de l'émetteur ou de celles du récepteur (préjugés, opposition) ;
  4. Des ambiguïtés du message lui-même, c'est-à-dire de sens que l'émetteur laisse subsister ou que le récepteur confond, mais aussi de l'inadaptation du codage aux buts.

## **5 .Les objectifs de la communication :**

Il est nécessaire de concentrer les objectifs sur l'essentielle afin de ne pas se disperser. Il s'agit d'inscrire les objectifs de l'organisation dans la durée et d'avoir une approche globale de la communication, qui sont déterminés par la direction de l'organisation qui découle de ces différentes orientations dans les différents domaines économique, social, financier. Pour mettre les personnes en relations les unes avec les autres dans la réalisation d'un projet commun, elle permet à chacun d'être connu dans sa personne et reconnu dans sa mission, de créateur et collaborateur sur son lieu de travail, facilitant ainsi le plein épanouissement des hommes.

La communication fait passer de l'organigramme à l'organisme et assure du même coup la vitalité, l'efficacité et l'adaptabilité de l'organisation.<sup>36</sup>

---

36 IRCOM, *Le guide pratique de la communication*, Edition Eyrolles, 1992, p.133.

Les trois principales catégories d'objectifs de communication sont :

**a. Les objectifs cognitifs :**

Les objectifs cognitifs (FAIRE – SAVOIR) : C'est la transmission de message afin de développer une certaine connaissance comme l'élaboration des nouvelles lois intéressantes.

Les objectifs cognitifs sont utilisés dans les stratégies de communication et pour la bonne marche des différents services en particulier, la bonne marche de l'organisation en général.<sup>37</sup>

**b. Les objectifs affectifs :**

Les objectifs affectifs (FAIRE – AIMER) : C'est l'amélioration de l'image de l'organisation en général dans le but de faire aimer et créer un sentiment chez les salariés, qui seront attachés à leurs organisation.<sup>38</sup>

**c. Les objectifs conatifs :**

Les objectifs conatifs (FAIRE – AGIR) : Ce sont des objectifs comportementaux, ils sont considérés comme très difficiles à atteindre, il faut agir sur les comportements et les modifier pour la réalisation des différents objectifs déjà tracer.<sup>39</sup>

Les objectifs cognitifs et affectifs, sont souvent des étapes intermédiaires indispensables pour atteindre un objectif conatif.

---

37 P.BEON, *Comment développer la communication interne*, Nathan, Paris, 1995, p.09.

38 Ibid, p.09

39 Ibid, p.10



En général les objectifs sont les suivants :

1. Créer une identité forte ;
2. Faire passer les valeurs de l'organisation ;
3. Légitimer les choix de l'organisation
4. Donner une cohérence à l'image entre l'externe et l'interne
5. Imposer une image ;
6. Faire connaître et informer (faire savoir)
7. Créer une attitude favorable (faire aimer).<sup>40</sup>

## **6. Les Blocages de communication dans les groupes :**

On peut recenser trois sources de difficultés perturbant la communication à l'intérieur d'un groupe :

### **a. Blocage du groupe par suite de l'état physique collectif :**

- Rejet informulé (mais vécu sous forme de tension collective) du cadre institutionnel dans lequel s'accomplit la tâche collective.
- Démoralisation du groupe, soit par suite des expériences et échecs, soit par perte de confiance dans les moyens dont il dispose, dans les objectifs et leurs accessibilités, dans sa composition ou dans sa structure.
- Tensions internes résultant soit d'un conflit latent entre participants ou entre sous-groupes, soit de l'existence de groupe de pression extérieurs.

---

40 P.BEON , op.cit, p.10

**b. Blocage individuel par suite de la relation actuelle Participant – Groupe :**

- Rejet de ce groupe de travail par le participant, hostilité à ce groupe-ci pour des raisons ou motivations diverses.
- Refus de la tâche proposée à ce groupe-ci, attitude critique, désintérêt ou dérision à l'égard du travail à faire.
- Refus informulé du rôle qui a été attribué au participant. Désir informulé d'un autre rôle.
- Hostilité à l'égard de certaines personnes de ce groupe, antipathies sélectives.

**c. Blocage individuel proprement dit :**

- Rejet de la participation à tout groupe quel qu'il soit pour des raisons ou motivation diverse (incapacité à s'exprimer en groupe, blocage chronique devant autrui...).
- Décision intérieur à priori de rester observateur, et de ne pas s'impliquer.
- Réaction émotionnelle survenant au cours du travail ou de la discussion (colère, angoisse....) inhibant l'activité communicative.

Malgré la diversité des définitions et des interprétations attribuées au concept de la communication, ce dernier reste le système qui met en relation l'émetteur (producteur d'information) et le récepteur (consommateur d'information).

L'émetteur et le récepteur constituent ainsi les principaux éléments de ce système. Le premier procède au codage des messages à transmettre alors que le second, agit de manière inverse dans le but d'appréhender le sens.

Ceci conduit à la nécessité de donner une importance considérable à chaque élément du système de communication en générale et ce dans le but de mener à bien son objectif.

L'organisation activant et vivant dans son environnement est ainsi contrainte à communiquer avec son public et ce en considération de la cible interne et externe.<sup>41</sup>

---

41 R.MUCHIELLI, *Communication et réseau de communication*, les éditions ESF Entreprise Moderne Librairie Techniques, 1980, p.53.

## Section n°02 : La communication interne de l'entreprise

### 1. La communication de l'entreprise :

La communication dans l'entreprise doit être considérée comme étant une politique s'intégrant dans une stratégie globale, c'est-à-dire « *une manière calculée pour atteindre un but* »<sup>42</sup>. Elle fait partie du processus de gestion d'une entreprise, et doit être considérée comme étant une fonction, foncièrement liée à celle du marketing.

C'est une communication qui doit faire connaître l'entreprise auprès de ses publics externes : ce qu'elle est, ce qu'elle fait, ainsi que la faire accepter et adopter par le marché et les consommateurs, et vise des publics cibles externes (Partenaires institutionnels, les fournisseurs, le marché, les concurrents, les distributeurs, les clients acquis ou potentiels, les consommateurs).

Tout comme elle doit viser les Collectif interne de l'entreprise que constitue l'ensemble du personnel, toutes catégories professionnelles confondues.

Elle vise, en outre, à s'imposer au niveau du mental de chaque cible en vue de susciter des besoins, de guider ses comportement d'acheteur, de le capter et de le fidéliser. En communication la prise en charge des aspects psychologiques et sociologiques, culturels et sociaux, des consommateurs et du personnel de l'entreprise et très importante.<sup>43</sup>

---

42 Cours GRH, *la communication d'entreprise*, Université de Abd Elrahmen MIRA , Bejaia, 2010.

43 Ibid.

## **2. Les objectifs de la communication interne :**

En examinant la littérature relative au domaine de la communication dans les organisations, il apparaît que les motifs à la base d'une initiation des actions de communication interne sont multiples. En effet, dans une organisation donnée, on peut observer une variété d'échange entre les différents acteurs, ainsi, on communique pour agir (ordre...) et réagir (compte rendu...), pour informer et s'informer, pour former, pour convaincre (justifier une action envisagée), pour restaurer la confiance (expliquer une action passée) ou pour le simple plaisir d'échanger avec autrui.

Partons du simple principe de toute organisation : se regrouper pour réaliser collectivement ce qu'un individu isolé ne peut accomplir, il s'avère de première vue qu'on est dans la logique de la division des tâches ce qui conduit à s'interroger sur la manière de faire en sorte que l'objectif général de l'organisation soit respecté, compris et réalisé malgré la répartition des tâches entre les participants et, le cas échéant, l'éloignement de ces derniers dans le cas des structures décentralisées. La réponse est bien sur la communication interne.

Ainsi, on peut regrouper les missions de la communication interne selon les axes suivants :

### **➤ Informer et expliquer :**

Tout en nuanciant entre communication et information, la communication interne à un grand rôle à jouer notamment dans l'information des publics internes sur la vision, les enjeux stratégiques de l'organisation, les instructions de travail, les systèmes de rémunération et d'évaluation...cette information, accompagnée des explications nécessaires, constitue une réponse aux besoins du personnel en terme d'information pertinentes et utiles pour se positionner d'abord dans le système et donner un sens à ses actions tout en sachant que ces efforts convergent vers l'objectif général de ce système.

➤ **Motiver et fédérer :**

Une étude réalisée en 1978 à Boston a montré que des salariés motivés par une bonne politique d'information sont 50% plus productifs que ceux qui ne sont pas motivés. Les cadres hiérarchiques, relais permanents de l'information doivent intervenir en complément de l'information. Cette politique d'information comprend trois phases : le recueil des besoins, la définition des objectifs, et le choix des moyens.

S'il l'on s'intéresse à l'aspect individuel de la motivation, toute personne souhaite être prise en considération sur le plan psychologique et professionnel.

C'est dans cette logique que réside le défi à relever par la communication interne qui se doit de favoriser le dialogue en permettant à chacun de s'exprimer, d'imaginer, de créer et de communiquer, et par conséquent modifier les habitudes et lutter contre la résistance aux changements.<sup>44</sup> Aussi, la communication interne permet de fédérer l'ensemble du personnel, autour du projet d'entreprise.

**A- Les facteurs de démotivation :**

En externe, ils peuvent venir d'une crise économique, d'une conjoncture dégradée, de l'évolution des mentalités, d'un climat politique, de problèmes personnels... même s'il est impossible pour l'administration de modifier ces facteurs, elle peut répondre aux préoccupations des différentes catégories de salariés après avoir défini leurs attentes.

---

44 P.MOREL, *La communication interne*, 2ème édition, Ed Vuibert, Paris, 2002, p.13.

En interne, les facteurs de démotivation sont souvent beaucoup plus nombreux, et sont majoritairement dépendant de la politique de l'administration. Il peut s'agir de la forme de management, du manque d'amabilité des dirigeants, de l'incompétence des collaborateurs, d'un trop fort cloisonnement hiérarchique, d'un manque de responsabilisation, d'incertitude dans les objectifs et les projets, de l'absence de moyens, de mauvaise rémunération, ou tout simplement de la routine.<sup>45</sup>

### **B- Les facteurs de motivation :**

Heureusement ils existent aussi en grand nombre. Certains facteurs sont liés à l'environnement direct de l'administration ; ils concernent le personnel de façon collective, Il s'agit par exemple de : l'accueil, l'ambiance, le cadre de travail, l'utilité des fonctions, les activités sociales...etc.

D'autres facteurs concernent plutôt les aspirations ; ils relèvent du plan psychologique et interviennent à titre individuel, comme par exemple, les objectifs assignés, les formes d'intéressement, les avantages en nature, la promotion ou les primes...etc.

### **C- Animer la vie organisationnelle :**

En mettant en relation l'individu, le groupe et l'organisation, la communication interne crée une animation en engendrant des flux d'informations et en développant l'échange au quotidien entre les différents acteurs de l'organisation ce qui permet d'éluder le phénomène de routine et de stagnation qui agissent négativement sur la productivité individuelle et collective.<sup>46</sup>

---

45 P.BEON ,op.cit , p.07.

46 Ibid, p.09.

### **3. Les principes de la communication interne :**

Une fois mise en place, et pour un bon fonctionnement, la communication interne exige le respect de la part de tous les acteurs le respect de certains principes :

#### **a- La volante :**

Les responsables doivent avoir la volonté de constituer une structure responsable avec un budget permettant d'honorer le plan d'actions.

#### **b- La transparence :**

Elle fait partie des gages de succès. Cependant, il est évident qu'il n'est toujours possible de tout dire, il vaut, tout de même, mieux annoncer un délai précis pour être en mesure de parler de tel ou tel sujet afin de ne pas perdre la crédibilité de managers.

#### **c- La clarté :**

Dans toute organisation, il existe des catégories de personnes différentes, en terme d'âges, de niveau socioprofessionnel, de formation... etc. la règle est de parler ou écrire clairement et de façon simple de manière à être compréhensible et accessible à tous et si possible agir de même.

#### **d- La rapidité :**

En vue d'éviter bruits ou rumeurs, il faut veiller à ce que l'information parvienne rapidement aux destinataires. Les employés qui découvrent une information concernant leur entreprise par l'extérieur, par la presse ou tout autre moyen ont toujours une réaction négative. L'information qui anticipe est toujours mieux perçue.<sup>47</sup>

---

47 P.MOREL ,op.cit, p.14.



#### **e-Le long terme :**

Une politique de communication interne doit être pensée à long terme, au minimum une année et plus si possible. Le changement demande du temps, et les évolutions sont lentes.

#### **f- La ténacité :**

Compte tenu des critères précités, il est évident qu'il faut aussi faire preuve de persévérances pour faire passer les messages et obtenir les réactions souhaitées en retour. Il ne s'agit pas de matraquer les esprits par la répétition de messages mais plus tôt de s'assurer que le message ait touché la totalité de la cible surtout pour les entreprises à effectif important.

#### **i- Ecoute et échange :**

Pour atteindre les objectifs de la communication interne, il est indispensable d'être à l'écoute du personnel et développer l'échange. Ainsi, le personnel est considéré comme un client dont les attentes sont à satisfaire.

#### **j- Anticipation :**

L'anticipation est l'attitude qui évitera une grande partie de mauvaises surprises toujours possibles, c'est le meilleur moyen pour gérer l'information. C'est aussi un excellent moyen de faire face aux événements dont on peut mieux définir les objectifs et les moyens de communication.

### **4. Le contenu de la communication interne :**

En cohérence avec les objectifs et les missions de la communication interne, le contenu de cette dernière doit rapporter des éléments d'information concernant essentiellement deux volets importants à savoir : le fonctionnement

et la stratégie d'entreprise, d'une part, et les dispositifs de gestion des ressources humaines d'une autre part.<sup>48</sup>

**a- La communication sur le fonctionnement et la stratégie :**

La communication interne doit contribuer à expliquer la stratégie, les projets, de l'entreprise, ses contraintes et moyens. C'est dans et par l'entreprise que le personnel doit apprendre les faits et décisions qui engagent notamment son avenir. Elle doit aussi favoriser par ses actions.

La compréhension de l'organisation et particulièrement l'interdépendance de ses fonctions et activités, en situant le travail de chacun dans l'activité globale ainsi que sa contribution au résultat final.

**b- La communication sur les dispositifs de GRH :**

A ce niveau, la communication interne doit informer chacun des membres de l'organisation sur tous les dispositifs de gestion de carrière, des rémunérations, de la formation et de l'orientation professionnelle. Le personnel doit connaître et comprendre ces politiques.

La gestion prévisionnelle des emplois doit prévoir des actions d'information sur les métiers de l'entreprise, notamment ceux vers lesquels la mobilité doit orienter le personnel.

Des informations sur leur contenu ainsi que les moyens d'y accéder permettent d'offrir au marché interne du travail une certaine visibilité donnant ainsi aux employés la possibilité de s'engager dans des opérations de reconversion ou d'anticiper des mobilités ou des formations adéquates.

---

48 J.M. Le GALL, *la gestion des ressources humaines*, édition PUF, Paris,1992, p.15.

Aussi, avec le développement des systèmes de rémunération, et pour que les finalités de ces systèmes soient comprises, il devient exigeant de prévoir une forte communication sur les critères d'intéressement, les calculs et éventuellement les changements effectués surtout dans le cas où les éléments de rémunération sont variables et réversibles. Cette communication a une vocation à motiver les bénéficiaires.

## **5. Les fonctions de la communication interne :**

La communication est par nature une fonction partagée dans l'organisation, par conséquent une des priorités sera de préparer l'encadrement à être « communicant ».

La communication interne doit remplir deux missions symétriques : Ecouter, informer, et une troisième plus subtile composer.

**a- Ecouter :** c'est dans cet esprit que les organisations ont multiplié les baromètres d'opinions, les enquêtes, les sondages internes, qu'elles ont multiplié les relais d'information. A condition bien sûr que les informations ainsi recueillies puissent grimper vers la hiérarchie.

**b- Informer :** pour mettre sur pied de véritables stratégies de communication interne, les organisations disposent d'une palette de technique sans cesse élargie : explosion des supports internes écrits, banalisation de l'audiovisuel, développement des média électroniques, borne et minitel...

Néanmoins, la multiplication des outils ne doit pas faire oublier l'essentiel : la composition d'une véritable politique qui associe au mieux les différentes techniques en fonction de leur qualité respectives. Le support papier sera choisi pour sa rigueur ; l'oral pour sa simplicité, pour son immédiateté ; la vidéo pour son aspect affectif.

**c- Arbitrer** : la communication interne doit surmonter plusieurs difficultés :

-Eviter le décalage entre ce que les salariés vivent et pensent de leurs organisations, et le discours de l'organisation sur elle-même.

-Parler d'une même voix aux différents publics internes, avec des outils spécifiques, des messages clairs et des émetteurs différents.

-Harmoniser la communication interne et externe, aucune action de communication externe ne peut se passer d'un volet interne. « Idéalement le responsable de la communication doit savoir écouter, écrire et produire des supports audiovisuels. Il devrait aussi être homme de relation sociale, de marketing, de gestion. »<sup>49</sup>

## **6. Les circuits de communication interne :**

La mise au point d'un système permanent, ouvert et rapide de circulation de l'information dans l'entreprise, est devenue un enjeu important d'efficacité.

### **a- Le circuit hiérarchique :**

Le circuit hiérarchique véhicule naturellement et nécessairement des informations, son existence est une nécessité organisationnelle qui commande le bon fonctionnement de la communication, car il facilite l'adaptation du message au public et donc le dialogue, le circuit permet à l'émetteur de vérifier que l'information est bien passée et au récepteur de réagir.<sup>50</sup>

---

49 J.P.CITEAU , *Gestion des ressources humaines, principes généraux cas pratique*, 2ème édition, Armand colin, Paris, 2002, p. 122.

50 N.D'ALMEIDA , T.LIBAERT , *La communication Interne de l'entreprise*, 2ème édition, Dunod, Paris, 1998, p.18.

## **b- Le circuit des instances représentatives :**

Les instances représentatives ont une existence régie par la loi. Leur mission de représentation compte un volet important en matière de communication : droit de recevoir des informations de la part de la direction, le droit de transmettre des informations au personnel. Il existe donc un dispositif d'information légal, initié par le législateur, qu'il convient de respecter.<sup>51</sup>

## **c- Le circuit de la communication interne :**

Ce troisième circuit est organisé par la direction de l'organisation et destiné à toucher un large public interne, au-delà des distances hiérarchiques, fonctionnelles ou géographiques, il s'agit d'irriguer le corps social de l'organisation par un ensemble d'information. Ces caractéristiques sont étroitement liées à la taille et la complexité de l'organisation.<sup>52</sup>

## **7. Les formes de la communication interne :**

Dans toute organisation, il y a réel besoin de message simple et cohérent reliant le management au personnel entre eux.

Ainsi, selon ce constat, on peut distinguer trois types de communication interne : la communication descendante, la communication ascendante et la communication transversale.

### **a- La communication descendante :**

La communication descendante est, par définition, celle qui part de la pyramide de la hiérarchie pour atteindre les employés en passant par le relais des cadres ou par des outils écrits globalement, comme le journal interne par exemple. Elle répond à une première fonction pratiquement obligatoire qui est la diffusion des informations réglementaires. Ces informations bénéficient déjà d'une diffusion à travers un support également obligatoire constitué par des

---

51 N.D'ALMEIDA , LIBAERT T, op.cit, p. 20.

52Ibid, p.16-24.

tableaux ou panneaux d'affichage. En général, on y trouve le règlement intérieur, les mesures de sécurité, les notes de service et les documents émanant des délégués syndicaux et du comité de l'entreprise et l'entreprise elle-même. C'est un outil de management tout à fait positif si il reste en permanence au service du personnel afin de leurs donner le sentiment réel qu'il est effectivement pris en considération et de leurs permettre de se situer dans l'organisation ; aussi doit-elle demeurer crédible utiliser les moyens les mieux adaptés.

Ces derniers sont multiples et les couts sont souvent limités. Ils peuvent être des notes de service, lettres et circulaires, tableaux d'affichage, discours du directeur général, rapport annuel, réunion formelles (conventions)...etc. La communication descendante reste la forme de communication la plus fréquente. Toutefois, mettre en place une communication interne uniquement descendante sans laisser au personnel la possibilité de s'exprimer ne serait pas raisonnable.

Les informations remontant aux échelons supérieurs de la hiérarchie peuvent permettre d'éviter le conflit, voir des situations de crise. La communication descendante n'est pas donc suffisante.<sup>53</sup>

#### **b- La communication ascendante :**

A l'inverse de la précédente, la communication ascendante part de la base pour remonter vers la hiérarchie en passant toujours par le relais de l'encadrement. Elle peut être provoquée ou spontanée. Elle peut renseigner la hiérarchie par des questions qui reflètent les préoccupations et attentes du personnel et peut se manifester sous forme de revendications et contestations.<sup>54</sup>

---

<sup>53</sup>MOREL.P.,op.cit, p.35.

<sup>54</sup>Ibid, p.36.

Elle peut revêtir plusieurs aspects ; elle est formelle lorsqu'elle est structurée et que l'on reconnaît l'émetteur et le récepteur, et informelle lorsqu'elle n'est pas structurée mais que l'on peut identifier émetteur et récepteur. Quand elle n'a ni structure ni émetteur ni récepteur connu, il s'agit d'un bruit ou d'une rumeur. Elle est appelée spontanée quand elle n'est suscitée par une information descendante, et provoquée si elle répond ou fait suite à l'information descendante. On l'appelle aussi feed-back lorsqu'elle est une réaction simple à une situation nouvelle ou à une décision prise.

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

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

L'efficacité de ces outils est conditionnée par la prise en considération des informations remontées et éventuellement par des récompenses morales et /ou matérielle. Par exemple, si l'on prend les boîtes à idées comme outil de communication ascendante, disposer des urnes en différents endroits de l'entreprise ne garantit pas nécessairement son succès.

Encore faut-il informer le personnel que durant une période donnée, une consultation va être menée dans l'entreprise sur un thème précis et là la méthode peut être utile. Ainsi, on expliquera aux employés que chacun d'eux peut

émettre une suggestion sur ce thème et on ajoutera que le dépouillement sera réalisé à telle date et que les trois suggestions retenues seront récompensées.<sup>55</sup>

### **c- La communication transversale :**

On l'appelle aussi communication interactive, elle découle de manière logique des deux autres, en ce sens qu'elle les complète. C'est souvent lors de réunions fortuites ou de rencontres informelles que les échanges les plus riches se produisent.

Cela étant, la communication interactive peut faire appel à des outils employés par les autres types de communication selon l'objectif qu'on leur attribue. Dès lors qu'on offre aux employés la possibilité de dialoguer soit avec l'émetteur de l'outil soit avec les membres d'autres services, on favorise l'échange, ainsi un outil considéré, à priori, comme appartenant à la communication descendante peut devenir un support d'échange<sup>56</sup>. C'est le cas, par exemple, du journal interne qui, si l'on prévoit d'ouvrir fréquemment une ou plusieurs rubriques au personnel sans pratiquer de censure, le journal peut devenir un instrument de dialogue.

Un autre moyen qui est le fruit des nouvelles technologies, l'intranet où l'on peut intégrer plusieurs rubriques informant sur les actualités de l'entreprise, les annonces de stages ou de vacance de postes, le répertoire de l'entreprise etc. A travers ce moyen, un flux important d'échange peut être créé. Mais il faut procéder avec méthode : Informer et former le personnel sur cet outil, assurer une mise à jour assez fréquente et garantir des réponses aux questions posées.

---

55 P.MOREL.,op.cit, p.37.

56 Ibid, p.38.



Par ailleurs, il faut tenter de gérer les informations qui s'échangent dans les lieux où la communication interactive se développe le plus comme les cafétérias, les restaurants..., afin de faire face aux rumeurs. Une rumeur est une apparence d'information dont l'émettrice et le récepteur sont ignorés et qui s'est amplifié et déformée à cause de sa non gestion. Elle traduit une frustration due à une décision quelconque ou un changement.

Une organisation qui communique peu est beaucoup plus fragile face à la rumeur. Pour la juguler, il faut essayer d'identifier son origine et d'apporter des éléments justificatifs et probants sur son inexactitude.

## **8. Les outils de la communication interne :**

Les outils de la communication interne comme on vient d'évoquer dans la section précédente sont multiples. L'adoption de tel ou tel outil dépend de l'objectif visé et de la cible concernée. On va dresser la liste de ces outils selon les formes de communications précitées.

### **1- Les outils de la communication descendante :**

Ces outils permettent de renforcer l'intérêt du personnel pour son travail. On peut distinguer les rubriques suivantes :

#### **a- Outils pour former et informer :**

Dans cette rubrique on trouve les outils suivants :

- **Le livret d'accueil :** il s'agit sans doute du premier outil de cette rubrique en termes d'utilité et de nécessité. Un livret d'accueil exhaustif contient les informations suivantes :

- Le rappel de la politique général d'emploi.
- La présentation de Direction des Ressources Humaines.
- Informations liées à l'emploi : conventions collectives de référence, conditions d'embauche, horaire de travail, possibilité d'évolution de carrière, mutations et promotions, absences et congés ... etc.
- Informations concernant les rémunérations : politique salariale, modes et dates de paiement, éléments de rémunérations, déclaration fiscale annuelle ... etc.
- Informations concernant les avantages sociaux.
- Informations concernant la politique de formation : Informations obligatoire compte tenu des cotisations au fond de formation.
- Quelques informations utiles : frais de déplacement, participation aux frais de transport, avances sur salaires, changement de situation personnelle, information pratiques sur la sécurité ;
- L'organisation de l'entreprise : un organigramme est une pérennité limitée, donc s'il est nominatif, il faudra l'actualiser fréquemment, Pourvu qu'il soit indissociable de l'ensemble du livret, c'est tout le livret qu'il faudra refaire. Cela signifie que s'il on veut pouvoir modifier certaines parties comme les données salariales ou l'organigramme, le livret d'accueil devra prendre la forme d'une reliure à anneaux, dont on rééditera les fiches une par une selon les besoin<sup>57</sup>.

---

57 P.MOREL. .,op.cit, p.45.

- **La plaquette institutionnelle** : Elle est destinée à la fois à l'externe et à l'interne. Lorsque l'entreprise ne dispose pas d'un livret d'accueil, la plaquette peut servir de palliatif. Cependant, les informations qu'elle comporte sont loin d'être aussi nombreuses et pratiques que celles du livret. On y trouve principalement : historique, organisation, réalisations, dirigeants, esprit ou éthique de l'entreprise, implantation régionale.
- **Le journal d'organisation** : il constitue le lien entre les membres du personnel et crée et renforce le sentiment d'appartenance à l'entreprise. Le journal interne reflète la vie de l'entreprise (activités économiques et sociales, nouvelles des clients, des fournisseurs, résultats obtenus, etc.). Le journal d'entreprise bien qu'il soit un outil de la communication descendante par excellence, néanmoins un journal idéal est celui qui deviendra à plus ou moins brève échéance interactif en offrant au personnel la possibilité de s'exprimer dans ses colonnes. A ce moment, il participera pleinement au développement de la communication interne.
- **Les bulletins d'information, lettres, notes et circulaires** : Pour les bulletins, ils peuvent émaner de plusieurs sources, et être destinés uniquement à l'interne. Ils ont des périodicités variables et un caractère d'actualité. Ils sont de réalisation simple et peu coûteuse et comportent rarement plus de quatre pages. S'il y'a plusieurs bulletins, il faut veiller à ce qu'ils soient en bonne cohérence.

Concernant les lettres, notes et circulaires, ce sont des documents d'opportunité à utiliser cas par cas selon le besoin.

- **Le panneau d'affichage** : Etant obligatoire, ce type doit accueillir les informations de la Direction des ressources humaines, des délégués syndicaux et du comité d'entreprise. On y trouvera donc une majorité d'informations réglementaires, de notes et de circulaires ...

## A. Outils pour mobiliser :

La mobilisation, c'est d'abord le résultat d'une adéquation satisfaisante entre la nécessité et les besoins affichés par l'entreprise d'une part, et les attentes et ambitions individuelles exprimées ou ressenties d'autre part. Aucune entreprise ne peut réussir sa mobilisation sans une implication profonde et directe de ses dirigeants '. Parmi ces outils, on trouve :

- **Les journées portes ouvertes :** On peut leur donner une vocation externe ou interne. Dans le dernier cas, ces journées sont décidées par la Direction Générale ou la Direction communication (ou une structure équivalente). Elles visent à faire découvrir l'entreprise dans sa globalité à chaque salarié, en facilitant des rencontres et des échanges. Peu coûteuses, elles sont très efficaces et bénéfiques pour le climat interne.
- **Les réunions :** dans le cadre de la communication descendante, les réunions sont formelles et visent à diffuser une information collective. Il en est une qui revêt une importance particulière, c'est la convention annuelle. Son but est de faire le bilan de l'exercice passé, d'annoncer les perspectives et objectifs et d'apporter une convivialité aux relations interpersonnelles.
- **Le discours du directeur général :** le personnel souhaite reconnaître un chef. Le discours du président répond notamment au besoin de reconnaissance du personnel par le chef ou la hiérarchie supérieure.

Il peut être diffusé par écrit ou enregistré en vidéo. Cette dernière option de diffusion, en exploitant le pouvoir de fascination qu'exerce l'image télévisuel, est d'une grande portée.

## **2-Outils de la communication ascendante :**

Pour ces outils, ils visent à favoriser la remontée de l'information. Aucun support ne peut remplacer un déficit de contacte directe. La communication ascendante marque l'attention et la disponibilité envers autrui. Elle permet d'avoir en retour une connaissance réelle des problèmes posés et, par la suite, la recherche effective des réponses les plus satisfaisantes. Elle s'appuie sur les outils suivants :

### **a- Outils pour enquêter :**

**Les enquêtes et sondages :** ce sont les moyens les plus courants pour mener au préalable à la mise en place d'une politique de communication. Ces enquêtes et sondages d'opinions permettent d'apprécier la qualité du climat interne. Ils répondent à des questions de genre : Quelle est la perception de l'image en interne ? Quels sont les outils de communication interne existants ? Sont-ils appréciés ? Quelles sont les attentes du personnel en matière de communication interne ? Les cadres sont-ils de bons relais d'information ? Il est indispensable que les résultats des enquêtes et sondages soient diffusés et que les mesures qui en découlent soient annoncées.

### **b- Outils pour stimuler :**

➤ **Les groupes de projets ou cercles de qualité :** cet outil appartient aussi bien au domaine de la communication ascendante que celui de la communication interactive. Il s'agit de petits groupes de 5 à 10 personnes qui fonctionnent en permanence sur la base de volontariat. Ils se réunissent régulièrement à l'initiative d'un membre qui agit en qualité d'animateur pour étudier et analyser toutes les solutions susceptibles d'améliorer la qualité dans tous les domaines de l'entreprise. Cet outil offre au personnel un potentiel d'exploitation très intéressant et très motivant car il lui permet de participer dans un contexte assez formel.

Aussi, permet-il à l'entreprise de bénéficier des gains de productivité liés à l'amélioration de la qualité.

Les groupes déposent leurs propositions aux dirigeants qui procèdent à leur examen à la récompense des meilleures propositions au cours des manifestations en interne.

- **Les boîtes à idées :** Elles peuvent être très utiles à condition d'en respecter parfaitement le principe. Il faut informer le personnel de leur mise en place, fixer une missions ou des objectifs, relier cette mission à un thème, attribuer une durée de vie assez brève, promettre de récompenser les meilleurs suggestions et mettre en pratique les propositions retenues.

### **3. Outils de la communication transversale :**

Ces outils permettent d'établir la communication entre services et de rapprocher ce que la spécialisation a tendance à séparer.

Etant donné que la communication transversale découle de la communication ascendante, certains outils dépendant de ces derniers peuvent être empruntés dans le cadre de la communication transversale comme le journal interne et les réunions. A ces outils on peut ajouter l'intranet qui facilite et accroît considérablement l'échange informationnel de tous types entre les collaborateurs. Il favorise le travail coopératif et la coordination de projet et rend l'organisation plus réactive et donc plus performante.

En Outre, il existe un des outils les plus importants permettant de susciter l'intérêt et d'impliquer l'ensemble du personnel, c'est le projet d'organisation qui dote l'organisation d'un cap dont il utilise la capacité de contribution de tous bâtir une « cathédrale » en commun, un défi qui justifie qu'on se bat pour la qualité totale, l'innovation de la vitesse. Il propose aux salariés démotivés des qui les mobilisent, où chacun peut trouver l'occasion de se réaliser et donc de situer sa propre aventure dans celle de l'organisation.

Comportant des facteurs de motivation individuelle et collective pour chacun des membres du personnel il contribue fortement à développer le fameux sentiment d'appartenance qui lui-même crée une émulation positive.

Pour fonctionner avec succès, le projet d'organisation doit être compréhensible par tous, simple, concis, réaliste et ambitieux à la fois, il doit s'adresser à l'objectif de chaque employé et contribuer à assurer la pérennité de l'entreprise

L'élaboration du projet d'organisation reprend, dans les grandes lignes, la même méthodologie que celle suivie par l'élaboration de la stratégie de communication ; Ainsi, après avoir dressé un état des lieux, un schéma de départ est établi lequel sera présenté sous forme de propositions aux employés qui le discutent, l'étudiant le fait évoluer.

La mise en forme finale est effectuée par la direction en prenant en considération les aménagements apportés par le personnel au cours des discussions.

La diffusion du projet d'entreprise peut prendre plusieurs formes :

- Document écrit : journal d'organisation, affichage.
- Projection vidéo en réunion ;
- Organisation d'une grande convention

Si l'organisation est dispersée géographiquement, il faut éviter que les sites éloignés du siège soient impliqués avec retard. Il est important que chacun soit conscient qu'il peut et doit participer afin que le projet devienne l'expression.

Dans la poursuite de réalisation du projet de base, un ensemble de mini projets émergera, et qui, additionnés les uns aux autres, permettront d'atteindre le but final, à condition qu'ils restent tous en cohérence. Grace à ce système de

dynamisme perpétuel, toute l'entreprise du haut en bas de la hiérarchie travaille en commun vers un même objectif. Il faudra donc en permanence :

- Etre à l'écoute pour collecter l'information ;
- Entretenir l'information du personnel par un system de relais ;
- Former et stimuler les cadres à relayer l'information ;
- Adapter le discours aux divers interlocuteurs.

Après avoir essayé de toucher à l'ensemble des aspects concernant la communication interne, il convient de traiter dans la section suivante le moyen permettant la mise en pratique de tout ce qui a précédé et de la politique de communication en général. Il s'agit bien évidemment du palan de communication.

## **9. Le plan de la communication interne: outil de base :<sup>58</sup>**

Le plan de communication interne est la traduction opérationnelle de la stratégie en la matière, c'est un instrument de management dont l'objet est de mettre en œuvre la politique de communication interne de l'organisation sous forme d'actions cohérentes et ordonnées entre elles. L'élaboration du plan de communication passe par plusieurs étapes à savoir l'inventaire de l'existant et analyse des besoins :

Un état de lieu exhaustif et approfondi est souhaitable avant l'élaboration du plan cependant, si pour des raisons de budget, de calendrier ou d'opportunité cet audit n'est pas possible, la liste des questions suivantes peut servir comme guide d'analyse.

-Qui est informé ? Sur quoi ?

---

<sup>58</sup> Jean-Marc DECAUDIN, Jacques IGALENS et autres, *La communication interne, stratégies et techniques*, 2ème édition, Paris, 2009, p.72.



La tendance générale a été longtemps élitiste : le sommet de la pyramide hiérarchique est privilégié en matière d'information. Il convient de dresser un inventaire détaillé de ce que chaque type d'employé reçoit comme information.

-Quelle sont les attentes des différents acteurs ?

Il faut analyser non seulement les attentes manifestes, mais aussi les attentes latentes (considération, reconnaissance, participation, etc.)

-Y'a-t-il des blocages dans la circulation de l'information ?

## **10. Les freins à la communication interne :**

Les freins peuvent être de nature structurelle (centralisation), managériale (mode de commandement d'évaluation) ou individuelle.

-Quels sont les points forts et les points faibles de la communication interne ?

Ce point se rapporte aux actions menées au préalable ; supports existants, manifestations ou opérations de communication interne, audit... Leur impact éclairera utilement le futur plan. En leur absence, il faut enquêter rapidement auprès des directeurs ou chefs de services.<sup>59</sup>

L'élaboration de plan de communication interne est incontournable parce qu'il faut en permanence partager l'information pour que chacun puisse se situer dans l'organisation.

La communication interne doit être en synergie avec les autres formes de communication de l'entreprise (financière, marketing, environnementale). Il faut tout d'abord réfléchir sur l'objet de la communication : que veut-on communiquer (objectif de la communication ou axe) ? Quelle est la nature du message à transmettre ? A qui ? Pour qui ? Pourquoi ?

---

<sup>59</sup>Philippe DETRIE, Catherine Meslin-BROYS, *La communication interne au service du management*, Editions liaisons, Paris, 2001.

Le plan de communication interne est directement déterminé par la nature de la cible choisie et repose sur huit principes fondamentaux :

- Existence (définition du plan et angles d'attaques du discours pour maximiser l'efficacité)
- Continuité (longue portée dans le temps, capacité de bien évoluer)
- Différenciation (communication adaptée à l'entreprise et sachant se démarquer dans le fond et dans la forme)
- Clarté (précision, simplicité, simple dans le but d'être compréhensible, performante et efficace)
- Réalisme (cohérence avec la réalité de l'organisation)
- Déclinaison (uniformité du plan dans le but d'être utilisé sans contrainte des techniques et sans perdre force et clarté).
- Cohérence (compatibilité avec toutes les communications de l'organisation ; corporative, financière, environnementale)
- Acceptabilité interne (adhérence du personnel)

## **11. Etude du champ de la communication interne :**

En se basant sur la question de Harold Lasswell « Qui dit quoi, par quel canal, à qui, avec quel effets », Le champ d'application de la communication interne peut être étudié ainsi <sup>60</sup>

### **a- La cible de la communication interne :**

La communication interne n'intervient qu'à l'intérieur de l'organisation. Cette évidence la différencie de la communication externe.<sup>61</sup>

---

60 Bernard DOBIECKI, *Communication des entreprises et des organisations psychosociologie*, édition economica, Paris, 1990, p.22.

61 Philippe DETRIE, op.cit, p.16.

#### **b- La communication interne et communication opératoire :**

La communication interne n'a pas à intervenir dans la communication opératoire (minimum d'information pour assurer le travail quotidien). Elle ne peut se substituer à la transmission quotidienne et permanente de consignes de travail. Une organisation dans communication interne peut exister mais pas une organisation sans communication opératoire.

#### **c- La communication interne et la communication sociale :**

La fonction de la communication interne n'a pas à intervenir à priori dans les relations sociales telles qu'elles sont aujourd'hui pratiquées par les partenaires sociaux. Cela repose sur le fait que les relations sociales engagent la politique sociale de l'entreprise et que la communication interne n'a pas habituellement délégation à négocier les salaires, les conditions de travaux...etc.

#### **d- La communication interne et information :**

La communication s'est développée historiquement à partir de la fonction information qui recouvre tout ce qui est actualités concernant la vie de l'organisation. L'information constitue l'un des sens transitifs de la communication : Faire connaître quelque chose à quelqu'un. Les deux fonctions doivent être dissociées.

#### **e- La communication interne et organisation :**

La communication interne a des rapports très étroits avec la fonction organisation, même de dépendance car elle est à son service.

Elle a pour mission aussi bien de pallier les cloisonnements issus des nécessaires structurations et localisations des activités que d'apporter à l'organisation les dispositifs d'échange indispensables à son bon fonctionnement. Même s'il s'agit d'un rôle palliatif, la communication interne à un domaine d'intervention très vaste dans ce sens en créant et en animant les structures d'échange pour compenser le pouvoir structurant de l'organisation.

#### **f- La communication interne et valeurs de l'organisation :**

La communication interne intervient dans le champ de l'identité de l'organisation. Il s'agit d'une composante culturelle de la fonction qui concerne trois volets : la communication sur les enjeux (appropriation), sur le climat de l'organisation (état) et les comportements en équipe.

### **11. Les limites à la communication :**

#### **1- Les limites en général :**

##### **A. Lenteur :**

La circulation de l'information dans l'organisation doit se faire avec la vitesse et la rapidité nécessaire selon les besoins. Toutefois, on peut trouver bon nombre de dirigeants qui ne transmettent pas l'information disponible en temps réel afin de faire disparaître les bruits de couloir, les fausses nouvelles de façon à ce que chaque employé se sente plus impliqué, rassuré et motivé.

Bien que la lenteur soit justifiée du point de vue des dirigeants, mais il reste tout de même inadmissible que, par exemple, pour une organisation dispersée géographiquement, l'information met trois heures pour être diffusée au niveau du siège et une semaine pour être diffusée au niveau des sites.

## **B. Désinformation :**

Presque quotidiennement, dans le travail ou ailleurs, l'on est confronté à des informations qui paraissent fausses et mensongères ou au phénomène de la « désinformation ». Cette dernière peut être définie ainsi : « c'est une action particulière ou continue qui consiste, en usant de tout moyen, à induire un adversaire en erreur ou à favoriser chez lui la subversion dans le dessein de l'affaiblir ». Elle dissimule la source et les buts réels par une présentation déformante ou par une interprétation tendancieuse de réalité.

## **C. Rumeurs :**

La rumeur apparaît comme un problème associé au besoin d'information de la part des employés. Il s'agit d'une communication informelle dans un sens négatif, puisque certains membres de l'organisation s'échangent entre eux des messages pour comprendre et interpréter négativement le milieu dans lequel ils évoluent. Les communications qui se manifestent souvent sous forme de rumeurs s'amplifient par des échanges d'opinions que l'on tend à considérer de plus en plus comme des faits provoquant ainsi la démotivation du personnel. Lorsque la rumeur est en marche, il est difficile de l'arrêter. Les spécialistes en rumeur proposent des mesures préventives de base qui vont de l'anticipation des rumeurs jusqu'à la surveillance des effets possibles. Ils formulent également des stratégies pour gérer la rumeur existante.

Quelle que soit la stratégie adoptée pour combattre la rumeur, elle présente un risque. L'essentiel est de traiter les rumeurs comme une menace sérieuse et d'essayer de neutraliser les incertitudes qui peuvent l'alimenter.<sup>62</sup>

---

62 SEKIOU, BLONDIN, FABI, BAYAD, PERETTI, Alis, CHEVALIER, *Gestion des ressources humaines*, 2<sup>ème</sup> édition, Ed BOECK, 2004.

## **2- Les Limites Individuelles :**

### **A. Interférence :**

Il s'agit de phénomènes qui se rattachent aux valeurs et aux limites humaines présentes dans le milieu de travail. Ces interférences peuvent fausser la réalité ou empêcher que le message soit entièrement compris tel qu'il a été expédié par l'émetteur. On fait allusions plus particulièrement aux relations individuelles entre les supérieurs hiérarchiques avec leurs collaborateurs, et qui ont une influence directe sur le climat du travail.

### **B. Pouvoir :**

Les limites individuelles se précisent d'avantage lorsque le jeu de pouvoir apparaît dans l'organisation. En effet, l'émetteur, ne désirant pas partager toutes ses informations, filtrent quelques informations afin de conserver un sentiment de supériorité et de garder son pouvoir. En outre, certains experts, possèdent des connaissances que les autres n'ont pas, cherchent à se tailler un territoire où chacun individuellement serait tranquille et où il pourrait être reconnu comme expert en fournissant au compte-gouttes l'information susceptible d'être nécessaire à ses collègues de travail. La rétention de l'information reste un signe de pouvoir.

### **C. Perception :**

La perception représente souvent une limite majeure, susceptible de nuire à un échange réel entre l'émetteur et le récepteur. Elle dépend des expériences passées et du vécu actuel de chaque personne. La plupart des individus ne désirent entendre que ce qu'ils veulent entendre. L'information qui ne correspond pas à leur attente à tendance à être rejetée. Dans la pratique, le récepteur interprète souvent l'information à partir de ses préjugés, son expérience, sa formation ou selon ce qu'il a cru voir, entendre ou sentir. Ainsi, si ces éléments sont défavorables par rapport à l'émetteur de l'information, il y a de fortes probabilités que

l'employé rejette, même inconsciemment, le contenu de la communication. Dans le cas contraire, le récepteur est susceptible d'accepter toute l'information communiquée, c'est ce qu'on appelle « l'effet halo ».

#### **D. Attitudes :**

Les attitudes peuvent se définir comme une disposition à formuler certaines opinions à l'égard de quelqu'un ou de quelque chose.

Elles peuvent former un ensemble de jugements et de tendance poussant l'individu à agir dans un tel ou tel sens en situation de communication. Certaines attitudes influencent temporairement le comportement alors que d'autres marquent profondément, voire définitivement, la vie de l'individu.

Les attitudes peuvent être d'ordre individuel ou collectif ou encore de nature consciente. Dans tous les cas, il est possible que les attitudes modifient l'état d'esprit des individus en situation de communication. Les individus se servent de leurs attitudes pour donner un sens particulier à chaque message reçu. Toutefois il est difficile de déterminer des attitudes typiques de sympathie, d'hostilité, de compréhension, de rejet, etc., pour chaque individu à l'égard de telle ou telle communication, Cette difficulté est due aux événements émotionnels tels que la peur, l'évaluation hâtive, l'inattention, qui peut bloquer le processus de communication.

### **3- Les limites Organisationnelles :**

#### **A. Facteurs pouvant modifier le message :**

La circulation de l'information dans l'organisation s'avère difficile quand elle se heurte à la déformation de l'information originale. Le message franchit plusieurs étapes avant de parvenir au destinataire ultime. A chacune de ces étapes le message subit une modification plus ou moins importante. La modification peut être due aux facteurs suivant :

- Le court-circuitage de l'information par les responsables ;
- Le nombre de niveaux hiérarchique par lesquels les messages passent ;
- Le nombre de groupe socioprofessionnels ;
- L'intérêt porté au message ;

### **B. Résultats de la modification :**

Il en résulte que le récepteur reçoit au bout de la chaîne un « squelette » du message.

L'effet de cette chaîne sur le message dépend de la taille et de la structure de l'organisation. Généralement, les grandes organisations établissent des structures qui régularisent les relations de pouvoir en définissant les champs et les conditions d'exercice, mais il est probable que la multiplication des niveaux hiérarchiques affaiblisse le message à mesure qu'il se diffuse : par exemple, il est possible que le message soit bloqué au niveau cadre intermédiaire soit parce qu'ils perçoivent mal le message soit ils le perçoivent bien et ils ne le communiquent pas efficacement. La tendance à aplatir la hiérarchie à l'avantage de permettre la circulation rapide de l'information et de renforcer l'exactitude du message.

## **4- Limites Sémantiques :**

### **A. Facteurs d'interférence :**

De multiples facteurs liés au langage utilisé agissent négativement sur la compréhension du message. Ces facteurs sont le vocabulaire inadéquat, l'expression non appropriée, le manque de cohérence, le défaut d'agencement des idées, les phrases mal choisies, le ton élevé de la voix, les mouvements incompréhensibles du corps, etc. ces facteurs ajoutés à des différences de niveaux d'instruction entre l'émetteur et le récepteur, à l'imprécision des mots, à la méconnaissance et aux différences culturelles sont autant de facteurs qui peuvent interférer et rendre l'échange difficile.



## **B. Interprétation personnelle :**

La signification que chaque individu donne aux mots lui est propre. Il faut veiller à rendre adéquat le message à transmettre de façon à ce que le récepteur comprenne le message exactement et selon le sens que l'émetteur a voulu faire comprendre.

## **C. Mal formulation :**

Advenant que le message à transmettre soit formulé vaguement, le récepteur aura de la difficulté à comprendre. Toutes les erreurs concernant la sémantique peuvent entraîner des coûts inutiles au cours du vide de l'organisation.

Un message mal formulé peut signaler l'intégrité douteuse de l'émetteur face au récepteur, un manque de confiance en lui, surtout s'il a déjà commis des erreurs de jugement qu'il a pris de mauvaises décisions dans le passé.

## **D. Mal adaptation au récepteur :**

Aux incompréhensions dues à l'hermétisme du langage de l'émetteur s'ajoutent les incompréhensions dues aux interprétations subjectives du langage lié au récepteur. Cet état de chose favorise la création d'un écart entre le sens réel du message (ce que l'émetteur veut transmettre) et le sens interprétatif (sens donné au message par le récepteur). En tout état de cause, la communication efficace nécessite l'adaptation du langage utilisé à la capacité compréhensive de récepteur. La communication doit donc se faire dans le langage du récepteur et selon ses conditions, si non, le message ne sera pas compris.

## Section n°03 : La motivation au travail

### 1. Aperçu sur la motivation au travail

La motivation est un mot récent, qui s'est développé à partir des années 1930, auparavant, la motivation du salarié reposait uniquement sur le respect du règlement intérieur, dont l'enfreint pouvait entraîner des sanctions plus ou moins lourdes. Vers 1900, les entreprises étaient des endroits fermés, le problème humain était secondaire et les valeurs premières étaient le sens du savoir.

Donc c'est à la deuxième moitié du XIX<sup>ème</sup> siècle et le début du XX<sup>ème</sup> siècle, que l'administration et la direction vont se constituer pour rationaliser le travail. Ce mouvement initié par TAYLOR, va progressivement dessaisir le travailleur de toute initiative, en termes de conception et de rythme de ses activités professionnelles. Le salarié devient de petit à petit, un exécutant passif des emplois du temps et des tâches conçus par d'autres.

Il s'agit, en somme de l'organisation scientifique du travail (OST) qui s'est mise en place au cours de cette période, ce qui a donné lieu à l'apparition des premières failles de l'entreprises<sup>63</sup>. C'est dans ce contexte de rationalisation des activités productives que naissent les premières préoccupations en termes de motivations, on cherche en permanence à répondre à la question, comment rendre plus efficace, individuellement et collectivement, les membres d'une entreprise ? C'est là que les psychologues des organisations répondent en demandant aux managers de s'intéresser, entre autre à la motivation des salariés.

---

63 Patrice ROUSSEL., *la motivation, concepts et théories*, éditions OMS, Paris, 2001, p.03.

Lewin (Kurt) fut l'un des premiers chercheurs à traiter le sujet avec une certaine rigueur scientifique, ou selon lui, il faut conjuguer la motivation, les habiletés pour déterminer le niveau de rendement.

## 2. Confusion de terminologie :

### A. Motivation et satisfaction :

On confond souvent la satisfaction et la motivation au travail, la satisfaction est une notion assez ambiguë, la satisfaction peut se définir « *comme état affectif résultant de la concordance entre ce qu'un individu s'attend de recevoir de son travail et l'évaluation de ce qu'il reçoit effectivement.* »<sup>64</sup>

Pour mieux saisir les différences entre motivation et satisfaction nous allons essayer de faire une sorte de comparaison entre ces deux notions :

- Satisfaction : est un sentiment de bien-être, le plaisir accompagnant la réalisation de ce que l'on attend, de ce que l'on désire ou que l'on souhaite.
- Motivation : constitue un processus d'activation du comportement, c'est l'action des forces, conscientes ou inconscientes qui déterminent le comportement par exemple d'un salarié face à son emploi.
- Satisfaction : découle de l'expérience vécue et des résultats obtenus.
- Motivation : se situe à la source du comportement particulier.
- Satisfaction : concerne la représentation du soi, de sa situation, de son travail...un moyen de comparaison favorable.

---

<sup>64</sup>WEISS Dimitri, *Ressources humaines*, 2<sup>ème</sup> éd, édition d'organisation, Paris, 1999, p. 166.

- Motivation : c'est la force, le moteur qui pousse les individus à agir, une énergie qui détermine un type de comportement.
- Satisfaction : elle est un constat (l'évaluation de la personne de tel ou tel action).
- Motivation : elle est une dynamique d'un comportement en mouvement.

Il n'existe pas de lien causal entre satisfaction et motivation. Ainsi on peut être insatisfait et motivé. Si les résultats attendus d'un emploi ne sont pas à la mesure des attentes, ici l'individu est insatisfait, mais pas forcément démotivé, car ici il va chercher à atteindre ces résultats souhaités et désirés. Donc il est motivé, enfin la satisfaction est un indicateur de la motivation mais pas une cause.

### **B- l'implication :**

Implication au travail est aussi une notion confondue avec la motivation, souvent quand un responsable explique pourquoi il désire des collaborateurs motivés, dans ce cas-là, ce sont en fait les effets de l'implication, qu'il exprime.

La notion d'implication quand, à elle, met plutôt l'accent sur la relation qui s'est construite entre le collaborateur et son activité professionnelle, donc l'implication est « *la relation que tissée progressivement avec son travail, son organisation ou son milieu* »<sup>65</sup>

---

65 Ibid, p.166.

### 3. Les théories classiques de la motivation :

#### A. Frederick WINSLOW TAYLOR et l'Organisation Scientifique du Travail (OST):

Taylor est considéré comme l'un des pionniers du management ;

« Technicien génial, un des hommes dont la pensée et l'action auront le plus marqué le monde du XX<sup>ème</sup> siècle », selon les propres paroles de FRIEDMANN, le créateur de l'organisation scientifique du travail OST.<sup>66</sup>

Dans son ouvrage « la direction des ateliers »(1902), TAYLOR s'interroge sur la motivation des travailleurs ; pourquoi les ouvriers flânent-ils la production des ateliers ? Donc il déduira trois causes :

- Peur du chômage : les ouvriers pensent qu'une augmentation de la production induira le licenciement pour certains d'entre eux.
- Pas de salaire incitatif
- Les mauvaises traditions des métiers, c'est-à-dire les méthodes de travail empiriques provoquent le gaspillage de l'énergie des ouvriers (pas de sciences dans les pratiques professionnelles).

Le problème pour cet ingénieur est bien ; comment les faire changer d'avis et d'habitudes ? Donc pour lui il convient de proposer « juste paie » rémunérant une « juste tâche »<sup>67</sup>, c'est en mesurant scientifiquement le travail que l'on y parviendra. Donc l'ouvrier reçoit un salaire proportionnel au rendement ce qui le motive et le pousse à travailler d'avantage, le salaire à cette époque est un moteur déterminant.

---

66 WEISS Dimitri, op.cit, p.159.

67 EVELYNE Jardin., mutation et organisation du travail, édition Laurant Bégae, Bréal, 2005, p.26.

## **B. La théorie des besoins au travail de Maslow :**

Maslow est une référence pour les psychologues dans le monde entier, il est connu dans la psychologie du travail pour ses études sur la motivation. Il a inventé le concept de hiérarchie des besoins pour définir les origines de la motivation humaines.<sup>68</sup>

L'originalité de son modèle tient à la manière dont il présente les liens entre les différents besoins sous forme de pyramide, ou il représente les catégories de motivation au travail classé comme suit :

- Besoins physiologiques : correspond aux besoins vitaux (alimentations, sommeil, chaleur...etc.), pour le monde de travail identifier à la rémunération économique qui permet de satisfaire les besoins primaires par exemple l'achat de la nourriture.
- Besoins de sécurité : recherche de protection, il se traduit au monde du travail, par la recherche de stabilité du travail et de revenu ...etc.
- Besoins d'appartenance : que Maslow appelle l'amour : les hommes veulent appartenir à un groupe avec lequel ils puissent s'identifier. Ils veulent en être acceptés, participer à sa vie et se sentir une partie importante de son activité.<sup>69</sup>
- Besoins d'estime de soi ou de reconnaissance des autres : recherche de la réussite, statut, prestige, etc.
- Besoins d'accomplissement (d'autoréalisation) : correspond à la possibilité de réaliser son potentiel.

---

68 LUC Boyer et NOEL Equilby., *organisation ; théories et applications*, édition d'organisation, Paris, 1999, p.78.

69 WEISS Dimitri, op.cit, p.164.

### **C. La théorie bi-factorielle de Frederic HERZBERG :**

Il a mené plusieurs recherches empiriques auprès des salariés pour connaître ce qui les motivent. Il différencie les besoins et les oppose dans une théorie des deux (02) facteurs ou bi-factorielle ; l'idée principale de F.HERZBERG est que les consistances qui conduisent à la satisfaction dans le travail sont de nature différente de celles qui procurent une insatisfaction au travail.<sup>70</sup>

Donc il a mis en place cette théorie qui stipule qu'il y a des facteurs représentant des pré requis environnementaux qui n'apportent pas directement la motivation, mais l'absence amène des insatisfactions ; en augmentant les salaires, en améliorant les conditions de travail, en modifiant les relations hiérarchiques, on arrive à limiter le mécontentement. Mais, ce qui motive l'homme au travail, c'est ce qui lui permet de combler ses besoins supérieurs :

- Le besoin de se réaliser (accomplissement).
- Le besoin d'effectuer un travail intéressant.
- Le besoin de responsabilité et d'initiative.
- Le besoin de progression et de promotion.

### **D. Les travaux de David Mc CLELLAND :**

David McCLELLAND était né à Mt. Vernon, dans l'état de New York, en 1917. Il étudia les langues au collège MacMurray et obtint son diplôme à l'université Wesleyan en 1938. Il passa ensuite un doctorat de psychologie à Yale et entra en département des relations sociales d'Harvard en 1956.

Plus précisément, ses travaux visaient à découvrir s'il existe un rapport entre le besoin de réussir et les niveaux de performance des individus, des entreprises et des sociétés.

---

<sup>70</sup>LUC Boyer et NOEL Equilby, op.cit, p.81.

Après avoir établi l'existence de ce rapport, McClelland développa un programme de formation destiné à stimuler cette volonté de réussir chez les cadres, les petits entrepreneurs et d'autres groupes.

Pour illustrer la signification pratique de tout cela, l'une des études faites par McClelland indiquait que les petits entrepreneurs « formés » pour avoir un besoin plus fort de réussir participait d'avantage à la vie de la communauté, investissaient plus pour agrandir leur entreprise et employaient deux fois plus de personnes que les sujets d'un groupe de témoin qui n'avaient pas reçu cette formation (McClelland, 1978).

Les entrepreneurs doivent prendre des risques, et plus de besoin de réussir est élevé, plus ils sont disposés à le faire. De plus, les chiffres montrent que les personnes qui ont la plus forte volonté de réussir sont convaincues d'avoir d'avantage de chance de réussir que les autres. Les premiers sont en général plus dynamiques, créatifs et travailleurs. Enfin, ils retirent d'avantage de satisfaction de savoir qu'ils ont réussi que de la notoriété et des éloges publics.

McClelland a également étudié comment on peut développer une forte volonté de réussir, tout d'abord, il faut que les parents et les managers fixent des critères d'excellence élevés, et manifestent rapidement et clairement leur satisfaction lorsque les enfants et les employés se comportent comme on l'attend d'eux.

Les pays qui désirent utiliser des enseignements pour accélérer la croissance économique, doivent :

- 1) Lutter contre le traditionalisme et stimuler « l'attention » des citoyens à l'égard des autres ;
- 2) Améliorer le besoin de réussir en insistant, par exemple, sur l'excellence et en fixant des normes de performance élevées ;



- 3) Mieux répartir les ressources qui favorisent la réussite, en canalisant les talents humains vers les domaines où ils peuvent avoir le meilleur impact sur les entreprises et la société, mais aussi en honorant et en récompensant ceux qui, dans l'entreprise et dans le pays, sont les plus désireux de réussir.<sup>71</sup>

### **E. Les apports d'Elton MAYO :**

MAYO a traité certain nombre de problème propre à l'industrie, parmi lesquels la fatigue, la monotonie et la motivation. Observant le travail des fileurs dans une fabrique proche de Philadelphie, il constate que ce travail réunit tous les critères du « modèle de monotonie ».

Le processus semi-automatique exigeait suffisamment de concentration de la part de l'opérateur pour être fatigant, mais pas suffisamment pour occuper complètement son esprit. Cet atelier ne parvenait jamais à atteindre les quotas de production et les ouvriers y étaient particulièrement pessimistes. Le taux de rotation des employés y était de 250%.

Les mesures mises en place par Mayo, notamment les pauses et la rémunération au rendement, permirent de stabiliser ce taux aux alentours de 5 ou 6 %. L'atelier devint la référence pour tous les autres. Dans le compte rendu de cette étude, Mayo présenta l'un des principes fondamentaux de toutes les théories sur les relations humaines, à savoir l'individualité : « tous les individus sont différents. Ce qui ennue l'un stimule l'autre ».

Les ouvriers sont des êtres humains et toute théorie invitant les managers à traiter tout le monde de la même manière restera stérile. Le dirigeant intelligent et l'entreprise performante reconnaissent toujours la spécificité de

---

71 LASARY, *tout sur le management*, El dar OTHMANIA, édition 8, Alger, 2007, p.255.

l'individu. Le principe est simple en apparence mais il est en fait complexe ; il peut paraître trivial, pourtant il va très loin.

Un ouvrier peut ne pas apprécier tel ou tel programme d'incitation et même s'opposer à tout changement, mais chacun aime être reconnu et apprécié en tant qu'individu.

En résumé, disons que MAYO et, dans une certaine mesure, ROETHLISBERGER, ont formulé des principes directeurs aussi utiles que pragmatiques :

1. Les individus sont différents et chacun a des aspirations, des besoins, des buts et des motivations spécifiques. Pour que la motivation soit efficace, les employés doivent être traités comme des individus.
2. Les problèmes humains ne sont jamais simples.
3. Les problèmes personnels ou familiaux d'un employé peuvent avoir des répercussions négatives sur son travail.
4. Communiquer est important et communiquer efficacement est vital. Rares étaient les managers, de l'avis de Mayo, que leur éducation ou leur expérience avaient préparés à affronter les problèmes humains, sociaux et politiques d'une société industrielle.<sup>72</sup>

Cinq principes pour motiver les collaborateurs selon Elton MAYO :

*Il n'y a pas que le salaire qui permet de motiver ses troupes. Des initiatives toutes simples redonnent également du baume au cœur.*

En matière de motivation, les managers voient double. D'une part, ils doivent se pencher sur leur propre niveau de motivation. D'autre part, ils doivent se

---

<sup>72</sup>LASARY, Op.cit, p.256.

pencher sur le niveau de motivation de leurs collaborateurs. Il va sans dire que les deux aspects sont étroitement liés, un manager démotivé étant bien souvent un manager démotivant. Pour autant, un manager motivé n'est pas systématiquement motivant pour ses collaborateurs, à moins de savoir agir sur quelques leviers.

### **1- Communiquer :**

C'est la base de toute stratégie motivationnelle : le manager doit savoir communiquer avec ses collaborateurs.

Sans communication active, difficile d'entretenir le niveau d'implication d'une équipe à moins de s'appuyer sur le levier hasardeux de la « crainte » Cette communication doit se faire à trois niveaux :

Au quotidien (par exemple sur l'organisation et les opérationnels)). A moyen terme (par exemple sur l'organisation et les priorités à venir du service) et à long terme (sur la stratégie globale de l'entreprise). On notera que par principe cette culture de la communication doit être descendante (voie hiérarchique) mais aussi montante. Afin de permettre aux collaborateurs de s'exprimer. Dans cette logique. Tous les canaux de communication peuvent être explorés : réunion, lettre d'information, intranet, entretien individuel, conversation informelle...

### **2- Faire confiance :**

Pas de motivation sans confiance, tous les spécialistes de la psychologie du travail s'accordent sur ce constat. Pour que vos collaborateurs s'épanouissent, donc cultivent un degré de motivation élevé, et il leur faut disposer de leurs propres espaces d'action, pour lequel ils savent qu'ils bénéficient de votre confiance.<sup>73</sup>

Cette confiance s'exprime généralement par un management sous forme d'objectifs. Vos collègues doivent connaître clairement les missions qui leur

---

<sup>73</sup>LASARY, Op.cit, p. 257

incomber et les objectifs qui y sont associés. Sauf problème avéré, le manager veillera à n'intervenir dans les missions de ses collaborateurs que lors des "points de contrôles" prédéterminés dans le planning. La confiance se gagne également sur le terrain des relations humaines ; en faisant confiance à votre équipe, vous avez toutes les chances que votre équipe vous respecte. Un cercle vertueux en matière de motivation.

### **3-Responsabiliser :**

Après la confiance, vient la responsabilisation. Si le management par objectifs permet à chaque salarié de mieux identifier sa tâche et son rôle, le management par responsabilisation permet d'offrir à vos collaborateurs une capacité de décision offre à l'équipe des raisons supplémentaires de satisfaction si les objectifs sont atteints. Cette stratégie passe évidemment par la délégation, une façon de transmettre au passage sa propre motivation

Au-delà de l'implication, on se rappellera que la responsabilisation agit sur plusieurs facteurs essentiels en entreprise : la capacité d'innovation (en incitant les collaborateurs à mettre en œuvre leurs idées), le degré de formation de l'équipe (en permettant aux collaborateurs d'étendre leurs compétences) ou encore la capacité à gérer les situations délicates (en habituant les collaborateurs à être autonomes).

### **4- Orchestrer :**

La motivation de vos collaborateurs repose également sur " l'excitation intellectuelle".

Rien de mieux qu'un travail routinier pour saper, semaine après semaine, le niveau de motivation d'une équipe. Tel un chef d'orchestre, le manager doit savoir transmettre des impulsions à ses collaborateurs, en lançant de temps en temps des projets novateurs ou "des projets défis ". Ces impulsions permettent

de galvaniser les troupes à condition que la réussite des projets soit clairement associée à une récompense (prime, journée de repos, soirée, repas...).

Attention toutefois à ne pas tomber dans l'excès, en enchaînant défi sur défi. Une telle stratégie risque de décupler au-delà du raisonnable l'esprit de compétition entre les collaborateurs. Autre danger : les collaborateurs ne s'intéressent plus qu'aux 'projets défis' et à la gestion des urgences, en laissant de côté les tâches de fond.

### **5- Soigner l'ambiance :**

Il va s'en dire que la motivation est étroitement liée à l'environnement dans lequel vos collaborateurs évoluent. Le manager devra donc être attentif à l'ambiance de son équipe ou de son service, en apprenant à connaître chaque salarié et en agissant sur les problèmes capables de perturber leur niveau de motivation. Cette logique implique, bien entendu, le fait d'organiser régulièrement des activités fédératrices (réunions, séminaires, formations...). L'ambiance repose également sur l'image qu'ont les collaborateurs de leur manager. A ce titre, la loyauté est l'une des qualités les plus déterminantes.

## **2. Les théories du choix cognitif :**

Ces théories partent du principe que le comportement d'un individu est déterminé par la valeur qu'il attribue à ses buts et par la probabilité d'en obtenir des résultats à la mesure de l'effort consenti.

Elles font suite aux travaux sur le champ de forces de Lewin. Son modèle Postule que la stabilité d'une situation résulte de l'équilibre de forces opposées Dites motrices ou restrictives. A un besoin correspond une valeur et une Probabilité de pouvoir satisfaire ce besoin. L'intensité de la motivation à agir dépend alors de la valeur de chaque déterminant et de leur combinaison.

La théorie du *mobile à l'accomplissement* d'ATKINSON (1957) montre que l'individu établit des choix de comportement en fonction d'une force, d'une stimulation issue de l'interaction de six critères :

- la recherche du succès
- l'évitement de l'échec
- la probabilité de réussite dans la poursuite des buts
- la probabilité d'échec dans la poursuite des buts
- l'évaluation des affects positifs
- l'évaluation des affects négatifs.

### **A. Le modèle VIE de Vroom (1964)**

La motivation est conçue comme la résultante de trois variables :

**L'expectation** : «*L'expectation est la probabilité perçue par l'individu qu'une action de sa part engendrera une conséquence ou la réalisation d'un niveau d'objectif précis* ». <sup>74</sup> D'une part, c'est la relation perçue entre le comportement et les résultats, c'est-à-dire les attentes par rapport à la performance et, d'autre part, « *c'est donc une auto-évaluation, une probabilité que l'on porte sur ses chances de réussite* » <sup>75</sup>. L'expectation fait donc lien avec l'image de soi car elle reflète l'opinion que l'individu a sur lui-même et sur ses capacités à atteindre un but donné.

---

<sup>74</sup> Patrice ROUSSEL, *La motivation au travail, concepts et théories*, LIRHE, Toulouse, 2000.

<sup>75</sup> AUBERT nicole, *diriger et motiver, art et pratiques du management*, édition d'organisation, Paris, p.182.

Dans ce cadre, l'image de soi fait lien avec les expériences antérieures, avec le degré de confiance qu'elles procurent. Se voir confier des buts difficiles est aussi un signe de confiance de la part de la hiérarchie, signe auquel les agents sont généralement sensibles.

**L'instrumentalité** : c'est la probabilité d'obtenir un résultat grâce à un comportement, grâce à la mise en œuvre d'une stratégie. Le résultat attendu peut être une forme de reconnaissance, le sentiment ressenti d'une réussite... L'instrumentalité conduit à expliciter clairement les dispositifs de récompense et les critères d'attribution.

**La valence** : c'est la valeur positive ou négative attribuée par un individu aux divers résultats attendus dans son emploi, aussi bien externes (salaire, prime, promotion...) qu'internes (valorisation suite à une réussite). En d'autres termes, la valence caractérise les résultats de l'activité en cours de réalisation. Elle dépend donc des attentes de l'acteur et des interactions avec son environnement.

L'intérêt majeur de cette théorie consiste à montrer que la motivation résulte de choix individuellement rationnels et que ces choix sont contingents à un ensemble de critères internes et externes à l'individu. Elle obéit donc à un processus psychologique qui influe sur les choix stratégiques développés par l'acteur dans son emploi. Autrement dit, la motivation pour une tâche varie constamment, s'ajuste en fonction des trois critères VIE et son comportement ne résulte que de sa tendance motivationnelle à l'instant.

Considéré du point de vue de l'emploi, certaines activités sont productrices de forces incitatrices, d'autres non. Un individu est donc motivé pour un ensemble de tâches, moins pour d'autres. C'est la relative quantité de l'une ou de l'autre qui définira sa motivation globale.

D'autres chercheurs psychologues ont poursuivi les travaux de VROOM. Il s'agit notamment de PORTER - LAWLER (1968) puis de NADLER - LAWLER (1977)<sup>76</sup>

## **B. La théorie de la justice organisationnelle**

Cette théorie s'intègre parmi les théories du choix cognitif car la motivation se construit sur des évaluations, des représentations mentales et des comparaisons

### **1. La théorie de l'équité**

Selon la théorie d'ADAMS (1963, 1965), un individu observe, analyse son environnement professionnel afin de déterminer si la situation est juste en évaluant :

- sa contribution à l'organisation : temps, énergie, investissement
- la rétribution (*R*) qui prend en compte tout ce que l'individu reçoit en retour de l'organisation (rémunérations, promotions, formations, ...)

A partir de ces évaluations, il calcule ensuite le score  $R/C$ . Cette démarche part du principe qu'il doit y avoir un lien de proportionnalité entre investissement et récompense.

Et enfin, il compare ensuite ce score à celui d'un collègue qu'il prend comme référent, afin de déterminer s'il y a une « justice sociale ». Si les scores sont inégaux, alors il n'y a pas équité. Cette situation provoque une tension psychologique et l'individu va chercher à réduire cette dissonance. Pour cela, plusieurs stratégies sont possibles :

- par sa contribution, qu'il augmente s'il pense être gagnant, et qu'il diminue s'il s'estime perdant (posture de retrait professionnel).

---

<sup>76</sup> Patrice ROUSSEL, op.cit, p.



- par ses rétributions qu'il peut reconsidérer.
- par le score du référent qui peut être revu.
- Si le score du sujet est égal à celui d'autrui, alors il y a équité, et sa contribution n'est pas modifiée.
- Les deux rapports des contributions et rétributions offrent de multiples possibilités de comparaison. L'individu ne se contente, pas d'une simple lecture basée sur l'égalité des ratios mais il en fait une analyse qui prend en compte la cohérence des différents éléments.<sup>77</sup>

La situation sera perçue comme juste par un individu dans la mesure où le rapport de ce qu'il reçoit de l'organisation à l'effort engagé est cohérent avec le même ratio qu'il a établi pour un autre qu'il estime être socialement comparable.

Conséquence un : cette théorie repose sur l'adéquation entre le reçu et le perçu, c'est à dire qu'elle se place dans une relation d'échange entre un acteur et l'organisation dans laquelle il opère. Elle prend en compte la distribution de ressources, elle entre dans la cadre des théories de la justice distributive.

Conséquence deux : la perception de la justice d'une situation de travail est toujours relative à un référent, une situation n'est pas juste ou injuste dans l'absolu.

Conséquence trois : l'équité est basée sur les mérites comparés entre individus. Elle est subjective car « *Les caractéristiques objectives de la situation ont moins d'importance que la manière dont elles sont interprétées par chacun* »<sup>78</sup> Il s'agit en effet de représentations qui sont liées à la qualité des informations détenues et au choix du référent. S'il est défavorisé, alors il n'est plus possible de développer

---

<sup>77</sup> LEVY-LEBOYER Claude, *La motivation dans l'entreprise*, éd d'Organisation, 1998, p.78

<sup>78</sup> Ibid, p. 80.

un sentiment d'injustice. Par ailleurs, cette notion d'équité est contingente au système de valeurs et culturel de l'organisation.

**Points forts :**

Prise en compte de la contribution, du mérite des salariés dans l'attribution de récompenses.

**Points faibles :**

Du point de vue du salarié, subjectivité et difficultés de disposer d'informations pour calculer le score du référent.

Pour l'organisation difficultés de partager des ressources dans un cadre souvent contraignant et de déterminer la perception des salariés. En effet, « *dans la majorité des cas, plusieurs bases de référence sont utilisés simultanément* »<sup>79</sup>

**2.La justice procédurale :**

La justice procédurale s'intéresse aux procédures utilisées par l'organisation pour attribuer des récompenses. Il n'y a plus comparaison à autrui mais analyse de la manière dont sont mises en œuvre ces procédures par les responsables hiérarchiques.

Un agent considère que la procédure qui a conduit à une prise de décision qui le concerne est juste lorsqu'il a la possibilité d'exprimer son opinion et son point de vue sur cette procédure. Les managers doivent donner à leurs agents « *la voix* »<sup>80</sup> c'est à dire la possibilité de s'exprimer et le sentiment d'être entendu.

LEVENTHAL et al. Ont montré en 1976 que la perception du niveau de justice procédurale est liée à six règles :

---

79 LEVY-LEBOYER Claude, op.cit, p .82.

80 *Encyclopédie des ressources humaines* – Vuibert - Équité et justice au travail - Dirk Steiner21

- la cohérence : l'application des procédures est effectuée à l'identique pour l'ensemble du personnel.
- l'impartialité : les responsables doivent être parfaitement neutre, éviter tout biais et toute subjectivité.
- la précision : toute décision doit être fondée sur des informations exactes et exhaustives.
- L'adaptabilité : une procédure peut être modifiée si de nouvelles informations ont fait évoluer la représentation initiale de la situation.
- la représentativité : le processus de prise de décision intègre tous les critères considérés comme pertinents par les individus concernés.
- l'éthique de l'organisation : les procédures la prennent en compte. Chaque règle a une importance différente selon le contexte et son cadre d'utilisation (évaluation, recrutement ...)

Chaque individu cherche à recevoir de l'organisation des signes de reconnaissance. Ce sont d'une part des avantages et rétributions et d'autre part la manière dont chacun est traité et écouté par sa hiérarchie.

Cette approche distingue les procédures qui fondent les décisions des décisions elles-mêmes. Autrement dit, un individu peut ne pas être d'accord avec une décision qui le concerne mais il peut penser qu'il est traité de manière juste et équitable. Pour cela, il doit estimer que ces procédures respectent les règles énoncées ci-dessus et/ou qu'il a participé à l'établissement des procédures. Par conséquent, une décision sévère, défavorable sera acceptée dans la mesure où elle a été établie à partir de procédures partagées et perçues comme justes. Il y a donc remise en question du mérite et « *il est donc vraisemblable que la justice procédurale influence les comportements eux-mêmes* »<sup>81</sup>. CROPANZANO et

---

81 LEVY-LEBOYER Claude, op.cit, p. 85.

FOLGER proposent un modèle qui distingue, en fonction de la perception de la justice et d'un système équitable, deux manières d'agir :

- une « constructive » qui conduit l'individu à prouver que les décisions

Prises à son égard sont injustes, qu'il doit être mieux évalué. Il va développer une stratégie visant à montrer une augmentation de sa productivité.

- l'autre « destructive » qui amène l'agent à moins travailler, à adopter une posture de retrait professionnel. Cette attitude s'impose par le désir de s'opposer à un système considéré comme injuste.

La théorie de la justice distributive renvoie à l'individu alors que la justice procédurale intéresse un collectif dans la mesure où une procédure est généralement appliquée à un grand nombre de personnes. Par conséquent, les responsables devront analyser les réactions en s'attachant à montrer si les positions sont individuelles, composées d'une somme d'individualités ou collective.

### **3. Les théories de l'autorégulation :**

Ces théories expliquent le passage à l'action par la motivation que procure la poursuite de buts précis. La performance est donc étroitement liée aux objectifs. Ils sont des facteurs de motivation et ont donné à ce titre le modèle des buts. Toutefois, la motivation n'est pas stable, c'est un processus qui conduit par conséquent à s'intéresser à l'autorégulation.

#### **A. Le modèle du but (LOCKE 1975, LOCKE & LATHAM 1984)**

Un but peut se définir par deux attributs :

- sa nature, son contenu : il peut être un objet tangible ou virtuel, psychologique
- l'investissement requis.

La difficulté d'un objectif sera différemment perçue et recherchée. Trop facile, il ne constitue pas un but attirant, trop difficile, il rebutera. Il doit donc être accessible et présenter un certain challenge que chacun apprécie différemment, qu'il recherchera ou non. Confier un but difficile est une marque de confiance qui renforce positivement l'image de soi. La qualité du résultat fait donc lien avec la difficulté du but.

La difficulté est la probabilité de réussir à atteindre un résultat. Elle peut être analysée soit individuellement et le nouveau but doit marquer une progression au regard des résultats antérieurs, soit collectivement et les critères déterminants seront la qualité et le nombre d'individus qui ont déjà réussi.

Un objectif doit être précis quant à sa nature, sa finalité, son utilité. A ces conditions, un objectif peut être imposé par la hiérarchie d'autant plus facilement que celle-ci se montre compétente et charismatique. De plus, plusieurs études ont montré que les individus tendent à recomposer les objectifs en fonction de leurs représentations. Certains se fixent eux-mêmes leurs propres buts.

D'autres paramètres sont à prendre en compte afin de favoriser l'engagement : donner la possibilité de participer aux choix de ces objectifs et responsabiliser par délégations de pouvoir (empowerment). Il ne doit pas y avoir d'obstacle à la réalisation, l'organisation doit donner les moyens et organiser le cadre.

Enfin, des retours d'informations (feed-backs) réguliers et spécifiques doivent être effectués à des échéances prévues.

### **B. L'autorégulation**

L'autorégulation oriente les choix et détermine les comportements. Elle résulte des capacités de chacun à :

- anticiper les conséquences de ses comportements
- acquérir les compétences utiles par l'observation.

L'individu devient capable de s'autoréguler. La motivation est créée à partir de trois besoins :

- D'autonomie : c'est se sentir responsable de ses choix en matière de comportement.
- De compétences : motivé par le besoin d'être au niveau de résultat attendu. Avoir les compétences permet de contrôler son environnement par des comportements adaptés.
- D'appartenance à un groupe par l'intériorisation des normes de contrôle et de fonctionnement, des règlements. Leur cohérence avec les valeurs et l'image de soi de l'individu permet son glissement vers l'autodétermination.

DECI et RYAN, à partir de ces besoins, proposent (03) natures de motivation qu'ils hiérarchisent sur un continuum d'autodétermination :

- La motivation : l'impossibilité d'imaginer un retour, un bénéfice ne permet pas de ressentir une motivation autodéterminée. L'individu réalise mécaniquement ses activités il peut s'interroger sur ce qui le pousse à agir.
- La motivation extrinsèque par :
  - régulation externe : la motivation se fonde sur des éléments externes (punitives, récompenses)
  - ❖ régulation introjectée : les activités sont réalisées par intériorisation des contraintes, elles ne sont plus extérieures à l'individu. Il ressent de la culpabilité s'il ne fait pas
  - ❖ régulation identifiée : la pratique devient importante, fondée sur une liberté de choix. L'individu prend conscience de l'intérêt qu'il a à pratiquer cette activité.
  - ❖ La motivation intrinsèque entraîne une forme

## 6. Les caractéristiques de la motivation :

Selon VALLEREND et TILL le concept de motivation est « *le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance d'un comportement* »<sup>82</sup>

A partir de cette définition on peut déduire que la motivation se caractérise par six éléments principaux :

- 1) Construit hypothétique : C'est-à-dire « *un concept représentant un processus physique supposé...non observable directement* ». Donc la motivation est un concept théorique, une abstraction... et non une réalité matérielle en tant qu'elle.
- 2) L'origine de la motivation : son origine se situe à la fois dans l'individu et dans son environnement (ce qui explique les deux types de motivation intrinsèque et extrinsèque), et pour optimiser la motivation de quelqu'un il faut exploiter ces deux facteurs (personnalité et situation). Donc la motivation tire ses origines sous deux ordres : l'intérieur de l'individu correspond aux valeurs, aux besoins, et aux croyances de l'individu, et l'extérieur de l'individu issu de milieu ses sources sont d'avantage liées aux conditions de travail, aux règles et aux normes présentes dans une organisation.
- 3) Déclenchement de comportement : signifie le passage de l'absence d'activité à l'exécution des tâches qui oblige une dépense d'énergie soit physique, intellectuelle ou mentale, c'est-à-dire la motivation dynamise le comportement.
- 4) La direction de comportement : elle est la force incitatrice qui oriente l'énergie nécessaire de la satisfaction des buts à atteindre. La motivation

---

<sup>82</sup>Shimon L.DOLAN, Eric GOSSLIN et Jules GARRIERE, *psychologie du travail et comportement organisationnel*, 3<sup>ème</sup> édition, les Editions de la chenelière inc, 2007, P.74.

implique une volonté de bien faire, de mobiliser tous ses efforts, et de réaliser de son mieux ; selon ses capacités.

- 5) L'intensité de comportement : signifie l'énergie consacré ou dépensé à la réalisation d'une action, donc la motivation ici incite à dépenser l'effort à la mesure des objectifs à atteindre.
- 6) La persistance du comportement : c'est la tendance à continuer dans une direction donnée, pendant une période de temps. Elle est la volonté de soutenir durablement l'effort jusqu'à ce que l'objectif soit atteint.

## 7. Les Types de motivations :

On distingue la motivation intrinsèque de la motivation extrinsèque :

- a. **La motivation intrinsèque** : est liée au moteur personnel de la personne, à ce qui la pousse de l'intérieur à se tourner vers telle ou telle activité. Elle relève de l'individu de son histoire, de sa personnalité et de son fonctionnement.

Si on prend l'exemple d'un employé motivé intrinsèquement, on trouve qu'il accomplit son travail pour la satisfaction et le plaisir qu'il en retire, donc il effectue son travail volontairement et par intérêt pour l'activité elle-même sans attendre de récompense.

VELLEREND et ses collègues ont proposé l'existence de trois(03) formes de motivation intrinsèque :

- 1) Motivation intrinsèque à la connaissance : exemple ; comme un employé qui fait son travail pour le plaisir d'apprendre de nouvelles techniques.
- 2) Motivation intrinsèque à l'accomplissement : comme l'employé qui fait son travail pour le plaisir de se surpasser.



3) Motivation intrinsèque à la simulation : comme l'employé qui fait son travail pour le plaisir de ressentir des simulations fortes (comme le cascadeur avec les encouragements des spectateurs).

b. **La motivation extrinsèque** : elle relève des incitations extérieures qui poussent l'individu à agir dans l'intention d'obtenir une conséquence ou un élément qui se trouve à l'extérieur du travail lui-même ; par exemple recevoir une récompense, éviter de se sentir coupable ; voir une remarque de reconnaissance individuelle ou sociale.

Lorsqu'un employé est extrinsèquement motivé, il ne fait pas l'activité pour ce qu'elle est, mais plutôt pour en retirer quelque chose agréable ou pour éviter quelque chose de déplaisant par la suite.

On peut dire qu'il y'a trois formes de motivations extrinsèque que l'on peut situer sur un continuum d'autodétermination le plus faible au plus élevé :

1) La régulation externe : est la motivation extrinsèque la moins autodéterminée. Pour ce type une source de contrôle complètement extérieur à l'individu pousse celui-ci à agir par exemple ; un employé motivé par régulation externe va à son travail parce qu'il tient à obtenir un salaire.

2) L'introjection : c'est le second niveau de l'autodétermination et le deuxième type de la motivation extrinsèque. L'introjection consiste à une représentation interne des contingences externes qui ont agi sur un employé antérieurement. Plus précisément ce type de motivation fait appel à des sources de contrôle intériorisées qu'un employé s'impose lui-même ; par exemple, un employé motivé de cette façon va à son travail parce qu'il se sentirait coupable de ne pas y aller.

3) La régulation par identification : c'est la forme la plus autonome ou autodéterminée de la motivation extrinsèque. Cette régulation est un processus par lequel les individus identifient et acceptent la

valeur fondamentale d'un comportement. Ici le comportement est émis par choix car le comportement en question est jugé important par l'individu, qui l'apprécie, même si l'activité n'est pas agréable en soi, donc les individus ressentent une grande volonté parce que le comportement est plus conforme à leurs buts et identités personnels. Ainsi un employé qui est motivé de cette façon pourrait décider de suivre des cours du soir, dans cette situation, l'employé ne fait pas l'activité par plaisir, mais pour en retirer quelque chose de positif (exemple une promotion).

## **Chapitre III : La partie pratique de la recherche**

### **1. Présentation du terrain de recherche :**

#### ***Historique de l'établissement National de la Navigation Aérienne :***

Depuis l'indépendance, l'entreprise a connu plusieurs restructurations ayant pour dénominations : OGSA, ENEMA, ENESA, ENNA.

De 1962 à 1968 c'est l'Organisation de Gestion et de Sécurité Aéronautique (OGSA), organisme Algéro-Français, qui a géré l'ensemble des services d'Exploitation de l'Aviation Civil en ALGERIE.

Ce dernier a été remplacé, en 1969, par l'Etablissement national pour l'Exploitation Météorologique et Aéronautique (ENEMA) qui agrée la navigation aérienne jusqu'à 1983.

En 1975, les activités météorologiques ont été transférées à l'Office National de la Météorologie créé le 29 Avril 1975, sous forme d'Etablissement Public à caractère administratif.

Le décret N°83.311 du 07/05/1983 a réaménagé la structure de l'ENEMA et modifié sa dénomination pour devenir ENESA « Entreprise National d'Exploitation et de Sécurité Aéronautique » avec statut, d'entreprise national à caractère économique.

Afin de clarifier l'attribution de l'ENESA, il a été procédé au réaménagement de ses statuts ainsi qu'au changement de sa dénomination en « ENNA » Etablissement National de la Navigation Aérienne par décret exécutif N° 19 – 149 du 18 mai 1991 à ce jour.

L'ENNA, est un Etablissement Public à Caractère Industriel et Commercial (EPIC), sous tutelle du ministère des transports, est dirigé par un directeur général et administré par un Conseil d'Administration.

### ***Présentation de l'organisme***

L'Etablissement National de la Navigation Aérienne (***ENNA***) a été créé en ***1991*** après réaménagement de ses statuts, transformé en sa nature juridique en établissement public à caractère industriel et commercial (***EPIC***) doté de la personnalité moral et de l'autonomie financière. L'établissement est réputé commerçant dans ses relations avec les tiers, soumis aux règles du droit commercial et il est placé sous la tutelle du ministère du transport.

L'Etablissement ***ENNA*** se situe à l'aérodrome de ***BEJAIA SOUMMAM ABANE Ramdane*** en bordure de mer et occupe la plaine alluvionnaire de l'embouchure sur la rive droite de l'OUEST à 2.6 km (nautical mile 1nm = 1852) (mille marins) et à 5 km au SUD /SUD EST de Bejaia ville.

L'établissement assure le service public de sécurité de la navigation aérienne, dont les activités principales sont :

- La sécurité de la navigation aérienne dans l'espace aérien national ALGERIEN dans le cadre d'accord International ainsi sur aux abords des aérodromes ouverts à la circulation aérienne public.
- Veille au respect des réglementations des procédures et des normes techniques relatives aux circulations en vol et au sol des aéronefs, à l'implantation des aérodromes, aux installations et équipements relevant de sa mission.
- Il est chargé de l'exploitation technique des aérodromes.
- Le contrôle de la circulation aérienne.
- L'information aéronautique et la diffusion des informations météorologiques nécessaires à la circulation aérienne publique.

- ✚ La gestion des moyens de communication aéronautique.
- ✚ Le sauvetage et la lutte contre les incendies aux aérodromes.
- ✚ Il gère le domaine aéronautique constitué par l'espace aérien, les terrains, les bâtiments et les installations nécessaire à



l'accomplissement de sa mission.

*- l'établissement de l'ENNA/Bejaia vue de l'extérieur.*

### ***Constitution de l'établissement***

L'ENNA est constitué par :

- ✚ Un bloc Technique / Administratif (tour de control)
- ✚ Un bloc SSLI (Service de Sécurité et de Lutte contre les Incendies).
- ✚ Une centrale d'énergie électrique.

Différentes installations de radionavigation, balisage, pylônes d'éclairages parking avion, une piste d'atterrissage d'une longueur de 2400 m.

### ***Description de l'échantillon d'étude :***

Ce titre va traiter les caractéristiques personnelles, des membres de notre enquête au sein de l'ENNA de Bejaia.

**Tableau n°01 : La répartition des effectifs selon le sexe :**

<b>Sexe</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Homme	54	90
Femme	06	10
Total	60	100

D'après ces résultats, notre échantillon compte 54 hommes et 6 femmes, on constate que les hommes sont majoritaires avec un pourcentage de 90% par rapport aux femmes avec un pourcentage de 10%.

**Tableau n°02 : La répartition des effectifs selon l'âge :**

<b>L'âge</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
23 - 33 ans	15	25
34 - 44 ans	28	46.7
45- 55 ans	08	13.3
56 - 60 ans	09	15
Total	60	100

Ce tableau représente les différentes tranches d'âges, dont la catégorie des plus jeunes de 22 à 23 ans fait ressortir un pourcentage de 25%, suivit de la catégorie des moins jeunes de [34-44ans] soit de 46.7% représentant la majorité, enfin un pourcentage de 13.3% de la catégorie de [45-55ans].

**Tableau n°03 : La répartition des effectifs selon le niveau d’instruction :**

Niveau d’Instruction	F	%
Primaire	02	3.3
Moyen	08	13.4
Secondaire	26	43.3
Universitaire	24	40
Total	60	100

A la lumière de ce tableau, on constate que notre échantillon est constitué de quatre (04) catégories selon le niveau d’instruction, le niveau primaire compte deux personnes soit un pourcentage de 3.3%, 8 autres personnes ayant le niveau moyen avec un pourcentage de 13.4%, le niveau secondaire compte 26 avec 43.3% et enfin 24 universitaires soit un pourcentage de 40%. Ainsi, on constate que la majorité est d’un niveau d’instruction secondaire.

**Tableau n°04 : La répartition des effectifs selon l’ancienneté :**

Ancienneté	F	%
02 à 13 ans	32	53.3
14 à 25 ans	18	30
25 à 37 ans	10	16.7
Total	60	100

Le tableau représente les effectifs selon l’ancienneté, on constate que plus de la moitié de notre échantillon ont une ancienneté de 02 à 13 ans avec un pourcentage de 53.3% suivit de la catégorie des [14-25ans] dont le pourcentage est de 30%, la toute dernière catégorie d’ancienneté [25-37ans] affiche un pourcentage de 16.7% considéré le moins significatif.

**Tableau n°05 : La répartition des effectifs selon la catégorie socioprofessionnelle (CSP)**

<b>CSP</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Cadre	20	33.3
Agent de maîtrise	33	55
Agent d'exécution	7	11.7
Total	60	100

D'après les résultats, on constate que notre échantillon est constitué de trois catégories socioprofessionnelles, répartis comme suit : 33.3 % des cadres, 55% représentant les agents de maîtrise et enfin 11.7% pour les agents d'exécution. Le taux prédominant est de toute évidence les agents de maîtrise qui compte 33 éléments sur un échantillon de 60.



## **2. Présentation des données de la première hypothèse :**

Notre première hypothèse consiste à ce que l'aspect sur lequel est basée la communication interne de l'ENNA de Bejaia soit l'aspect informationnel qui est supposé dominer toutes les activités de cet établissement.

Pour ce faire, on a opté pour la communication de l'information avec comme indicateurs :

- son degré d'importance de son partage
- le système d'information mis en place
- La qualité et la quantité des informations échangées.
- La possibilité d'accès et de partage à des informations de nature diverses. .
- Les moyens préférés et le mode idéal pour les travailleurs qui leur transmettent parfaitement l'information.
- L'encouragement de remontée importante de l'information par la communication ascendante.

A partir de ces indicateurs on peut maintenant passer à l'analyse des données recueillis concernant notre première hypothèse.

### 3. Analyse des données de la première hypothèse :

#### Hypothèse n°01 :

L'aspect informationnel de la communication interne basé sur un partage d'informations d'une grande diversité permet d'optimiser la participation de tout le personnel à la maîtrise des contraintes professionnelles au sein de leur Etablissement.

**Tableau n°06 : le rapport entre le degré d'importance de la communication d'information au sein de l'ENNA et la CSP**

L'importance de l'information	Stratégique et importante		Peu importante		Total	
	F	%	F	%	F	%
Cadre	20	100	00	00	20	100
Agent de maîtrise	32	96.9	01	3.1	33	100
Agent d'exécution	07	100	00	00	07	100
Total	59	98.3	01	1.7	60	100

Ici on remarque que **100 %** des cadres et agents d'exécutions, jugent que la communication d'information est stratégique et très importante dans leur établissement par rapport à leur poste, la majorité des agents de **maîtrise** avec **96.9 %** pensent aussi que la communication de l'information est stratégique et très importante dans leur établissement, un seul cas représentant **3.1%** des effectifs et de surcroit agents **de maîtrise** juge que la communication de l'information est peu importante.

Ces résultats montrent bien à quel point la communication interne de l'information est stratégique pour cet Etablissement, ce qui veut dire qu'elle est favorisée et sollicitée chez toutes les catégories, de ce fait les réponses reflètent

le degré de conscience des travailleurs de toute catégorie socioprofessionnelle qui ressentent l'impact de la communication dans leurs postes respectifs.

Cela veut dire, qu'au sein de l'ENNA la participation et le partage est primordial.

**Tableau N°07 : La relation entre la qualité des informations transmises par le responsable et les CSP**

Qualité d'information	Pertinente 100 %		Fidèle 100 %		Précise 100%		Conviviale 100%	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
CSP								
Cadre	18 90%	02 10%	17 85%	03 15%	15 75 %	05 25%	20 10%	00 00%
Agent de maîtrise	23 69.7 %	10 30.3 %	28 85%	05 15%	22 66.7 %	11 33.3 %	27 82%	06 18 %
Agent d'exécution	07 100 %	00 00%	07 100 %	00 00%	07 100 %	00 00%	07 100 %	00 00 %
Total 60	48 80%	12 20%	52 86.7%	8 13.3 %	44 73.3 %	16 26.7 %	54 90%	6 10 %

L'impact de la qualité de l'information transmise par le responsable à ses subordonnés affiche un taux favorable de plus de **80%** quelque soit la catégorie socioprofessionnelle, et ne dépasse pas les **33.3 %**.

Pour les travailleurs entre [02-13ans] la qualité conviviales affiche un taux maximum de **100 %** et témoigne unanimement le qualificatif.

Pour les cadres, ces derniers trouvent que les informations sont pertinentes et qu'elles permettent une bonne connaissance des situations, adaptés à leur besoins au travail sans extravagance, avec un taux de **90%**, suivi de Fidèle, précise et conviviale.

Concernant les agents de maîtrise, ces derniers considèrent que la qualité des informations est tout d'abord Fidèle avec un taux record de **85%** représentant la situation telle qu'elle, suivi de Conviviale (**82 %**) facile à comprendre – Pertinente (**69,7 %**) – Précise (**66,7 %**).

Concernant les agents d'exécution, ceux-ci affichent un taux de **100%** à l'unanimité pour toutes les qualités d'information dispensées par le responsable hiérarchique et trouvent que les informations sont largement satisfaisantes à tout point de vue

**Tableau n°08 : le rapport entre la nature d'information partagée par le responsable et la CSP**

La nature De l'info	Activités de l'entreprise		Procédures de travail		Procédures Mises à jour		Explication de traitement GRH		Affichage de poste à pourvoir		Sensibilisation sur le rôle social et professionnel	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
CSP												
Cadre	13 65 %	07 35 %	19 95 %	01 05 %	18 90 %	02 10 %	16 80 %	04 20 %	18 90 %	02 10 %	20 100 %	00 00%
Agent de maitrise	26 78,8 %	07 21,2 %	30 90,9 %	03 9,1 %	25 75,8 %	08 24,2 %	16 48,5 %	17 51,5 %	22 66,7 %	11 33,3 %	29 87,9 %	04 12,1 %
Agent d'exécution	07 100%	00 00 %	07 100 %	00 00 %	07 100 %	00 00%	07 100 %	00 00%	06 85,7 %	01 14,3 %	07 100 %	00 00 %
Total 60	46 76.7 %	14 23.3 %	56 93.3%	04 6.7%	50 83.3 %	10 16.7 %	39 65%	21 35%	46 76%	14 23.3 %	56 93.3 %	04 6.7%

Le tableau ci-dessus illustre la relation entre la nature des informations communiquées par le responsable hiérarchique par rapport à la catégorie socioprofessionnel, traduit comme suit :

On constate que la nature des informations affiche un taux global de « oui »

Compris entre **65 %** et **93,3 %** et de « non » compris entre **6,7%** et **23,3%**.

Ceci démontre, que les informations sont diversifiées et accessibles au profit de toutes les C S P et que la rétention de l'information est tout simplement bannie au niveau de l'ENNA

Comme il est permis de constater ce qui suit dans l'ordre de décroissance :

1. Que les procédures de travail ainsi que le suivi et la sensibilisation sur le plan social et professionnel affichent un taux similaire sur le tableau ci-dessus de **93,3%**
2. Les procédures de mise à jour passent en deuxième position avec un taux de **83,3%**.
3. Suivi par l'activité de l'entreprise dont le taux est **76,7%**, et l'affichage, juste en dessous avec **76%**
1. Rejoint par l'explication du traitement en relation avec la GRH pour un taux de **65%**.

L'impact des « non » sur l'ensemble des catégories socioprofessionnels est constater au niveau de l'explication GRH et avis de poste à pourvoir pour les agents de maîtrise et d'exécution dont l'interprétation est comme suit :

Nous constatons, néanmoins un taux important de 33% « non » concernant l'affichage de poste à pourvoir par les agents de maîtrise qui s'explique pour la simple raison que les postes occupés pour cette CSP, sont natif de la région ( ne pose pas de problème d'hébergement et va dans le sens de la politique du gouvernement en terme de recrutement), effectif réduit ( donc la mutation reste inappropriées) et formation de courte durée pour l'obtention d'un élément opérationnel( peut être remplacé sans trop de difficultés).

Par contre les cadres (Aiguilleur du ciel, Ingénieur maintenance) sont très prisés et très demandé au niveau des aéroports, sachant que pour l'obtention d'un contrôleur aérien qualifié et opérationnel, il faudrait au minimum trois à quatre ans. Là encore, la communication cible toutes les couches sans distinction ce qui

conforte la première hypothèse, sur l'aspect informationnelle qui permet d'optimiser la participation global du personnel et une maîtrise certaine des contraintes professionnelles par plusieurs procédés (**retour d'expérience** : qui implique une diffusion général , frappé par l'anonymat de l'agent mis en cause, d'un incident mineur soit –il afin d'en tirer toutes les leçon et d'éviter le pire , **notification obligatoire non punitive** : par l'ensemble des partenaires aéroportuaire, sur un quelconque incident ou irrégularité d'exploitation qui permettra au responsable de l'ENNA de renforcer la sécurité aérienne, pour lequel il est investie et d'éviter toutes formes de rétention de l'information. En définitive l'information est indispensable compte tenu des enjeux sécuritaires assignés.

**Tableau n°09 : La relation entre la suffisance des informations pour une meilleure visibilité dans le travail selon les CSP.**

Suffisance des infos CSP	Suffisantes		Insuffisantes		Total	
	F	%	F	%	F	%
Cadre	15	75	05	25	20	100
Agent de maitrise	23	39.3	10	30.3	33	100
Agent d'exécution	05	71,4	02	42.9	07	100

Le tableau ci-dessus fait ressortir pour les cadres un taux élevé de **75%** pour « largement suffisantes » contre un taux de **25%** « insuffisantes ».

Par contre, les agents de maitrise, affichent un taux de **39.3%** pour« Suffisantes »contre **30,3%** « insuffisantes ».

Les agents d'exécution, rejoindront les cadres par un taux de **71,4%** « Suffisantes » contre **42,9%** « insuffisantes ».

Ceci peut être interpréter par la capacité d'assimilation et de compréhension de chacun, sans perdre de vue le niveau d'instruction et la formation dispensée par

l'Etablissement. Pour la majorité, les informations concernant leur travail, sont largement suffisantes et permettent d'avoir une bonne visibilité sur les missions respectives.

Comme pour le personnel de maîtrise, qui affiche un taux pratiquement identique pour les deux propositions. Cet écart considérable, par rapport aux cadres s'explique par le nombre d'effectif qui totalise 33 agents, soit un peu plus de 50% des effectifs de l'échantillonnage, ou la majorité occupe des postes de sapeurs-pompiers aéronefs, qui ont de tout temps était les parents pauvre de l'Etablissement en terme de formation, recyclage et perfectionnement.

Heureusement qu'une redynamisation par l'injection de nouvelle promotion de jeune est en cours de concrétisation, avec l'ouverture d'une annexe de formation national, opérationnel depuis Janvier 2014, au niveau de l'ENNA Bejaia, au profit exclusif de cette catégorie de personnel.



**Tableau n°10 : Les supports de communication interne les plus utilisés et préférés des travailleurs selon les niveaux d’instruction**

Moyens préférés	Affichage		Téléphone		Réunion		Messagerie		Note de service	
	F	%	F	%	f	%	f	%	F	%
<b>Niveau</b>										
Primaire	00	00	00	00	00	00	01	50	01	50
Moyen	03	37.5	03	37.5	00	00	01	12.5	01	12.5
Secondaire	18	69.2	11	42.3	07	26.9	02	25	10	38.5
Universitaire	14	58.3	10	41.7	08	33.3	02	8.3	11	45.8
Total/60	35	58.3	24	40	15	25	06	10	23	38.3

Moyens préférés	Entretien		Compte rendu		Fiche signalétique		Téléphone interne		Radio communication		Vidéo-conférence	
	F	%	f	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Moyen	00	00	00	00	00	00	01	12.5	00	00	00	00
Secondaire	04	15.4	04	15.4	01	3.8	06	23.1	06	23.1	00	00
Universitaire	03	12.5	08	33.3	01	4.2	10	41.7	05	20.8	01	4.2
Total/60	07	11.7	12	20	02	3.3	17	28.3	11	18.3	01	1.7

Le tableau ci-dessus a été délibérément scindé en deux, au vu de l'éventail de choix des supports de communication préférés en tenant compte du niveau d'instruction, ce qui a permis d'établir et de faire ressortir une prédilection pour l'affichage dont le taux est de 58,3%, suivi du téléphone 40% pour enfin chuté à 38,3 % pour les notes de services.

Comme il est permis de constater, que le taux le plus élevé recensé par le niveau secondaire pour l'affichage inscrit un taux record de **69,2 %**, qui sera

suivi par les universitaires pour un taux de **58,3 %** contre **37,5 %** pour le niveau moyen alors que le niveau primaire affiche un nulle.

Le téléphone en deuxième position, affiche un taux de 42,3%(secondaire) pour 41,7 % (Universitaire) et 37,5% (moyen).

Les notes de services dont le pourcentage est de 38,3 % sont également appréciées par l'ensemble des niveaux d'instruction à l'exception du (moyen), qui affiche un taux de 12,5%.

Nous relevons, contre toute attente, un choix pour le niveau primaire de 50% pour les supports messagerie et note de service, cependant compte tenu de la fréquence, ce taux ne peut constituer une base de données.

Donc on peut déduire, que chaque niveau d'instruction opte pour les moyens qui lui permette de saisir l'information selon ses aptitudes, ouverts à tous, sans distinction et dont la disponibilité, la rapidité soit de mise.

**Tableau n°11: Les supports de communication interne les plus utilisés et préférés des travailleurs selon les CSP.**

Moyens préférés CSP	Affichage		Téléphone		Réunion		Messagerie		Note de service	
	F	%	F	%	F	%	f	%	F	%
Cadre	14	70	11	55	06	30	03	15	09	45
Agent de maîtrise	15	45.5	10	30.3	07	21.2	03	9.1	12	36.4
Agent d'exécution	05	71.4	04	57.1	01	14.3	00	00	02	28.6

Moyens préférés  CSP	Entretien		Comptes rendu		Fiche signalétique		Téléphone interne		Radio communication		Vidéo-conférence	
	f	%	F	%	F	%	f	%	F	%	f	%
Cadre	02	10	06	30	00	00	09	45	03	15	00	00
Agent de maîtrise	05	15.2	04	12.1	02	6.1	06	18.2	07	21.2	01	3.03
Agent d'exécution	01	14.3	02	28.6	00	00	02	28.6	01	14.3	00	00

Là, également nous relevons un taux élevé de **71,4 %** pour les **notes d'affichages** signalées par les cadres et agents d'exécution, suivi de 45,5 % pour les agents de maîtrise.

Le téléphone qui se positionne en deuxième position, reste de toute évidence le moyen le plus rapide qui affiche un taux de 57,1 % pour les agents d'exécution – avec 55% pour les cadres et enfin 30,3% pour les agents de maîtrise

Les notes de service viennent en troisième position, avec un taux de 45% (cadre) suivi de 36,4% (maîtrise) et pour finir avec 28,6% (exécution).

Les réunions ne sont pas en laisse, avec un taux de 30% (cadre) et 21,2% (Maîtrise) pour finalement chuter à 14,3% (exécution).

Les résultats affichés traduisent l'importance accordée à la communication interne à travers les taux éloquentes et répétitif pour toute catégorie confondue.

Pour chaque catégorie, elle retrouve sont moyen fétiche, le plus utilisé, sachant que tous les moyens qui aident les travailleurs à effectuer leurs taches avec succès sont favorisés.

**Tableau n°12: à qui les travailleurs préfèrent-ils s'adresser en premier en cas de situations critiques ou incertaines en rapport avec les CSP**

S'adresser en premier CSP	Directeur		Instances syndicales		Collègues	
	F	%	F	%	F	%
Cadre	16	80	02	10	07	35
Agent de maîtrise	25	75.8	02	6.1	08	24.2
Agent d'exécution	07	100	00	00	02	28.6
Total/60	48	80	04	6.7	17	28.3

Les résultats du tableau ci-dessus font apparaître un taux élevé de 80% pour le « Directeur » contre 28,3% pour les « collègues » et enfin 6,7% pour les OSR.

Le sens des priorités, est identique pour l'ensemble des CSP avec comme résultat :

Cadre : 80% Directeur – 35% collègues- et enfin 10% les instances syndicales

Maitrise : 75,8 % Directeur – 24 ,2% collègues- et enfin 6,1% les instances syndicales

Exécution: 100% Directeur – 28,6% collègues- et enfin 00% les instances syndicales.

Les avis divergent, cependant la majorité écrasante quel que soit leurs catégories socioprofessionnels préfèrent s'adresser au premier responsable (80%)

, suivi des collègues (28,3%), pour enfin demander les bons offices des instances syndicales représentatives (6,7%).

L'analyse de ce tableau, fait apparaître « l'Urgence de la notification » qui ne peut se prévaloir d'un quelconque retard, car s'agissant de sécurité aérienne et donc de vie humaine. De là, nous comprenons l'engouement des agents à s'adresser directement au directeur, pour un éventuel avis sur la procédure et l'informer sans délai d'une situation inhabituelle, comme il est permis de constater, l'aisance de la communication ascendante établi par le directeur.

Les situations autres que professionnel n'ayant pas le caractère d'urgence, seront probablement discutées avec les collègues et en dernier ressort avec les syndicats

#### **4. Présentation des données de la deuxième hypothèse :**

Un petit rappel de notre deuxième hypothèse :

- ❖ Plus les travailleurs se sentent écoutés et considérés plus leur motivation se renforce.

Pour arriver à la vérifier on a opté pour quelques indicateurs à travers des questions détaillées sur le sujet qui sont comme suit :

- Notre variable principale est l'écoute du responsable
- La qualité de cette écoute
- L'avis des travailleurs à propos de l'impact de l'écoute efficace
- La satisfaction ou non des réponses apportées à travers cette écoute
- La prise d'initiative
- Les facteurs motivants à l'ENNA
- Le sentiment de fierté chez les travailleurs

## 5. Analyse des données de la deuxième (02) hypothèse :

**Tableau n°13 : Répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle**

Ecoute source de motivation  CSP	Oui		Total	
	F	%	F	%
Cadre	20	100%	20	100%
Agent de maîtrise	33	100%	33	100%
Agent d'exécution	07	100%	07	100%
Total	60	100%	60	100%

Que ce soit les cadres ou les agents de maîtrise ou bien les agents d'exécution 100% disent que l'écoute suffit pour être source de motivation.

De toute évidence l'écoute accordée par le responsable aux travailleurs ne peut être que bénéfique sur tous les plans et traduite par le personnel comme une marque de considération accordée aux travailleurs et de motivation.

L'intérêt accordé à l'écoute et la disponibilité affichés par le responsable sont les maillons indissociables de la chaîne de communication.

De toute évidence les pourcentages sont identiques et affichent un taux maximal de 100%, ce qui traduit à mon sens le désir profond d'être écouté et compris par sa hiérarchie.

**Tableau n°14 : la qualité d'écoute du responsable selon les CSP**

Qualité à l'écoute	Reçoit et accorde le temps nécessaire pour tout travailleur		Bienveillant attentif à vos problèmes au travail		Bienveillant attentif à vos problèmes de travail et personnels		vous écoute en tant que personne		Total	
	Oui	Non	oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	F	%
Cadre	20 100%	00 00%	20 100%	00 00%	14 70%	06 30%	20 100%	00 00%	10	100%
Agent de maîtrise	23 97%	01 3%	32 97%	01 3%	23 94.4%	10 30.3%	29 87.9%	04 12.1%	33	100%
Agent d'exécution	07 100%	00 00%	07 100%	00 00%	05 71.4%	02 28.6%	06 85.7%	01 14.3%	07	100%
Totale/60	59 98.3%	01 1.7%	59 98.3%	01 1.7%	42 70%	18 30%	55 91.3%	05 8.3%	60	100%

De ce tableau, le taux des oui atteint les 100% chez les cadres qui disent être reçus par leur responsable ou il leur accorde le temps d'exposer leur préoccupation ils disent aussi qu'il est bienveillant est attentif à leur problème au travail et qu'il les écoute en tant que personne pas seulement en tant que travailleurs, quant aux agents de maîtrise les taux les plus élevés sont 97% qui disent être reçue avec bienveillance 97% aussi disent que le responsable est attentif leur problème et agents pensent qu'il ressort une disponibilité sans faille du responsable à l'attention du personnel toutes catégorie confondue, on constate qu'ils sont unanime à témoigner de sa volonté de bien faire et de répondre toujours présent.



**Tableau n°15: La satisfaction des réponses apportées par l'écoute et la catégorie socioprofessionnelle**

L'écoute du Responsable  CSP	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Cadre 20	15	75	05	25	20	100
Agent de maîtrise 33	24	72,7	09	27,3	33	100
Agent d'exécution 07	07	100	00	00	07	100
Total	46	76,7	14	23,3	60	100

Les cadres affichent un taux de (75%) de oui et (25%) de non, ce qui est révélateur et nous met à l'aise pour dire que le responsable est à l'écoute de ces travailleurs

Les agents de maîtrise font ressortir un taux de (72,7%) contre 27,3% de non, il de même pour cette catégorie qui témoigne également

Les agents d'exécution affichent un taux de (100%) de oui

L'analyse des résultats s'explique par le fait que le respect de la voie hiérarchique est de mise au niveau de l'ENNA ;

Les collègues les plus anciens qui capitalisent une grande ancienneté dans l'entreprise peuvent aiguiller et sensibiliser les plus jeunes, avant d'entreprendre une quelconque initiative qui pourrait porter préjudice.

L'échantillonnage révèle sur ce tableau un score supérieur voir double pour le « oui » par rapport au « non ».

**Tableau n°16: le rapport entre la prise l’initiative au travail même en dehors du poste selon l’ancienneté**

L’initiative	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	f	%
<b>L’ancienneté</b>						
[2 – 13ans]	15	46.9%	17	53.1%	32	100%
[14 – 25ans]	11	61.1%	07	38.9%	18	100%
[26 – 37 ans]	07	70%	03	30 %	10	100%
Total/60	33	55 %	27	45 %	60	100%

Le tableau ci-dessus adhère et corrobore à l’analyse faite précédemment.

De même qu’il est permis d’affirmer selon les sondages enregistrés, un taux pratiquement similaire de « oui » (55%) et « non » (45%), qui n’est autre que le résultat de la mise en application de procédures d’exploitations normalisées ou seul les personnel détenteurs de qualification professionnelles sont habilités à intervenir sur tel équipement ou autres.

L’expérience acquise par les plus anciens (26 – 37 ans) explicite les taux de 70% de oui contre 30% de (non).

Le taux est pratiquement identique en termes de oui et non pour les nouveaux et sont représentés par le tableau comme suit 46.9% (oui) 53.1% (non).

**Tableau n°17: l'initiative au travail même en dehors du poste selon les CSP**

L'initiative CSP	OUI		NON		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
Cadre	07	35	13	65	20	100
Agent de maitrise	24	72,7	09	27,3	33	100
Agent d'exécution	06	85,7	01	14,3	07	100
Total/60	37	61,7	23	38,3	60	100

Les taux sont de 61,7 % de (oui) contre 38,3% de (non), nous constatons que en ce qui concerne les cadres le taux est bas à savoir 35% ( oui) contre ( 65%) de non, ces résultats ne signifie en aucun cas un manque de volonté de la part de cette catégorie de travailleur, seulement le respect du cadre réglementaire mis en place par l'ENNA ou il est fait obligation de posséder une qualification.

Pour les agents de maitrise, on recense 72,7% de oui contre seulement 27,3% de non, car il s'agit de poste moins contraignant et à moindre risque ce qui ouvre le champ à l'initiative.

L'analyse précédente, est identique pour les agents d'exécution qui affichent un taux de 85,7% de oui à l'initiative contre 38,3% de non. Ceci confirme que à titre d'exemple un chauffeur peut avoir de bonne initiative en signalant avoir remarqué une personne s'approcher de la piste d'atterrissage au moment de l'arrivée d'un aéronef, sans pour cela affecter la sécurité aérienne au contraire, il attire l'attention sur un danger potentiel.

Raison pour laquelle la notification est ouverte à tous, sans exception mais en respect des procédures qui sont distribuées au niveau de chaque service.

L'initiative non contrôlée peut être aussi source de préjudice, il faut pouvoir mesurer tous les cas de figure avant de s'engager, savoir discerner chaque action et ses éventuels conséquences.

Si les taux sont disparates sur ce tableau, cela s'explique du fait que l'initiative peut être interprétée différemment par certaines couches sociales professionnelles, à titre d'exemple un agent de maîtrise peut avoir des initiatives louables dans le cadre de sa mission, en ne perdant pas de vue l'aspect sécurité aérienne pour lequel il est investi.

Un cadre, généralement aiguilleur du ciel, peut être confronté à des situations inédites et doit pouvoir prendre des initiatives dans la minute qui suit, à même de garantir et de préserver la sécurité de centaines de passagers ou l'ingénieur de maintenance qualifié sur un équipement de radionavigation ne peut dépasser les prérogatives qui lui sont confiées.

Un ingénieur qualifié IL (Instrument landing système) ne pourra intervenir qu'aux premiers degrés sur un autre équipement tel que le VOR (Visual Omni Range) – de ce fait il perd toutes initiatives compte tenu de ses qualifications.

**Tableau n°18: avoir d'autres propositions de travail en dehors de l'ENNA et selon le niveau d'instruction**

<b>D'autres propositions d'emploi</b>	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	f	%
<b>Niveau d'étude</b>						
Primaire	00	00 %	02	100	02	100
Moyen	03	37.5	05	62.5	08	100
Secondaire	08	30.8	18	69.2	26	100
Universitaire	17	70.8	07	29.2	24	100
Total /60	28	46.7	32	53.3	60	100

46.7% de « oui » contre 53.3% de « non », ou les universitaires l'emporte par un taux de 70.8% de « oui ».

Ce tableau démontre encore une fois que malgré les propositions de travail offert en dehors de l'ENNA, l'hésitation ou le maintien de nos cadres à aller vers une nouvelle aventure est présente. Probablement au vu de la stabilité d'emploi et du climat sain qui y règne.

**Tableau n°19 : les facteurs les plus motivants dans l'établissement selon les tranches d'âges**

Facteurs de motivation	Ambiance de travail		Salaire		Stabilité d'emploi		Communication du responsable		Avantages S/P		Perspectives de carrière	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Age												
[23-33 ans]	10	66.7	08	53.3	03	20	09	60	03	20	02	13.3
[34- 44 ans]	12	42.9	08	28.5	21	75	06	21.4	02	25	03	10.7
[45-55 ans]	05	62.5	05	62.5	05	62.5	02	25	01	12.5	00	00
[56-55 ans]	03	33.3	00	00	00	00	02	22.2	02	22.2	03	33.3
Total/60	30	50	21	35	29	48.3	19	31.7	08	16.25	08	16.25

Aussi, Les résultats du tableau ci-dessus, par tranche d'âge affiche un taux maximal pour les plus jeunes pour l'ambiance du travail **66,7%**, suivi de la communication du responsable avec un taux de **60%** et du salaire **53,3%**.

Un taux élevé de 75% est à considérer pour la tranche d'âge comprise entre [34-44 ans], qui sera suivi par l'ambiance au travail et fort est de constater que le salaire est en troisième position.

Les plus de 45 ans affichent un taux identique de 60% l'ambiance du travail et de la stabilité d'emploi.

Au vu des résultats du tableau, nous avons pris en ligne de compte l'âge, afin d'effectuer une évaluation qui reflète la réalité en terme de classement de la motivation par ordre de priorité et qui place l'ambiance de travail en haut du podium avec un taux de 50%, suivi de la stabilité d'emploi qui affiche un taux de 48.3%, qui sera rejoint par le salaire 35%, la communication du

responsable 31.7% , et finira par un taux identique pour (avantages sociaux professionnelles ainsi que perspectives de carrière).

Au vu des résultats du tableau, nous avons pris en ligne de compte l'âge, afin d'effectuer une évaluation qui reflète la réalité en terme de classement de la motivation par ordre de priorité et qui place l'ambiance de travail en haut du podium avec un taux de 50%, suivi de la stabilité d'emploi qui affiche un taux de 48.3%, qui sera rejoint par le salaire 35% , la communication du responsable 31.7% , et finira par un taux identique pour (avantages sociaux professionnelles ainsi que perspectives de carrière).

Loin de toute attente, le salaire est loin d'être que le seul moyen de motivation, nous avons là des chiffres éloquentes et irréfutable sur l'importance du bien-être et du bon vivre en milieu professionnel.

Fort est de constater que l'ambiance du travail a fait des émules et reste une projection simpliste de la communication, sans protocole, ouvert à tous, chaleureuse et conviviale apportant sûreté et rentabilité.

**Tableau n°20: les facteurs les plus motivants dans l'établissement selon l'ancienneté**

Facteur motivant	Ambiance de travail		Salaire		Stabilité d'emploi		Communication du responsable		Avantages S/P		Perspectives de carrière	
	F	%	F	%	f	%	f	%	F	%	F	%
[2 - 13] ans	14	43.8	05	15.6	26	81.3	10	31.3	02	6.3	03	9.4
[14 -25] ans	06	33.3	06	33.3	10	55.6	03	16.7	02	11.1	02	11.1
[26 - 37] ans	02	20	02	20	04	40	03	30	00	00	02	20
Total/60	22	36.7	13	21.7	40	66.7	16	26.7	04	6.7	07	11.7

Le tableau ci-contre, place la stabilité d'emploi et l'ambiance du travail, en tête de liste avec un taux majoritaire pour tous les intervalles d'ancienneté, de 81.3% [02-13ans] d'ancienneté disent que la stabilité d'emploi les motive le plus, suivi de l'ambiance de travail avec 43.8% , puis 31.3 indiquent que la communication du responsable les motivent à l'ENNA,

Ceux entre [14-25ans] d'ancienneté aussi disent être motivé par la stabilité d'emploi en premier avec 55.6% puis l'ambiance au travail avec 33.3%, puis 16.7 disent être motivé par la communication du responsable avant même le salaire et le restes des réponses.

Quant aux plus anciens entre [26-37 ans] 40% disent être motivés par la stabilité d'emploi, puis la communication du responsable en deuxième position avec 30% et enfin l'ambiance du travail et le salaire 20 % chacun, on remarque aussi que la plus part des anciens sont motivé aussi par les postes à pourvoir

Cela démontre à quel point la stabilité, l'ambiance au travail et la communication ont un impact considérable en termes de motivation jusqu'à



laisser au second plan le salaire, et les avantages socioprofessionnelle et les postes à pourvoir surtout pour les moins expérimentés et les nouveaux entre eux, frappé par le chômage comme tout jeune algérien, la stabilité d'emploi devient une réelle motivation pour les moins expérimentés , ainsi qu'il favorisent la communication du responsable et l'ambiance au travail sur tout , ça exprime aussi leur besoins d'affiliation et sentiment d'appartenance et bien être

**Tableau n°21: les facteurs les plus motivants dans l'établissement selon les CSP**

Facteurs motivants	Ambiance de travail		Salaire		Stabilité d'emploi		Communication du responsable		Avantages S/P		Perspectives de carrière	
	F	%	f	%	f	%	F	%	f	%	F	%
Cadre	10	50	2	10	15	75	7	35	0	0	02	10
Agent de maîtrise	10	30,3	10	30,3	20	60,6	5	15,15	3	9,1	05	15,15
Agent d'exécution	3	42,8	0	0	5	71,4	2	28,6	1	14,3	00	00
Total/60	23	38,3	12	20	40	66,7	14	23,3	04	6,7	07	11,7

Le tableau ci-dessus adhère et corrobore à l'analyse faite précédemment.

La stabilité d'emploi rafle la mise avec un taux hallucinant de 66,7%, suivi de l'ambiance du travail par 38,3% et la communication du responsable avec un taux de 23,3% pour finalement mettre le salaire en quatrième position.

Les cadres se profilent à l'identique avec ce qui précède, par contre les agents de maîtrise aligne au même titre d'égalité l'ambiance du travail et le salaire avec un taux de 30,3%.

Quant aux agents d'exécution, minoritaire en termes d'effectif, porte leurs choix sur la stabilité et l'ambiance du travail, pour finalement aller vers la communication du responsable.

Il est clair que les Agents d'exécutions seront motivés et attirés par la stabilité d'emploi vu qu'ils font partie des travailleurs qui peuvent être touchés par le chômage en cas où il quitte l'établissement.

**Tableau n° 22: la fierté d'appartenir à l'ENNA selon les CSP**

Fierté CSP	Très fière		Normal		Pas vraiment		Total	
	F	%	F	%	f	%	f	%
Cadre 20	12	60	07	35	01	5	20	100
Agents de maitrise 33	22	66,7	08	24,2	03	9,1	33	100
Agents d'exécution 07	05	71,4	02	28,6	00	00	07	100
Total 60	39	65	17	28,3	4	6,7	60	100

On remarque sur le tableau ci-dessus, la majorité de 60% des cadres sont fière de faire partie de l'ENNA face à 35% n'éprouve pas un grand attachement mais plutôt normal, et enfin 5% des cadres déclarent qu'ils ne sont pas vraiment fière.

66.7% des agents de maitrise disent qu'ils sont fiers de faire partie de l'ENNA de Bejaia ainsi que 71.4% agent d'exécution.

24.2% des agents de maitrise et 28.6% agent d'exécution affiche leur indifférence par la réponse normale, en fin la minorité de 28.3% agent de maitrise ainsi que 6.7% agent d'exécution ne sont pas vraiment fière.

On constate à partir de ces résultats la majorité écrasante est très fière d'appartenir à l'ENNA qu'ils soient cadres ou agents, ce qui est remarquable ce sont les catégories inférieures comme agent de maîtrise et agent d'exécution qui ont eu le taux le plus élevé.

Est cela signifie que la majorité sont satisfaits et attachés à leur entreprise ce qui nous incite à dire que la majorité est fière de son entreprise c'est-à-dire que l'établissement déploie beaucoup d'effort afin d'arriver à gagner la confiance et l'attachement et la fierté de ses salariés, même chez les moins qualifiés, c'est qu'ils sont pris en considération.

**Tableau n°23 : le rapport entre La présentation du responsable sur les lieux de travail et les CSP**

Présentation du responsable CSP	Oui		Non		Rarement	
	F	%	F	%	f	%
Cadre	16	80	01	5	03	15
Agents de maîtrise	25	75,8	02	6	06	18,2
Agents d'exécution	06	85,7	00	00	01	14,3
Total 60	47	78,3	03	5	10	16,7

On remarque ici la quasi-totalité des réponses sont par oui chez les trois catégories socioprofessionnelles, 80% des cadres, 85.7% des agents de maîtrise, 85.7% d'agents d'exécution disent que le responsable se présente de temps en temps sur les lieux de travail malgré son dépassement, 5% du total qui ont dit qu'ils ne viennent pas de temps en temps, et d'autres disent rarement avec la totale de 10% des 3 catégories confondues.

Selon le sondage effectué, le responsable, malgré la charge de travail ne ménage aucuns efforts pour veiller à marquer sa présence au niveau des services, il est le seul vis-à-vis de l'ensemble des travailleurs, dont les effectifs sont de l'ordre de 73 agents.

Il reste évident, que compte tenu de la situation, le directeur invite sans aucun protocole tous les agents sans distinction à se rapprocher de lui en cas de problème éventuels, il reste attentif à toutes propositions et associe les partenaires sociaux en cas de situation délicate

## 6. Constatation des résultats des deux hypothèses :

L'enquête qu'on a menée nous a permis d'obtenir un nombre importants de données significatifs qui vont nous aider dans la vérification de nos hypothèses.

C'est ainsi que se présente notre première hypothèse :

- ❖ L'aspect informationnel de la communication interne basé sur un partage d'informations d'une grande diversité permet d'optimiser la participation de tout le personnel à la maîtrise des contraintes professionnelles au sein de leur Etablissement.
- On premier lieu on essayer de déterminer la place et l'importance de la communication interne et l'importance stratégique de l'échanges des informations pertinentes au sein de l'ENNA, 98% des employés sont conscient que la communication de l'information est stratégique et très importante pour eux et indispensable dans leur établissement (tableau n°06) ce qui veut dire que la quasi-totalité des activités des travailleurs de l'ENNA demande de l'informations stratégique de la coordination le décloisonnement entre les services un service qui faillit à sa mission mettra en péril le reste des services, donc pour une prise de décision optimale l'information est réellement stratégique pour l'ENNA et ces travailleurs, ce qui veut dire , qu'elle est favorisée et sollicitée chez toutes les catégories, de ce fait les réponses reflètent le degré de conscience des travailleurs de toute catégorie socioprofessionnelle qui ressentent l'impact de la communication dans leurs postes respectifs.

On conclut dans ce cas, qu'au sein de l'ENNA la participation et le partage est primordial.

Quant à la plus part des travailleurs, jugent que les informations transmises par le responsable sont largement suffisantes, leur permet d'avoir une bonne visibilité dans le travail et savoir quel démarche entreprendre avec 71.7%

(Tableau n°09) On constate que la nature des informations affiche un taux global de « oui » compris entre **65 %** et **93,3 %** et de « non » compris entre **6,7%** et **23,3%**. 73% disent avoir droit d'accès aux informations sur les activités de leur entreprise, 76% ont droit d'accès aux postes à pourvoir, 93% sont informés dans leur poste, 83% qu'ils sont informés par le responsable à propos des procédures de travail mises à jours, pour plus de vigilance et maîtrise des situations ...etc. Ceci démontre, que les informations sont diversifiées et accessibles au profit de toutes les C S P et que la rétention de l'information est tout simplement bannie au niveau de l'ENNA.

Cela confirme cette justice informationnelle dans l'accès et l'encouragement de l'information et le partage est remarquable.

- Quant à la qualité de l'information partagée 73% disent avoir droit d'accès aux informations sur les activités de leur entreprise, 76% ont droit d'accès aux postes à pourvoir, 93% sont informés dans leur poste, 83% qu'ils sont informés par le responsable à propos des procédures de travail mises à jours, pour plus de vigilance et maîtrise des situations ...etc. (Tableau n°08°),

La justice interactionnelle qui rappelle qu'un traitement digne et respectueux des individus correspond à leurs attentes et répond à leurs besoins de justice.

C'est clair que l'établissement de l'ENNA mise sur sa communication interne, par l'aspect informationnel ou les travailleurs ont encore une fois confirmé que leur travail est réellement basé sur le partage de l'information mais surtout de permettre la participation de tous, les informations se transforment en sentiment de reconnaissance, de valorisation, entraînant la coopération du sujet qui se constate beaucoup plus chez les travailleurs qui disent qu'ils préfèrent s'adresser à leur responsable direct en cas de situation incertaine avec le taux de 80% avant de passer par quiconque, c'est une marque de confiance chez les salariés envers leur responsable pour lui demander conseil.

A travers ses données statistiques et leur interprétation la majorité du personnel de l'ENNA confirme tout ce qui a été énoncé dans notre hypothèse donc

- ❖ L'aspect informationnel de la communication interne basé sur un partage d'informations d'une grande diversité permet d'optimiser la participation de tout le personnel à la maîtrise des contraintes professionnelles au sein de leur Etablissement.

Concernant notre deuxième hypothèse :

- ❖ Plus les travailleurs se sentent écoutés et considérés plus leur motivation se renforce.
  - A ce fait, 100 % du personnel de l'ENNA considèrent que l'écoute suffit à elle seule d'être source de motivation, la chance qui se confirme dans le (tableau n°13) cela veut dire que les travailleurs de l'ENNA sont conscients que tout peut commencer par une bonne écoute pour arriver à des accords ou ententes.
  - Disponibilité sans faille du responsable à l'attention du personnel toutes catégorie confondue, on constate qu'ils sont unanime à témoigner de sa volonté de bien faire et de répondre toujours présent 98.3% du personnel indiquent qu'ils sont reçus avec bienveillance par leur supérieur même sans Rendez-vous, et qu'il est attentif à leur problèmes aux travail problèmes, 90 % parmi eux en rajoutent que le responsable les écoute pas seulement entant que travailleur mais aussi entant que personne. (Tableau n°14)
  - la majorité des employés disent qu'ils sont satisfaits des réponses à leurs problèmes apportés par l'écoute de leur responsable avec le taux de 76.7% (Tableau n°15)
  - quant aux facteurs les plus motivants pour les travailleurs au sein de leur Etablissement 66.7% disent être motivés par la stabilité de l'emploi et qui est le taux le plus élevé, suivit de l'ambiance de travail 38.3% disent

rester pour l'ambiance et le climat sain entre collègues et le responsable directe, et en 3<sup>ème</sup> position et avec un taux important de 23.3% disent être motivé par la communication du responsable. (Tableau n°19)

- concernant la prise d'initiative même en dehors de leur poste respectif 61.7% se déclare volontiers même en dehors de leur missions contre 38.3 qui accomplissent leur travail demandé, car ce sont des catégories qui sont encadré par un règlement mis en place par l'ENNA ou il est fait obligation de posséder une qualification. Pour les agents de maîtrise, on recense 72,7% de oui contre seulement 27,3% de non, car il s'agit de poste moins contraignant et à moindre risque ce qui ouvre le champ à l'initiative, ça veut dire que même si ils sont motivés pour le faire ils ne peuvent pas dépasser leur prérogatives pour des contraintes sécuritaires.
- Pour la fierté et le sentiment d'appartenance 65% du personnel de l'ENNA se dit très fière de faire partie de cet Etablissement avec 28.3% qui étaient indifférents, 6.7% pas vraiment. Ça indique que la majorité sont fière de leur appartenance à cet établissement, et ça ne peut qu'être signe fort de motivation.
- tout indique que le responsable déploie des efforts et entreprends des initiatives importantes pour instaurer la paix sociale et motiver son personnel grâce à la communication interne existante, rajoutant à cela les facteurs motivants les travailleurs à rester au sein de l'ENNA sont pour toutes les catégories socioprofessionnelle de tenant compte de tout ce qui précède l'écoute et la considération sont les facteurs qui représentent la , à cet effet , on constate que la quasi-totalité du personnel de l'ENNA considèrent être écouté, suffit pour motiver et de se sentir considérés, qu'ils se sentent important dans leur travail, l'écoute et la considération , la remonté d'information est pour eux très importante, renforce la motivation dans le sens où elle devient persistante .



le personnel de l'ENNA déclare à travers les résultats obtenues, être écouté à tout moment par leur supérieur qui affiche sa disponibilité totale malgré son dépassement, le personnel de l'ENNA donc se dit avoir tout pour être motivé dans son travail, une paix sociale instaurée, le renforcement de la communication ressentis, le sentiment de fierté renforcé et car d'après eux ils sentent leur importance en tant qu'éléments actifs

À partir de ses résultats, on peut dire que notre deuxième hypothèse qui stipule : plus les travailleurs se sentent écouté et considérés, plus la motivation se renforce. Est confirmée

Les initiatives de leurs supérieurs à encourager le partage d'information.

Une bonne communication a un effet sur le climat interne, sur l'opinion des salariés de leur organisme et ainsi sur son image externe. La communication interne est l'ensemble des actes de communication qui se produisent à l'intérieur d'une organisation.

Ces particularités varient d'une organisation à l'autre, l'information doit circuler, cet impératif s'inscrit dans une logique économique, selon l'enchaînement de la communication , motivation , productivité, les fonctions de la communication interne dans les entreprises, les organisations, les établissements en générale et les établissement publiques en particulier sont multiples, elle sert à exposer des résultats , un bilan, transmettre des informations, un savoir, un métier, ou expliquer une nouvelle orientation, une nouvelle réforme .

## **Conclusion générale :**

La mise en œuvre d'une communication interne efficace et motivante, est considérée comme l'un des thèmes les plus sensibles dans la gestion du personnel, car elle touche directement à la vie pratique des collaborateurs, mais également leur statut et leur estime et leur valeur. C'est pour cette raison qu'elle occupe une place primordiale dans l'entreprise ou l'organisation.

Au terme de notre mémoire, et suite à notre étude effectuée au sein de l'ENNA, nous avons eu l'occasion d'étudier l'essentiel dans le cadre du bien être des salarié et de leur épanouissement au travail.

Actuellement pour la majorité des salariés être écouté et considéré lors de difficulté, prodigué conseil et soutien est le meilleur moyen de motivation au travail, ce qui est le cas à l'ENNA.

À partir de cela, on peut conclure que les travailleurs de l'ENNA sont motivés car ils se sentent écouté et considéré et que leurs préoccupations sont prises en considération sans délai, grâce à une structure aplatie avec absence de niveau hiérarchique élevé. Le responsable de l'ENNA est le chef directe et le seul responsable de l'ENNA de Bejaia, une structure qui a servi plus au décloisonnement rapide et efficace des différents services opérationnels, qui a permis au responsable d'être en permanence en contact et à l'écoute de ses salariés, mais par manque de soutiens beaucoup d'initiative sont freinées.

Le souci majeur du responsable, est comment rendre cette motivation durable, comment la renforcée pour qu'elle puisse maintenir la paix sociale dans cet Etablissement durement acquise.

à cet effet, et compte tenu de ce qui précède, la communication interne et l'information ont un impact stratégique non seulement pour l'optimisation de la

sécurité, mais aussi pour optimiser et booster les travailleurs de l'ENNA d'énergie positives, faisant d'eux de bon acteur impliqué et vigilants.

En définitive, en l'absence d'une structure hiérarchisée à même de prendre en charge la communication interne au sein de l'ENNA de Bejaia, celle-ci à réussie à insuffler à ses employés les sens de la responsabilité et du devoir.

## ***Bibliographie du mémoire :***

### ***Ouvrages méthodologiques :***

- ❖ Jean-Claude COMBESSIE, *la méthode en sociologie*, 3<sup>ème</sup> édition, Edition La Découverte, Paris, 2001.
- ❖ Madeleine GRAWITZ, *lexique des sciences sociales*, 7<sup>ème</sup> édition, Dalloz, Paris, 2007.
- ❖ Madeleine GRAWITZ, *méthodes des sciences sociales*, 11<sup>ème</sup> édition, Dalloz, Paris, 2001.
- ❖ Maurice ANGERS, *initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines*, édition Casbah, Alger, 1997.
- ❖ W.COOKS et autres, *methodes de recherches en sciences sociales*, édition hrwlutee, Quebec, 1997.

### ***Ouvrages spécialisés :***

- ❖ Alex MUCHIELLI, *les motivations que sais-je ?* 8<sup>ème</sup> édition, Paris, 2006.
- ❖ T.ANNELKA , J.F. DHENIN , P.PICO , P.SERDEEZNY , P.SIMON , *Economie d'entreprise*, BTS 1<sup>ère</sup> année, édition Bréal, 1999.
- ❖ Aubert nicole, *diriger et motiver, art et pratiques du management*, édition d'organisation, Paris, 2002.
- ❖ P.BEON , *Comment développer la communication interne*, Nathan, Paris, 1995.

- ❖ Bernard DOBIECKI, *Communication des entreprises et des organisations*, édition Marketing S.A., paris (15<sup>e</sup>), 1996.
- ❖ Bernard DOBIECKI, *Communication des entreprises et des organisations psychosociologie*, édition economica, Paris, 1991.
- ❖ J.P.CITEAU, *Gestion des ressources humaines, principes généraux cas pratique*, 2<sup>e</sup>me édition, Armand colin, Paris, 2002.
- ❖ Claude LEVY-LEBOYER, *la motivation dans l'entreprise*, Editions d'organisation, Paris, 1998.
- ❖ Collectif EPBI, *guide pratique pour la gestion des ressources humaines*, 2009.
- ❖ D.POTOCKI-MALICET, *élément de sociologie du travail et de l'organisation*, édition economica, paris, 1997.
- ❖ Daniel GACOIN , *Communiquer dans les organisations sociales, enjeux, stratégies, méthodes*, 2<sup>e</sup>me édition, édition Dunod, Paris, 2004.
- ❖ Evelyne JARDIN, *mutation et organisation du travail*, édition Laurant Bégae, Bréal, 2005.
- ❖ Geneviève LACONO, *Gestion des ressources humaines*, Casbah édition, alger, 2004.
- ❖ IRCOM, *Le guide pratique de la communication*, Edition Eyrolles, 1992.
- ❖ Jean.F DORTIER, *Peut-on motiver autrui ?*éd sciences humaines, Paris 1999, N°92.

- ❖ Jean-Marc DECAUDIN, Jacques IGALENS et autres, *La communication interne, stratégies et techniques*, 2ème édition, Paris, 2009.
- ❖ Jean-Marc le GALL, *la gestion des ressources humaines*, éd. PUF, Paris, 1992.
- ❖ LASARY, *tout sur le management*, El dar OTHMANIA, édition 8, Alger, 2007.
- ❖ Luc BOYER et Noel EQUILIBY, *organisation ; théories et applications*, édition d'organisation, Paris, 1999.
- ❖ Michel CROZIER., *l'entreprise à l'écoute*, Interéditions, 1989.
- ❖ Michel DARBELET, *l'essentiel sur le management*, BERTI Editions, Alger, 2011.
- ❖ Monique ZOLLINGER, *la communication interne et externe*, Nathan, Paris, 1993.
- ❖ Nicole D'ALMEIDA, LIBAERT Thierry, *La communication Interne de l'entreprise*, 2ème édition, Dunod, Paris, 2007.
- ❖ Nicole D'ALMEIDA, LIBAERT.T, *la communication interne*, 1998.
- ❖ Nicole D'ALMEIDA, thierry LIBAERT, *la communication interne de l'entreprise*, 5ème édition, Dunod, Paris, 2007.
- ❖ Pascal CHARPENTIER , *Organisation et Gestion de l'entreprise*, édition Agnés Fieux, Paris, 2004.
- ❖ Patrice ROUSSEL, *La motivation au travail*, concepts et théories, LIRHE, Toulouse, 2000.

- ❖ Patrice ROUSSEL., *la motivation, concepts et théories*, éditions OMS, Paris, 2001.
- ❖ Philippe DETRIE, Catherine MESLIN-BROYZ, *La communication interne au service du management*, Editions liaisons, Paris, 2001.
- ❖ Philippe MOREL, *La communication interne*, 2ème édition, Ed Vuibert, Paris, 2002.
- ❖ R. MUCHIELLI, *Communication et réseau de communication*, les éditions ESF Entreprise Moderne Librairie Techniques, 1980.
- ❖ SEKIOU, BLONDIN, FABI, BAYAD, PERETTI, Alis CHEVALIER, *Gestion des ressources humaines*, 2ème édition, Ed BOECK, 2004.
- ❖ Shimon L.DOLAN, Eric GOSSLIN et Jules Garrière, *psychologie du travail et comportement organisationnel*, 3ème édition, les Editions de la chenelière, Paris, 2007.
- ❖ SHMITT Jean-Pierre., *manuel d'organisation de l'entreprise*, 3<sup>ème</sup> édition, Edition PUF, Paris, 2001.
- ❖ WEISS Dimitri, *Ressources humaines ; 2<sup>ème</sup> éd*, édition d'organisation, Paris, 1999.

## **Dictionnaires et encyclopédies :**

- ❖ Francis BALLE, *dictionnaire des medias, Larousse*, Bordas, Paris, 1998.
- ❖ H. Bloch, E. Depret, A. Gallo et les autres, *Dictionnaire fondamental de la psychologie*, Larousse, France, 1997.
- ❖ H.BLOCH, E.DEPRET, GALLO.A et les autres, *Dictionnaire fondamentale de psychologie*, édition Larousse, France d'appartenance, 2002.
- ❖ Larousse, *grand dictionnaire de psychologie*
- ❖ Le Petit Larousse Illustré , *Dictionnaire*, Paris, 1988.
- ❖ Pierre NGHANE , DERONGE Jules et les autres, *Dictionnaire de gestion*, édition ARMAND Colin, 1996.

## **Mémoire de fin de cycle :**

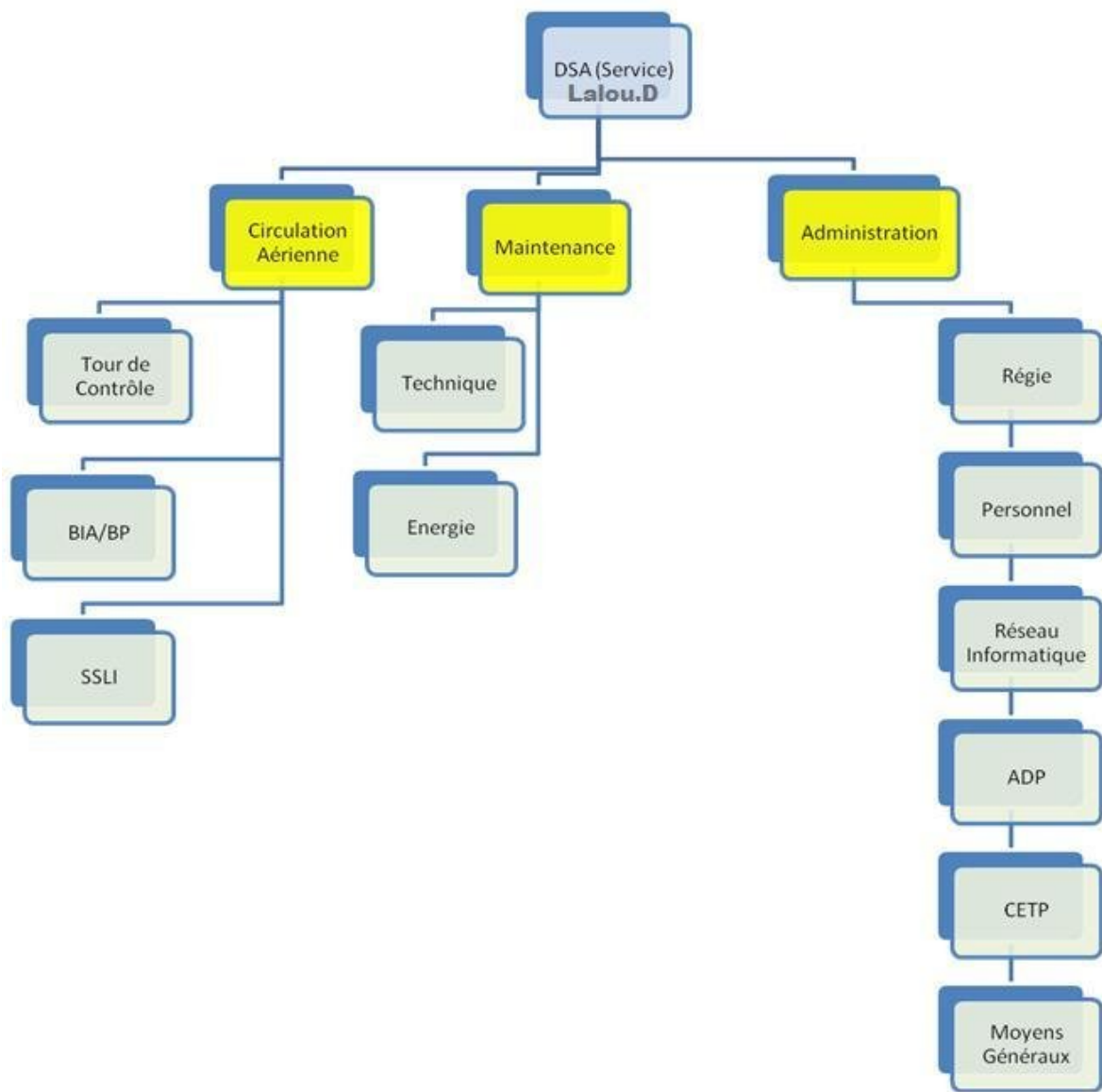
- ❖ Newfel ZAITER, mémoire de magister en science de gestion, *impact de l'intranet sur la communication interne de l'entreprise*, université d'Abou Baker BELKAID, Tlemcen, 2006-2007.

## **Webographie :**

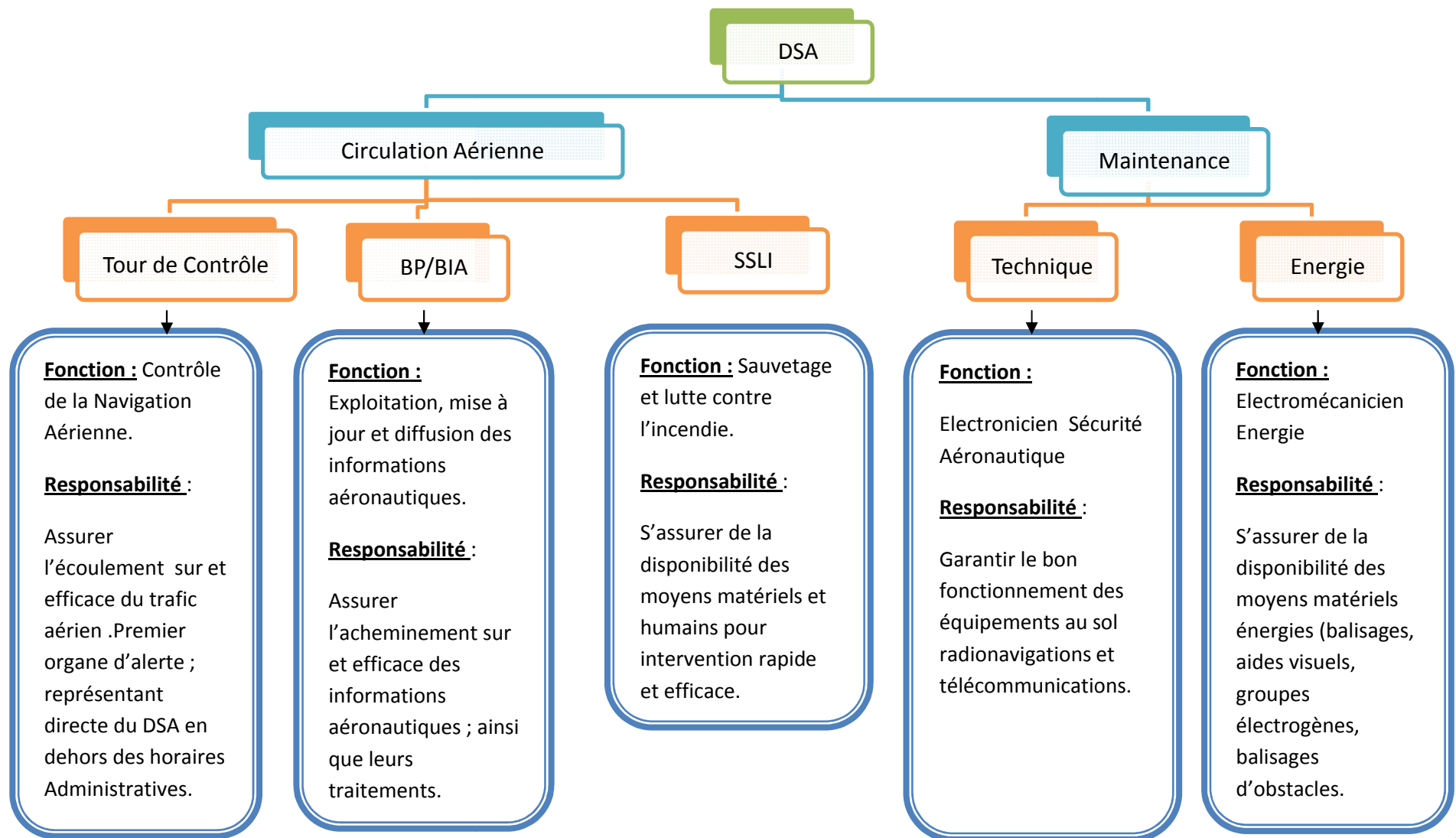
- ❖ Article sur wikipedia, *théorie de l'information*, consulté le 19/04/2014 sur :  
[http://fr.wikipedia.org/wiki/Th%C3%A9orie\\_de\\_l'information](http://fr.wikipedia.org/wiki/Th%C3%A9orie_de_l'information)
- ❖ [http://aaiae.iae-toulouse.fr/files/MRH/fiches\\_outils/Les-theories-de-la-motivation-au-travail.pdf](http://aaiae.iae-toulouse.fr/files/MRH/fiches_outils/Les-theories-de-la-motivation-au-travail.pdf)



❖ Michel DENJEAN, *la motivation*, document de transfert,  
Decembre 2006, Encyclopédie des ressources humaines –  
Vuibert - Équité et justice au travail – Dirk Steiner21, consulté le  
12/02/2014 sur :  
[https://www.google.fr/?gws\\_rd=ssl#q=https:%2F%2Fcedip.equipement.gouv.fr%2FIMG%2Fpdf%2FMotivation\\_v5\\_cle062385.pdf](https://www.google.fr/?gws_rd=ssl#q=https:%2F%2Fcedip.equipement.gouv.fr%2FIMG%2Fpdf%2FMotivation_v5_cle062385.pdf).



**Organigramme de l'ENNA de Bejaia Aéroport**



## **Guide d'entretien de la pré-enquête :**

### **Les freins et les motivations à utiliser dans les différents supports de communication fournis par la communication interne de la direction de Bejaia :**

Bonjours, je vous remercie d'avoir accepté cette rencontre. Comme vous le savez, je recueille et rassemble des témoignages dans le cadre d'une pré-enquête exploratoire pour mon étude, tout le long de cet entretien j'aimerais que vous répondiez le plus clairement possible, aux questions en toute liberté, c'est votre opinion, et il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses, je précise que ces réponses sont anonymes.

**Dans un premiers temps j'aimerais mieux connaître votre métier, votre parcours et votre opinion sur la communication interne et la motivation au travail en général.**

### **Partie1 : perception globale de la communication interne et la motivation au travail**

#### **Présentation de l'enquête n°1 :**

- Quelle est votre fonction ?
- Quel est votre Age ?
- Quel est votre parcours professionnel ?

#### **Opinion et relation avec la communication interne :**

- Connaissez-vous la fonction de communication interne ?
- Selon vous quel est son rôle ?
- A qu'elle occasion êtes-vous en relation avec (le responsable, le personnel, collaborateur des autres services) ?
  - Les événements ?
  - les réunions ?
  - ?
  - ?
- Lorsque vous avez besoins d'une information quel outil de communication privilégiez-vous utiliser ?
  - L'écrit :

- L'oral : réunions, entretien face à face, téléphone ?
- Autres ?
- que pensez-vous de la motivation, a-t-elle une importance dans le travail?
- la motivation doit-elle faire partie des missions de la communication interne ?
- elle en fait réellement partie ?
- pour vous qu'est ce qui pourrait motiver la communication interne ?
  - être bien informé dans notre service et sur les autres services aussi
  - Tracer les objectifs et définir un plan d'action équilibré qui sera connu de tous les travailleurs, pour lequel leur contribution à quelque niveau que ce soit sur l'échiquier apportera la pierre de l'édifice.
  - permettre d'établir une relation professionnelle et amicale en termes de coopération en milieu de travail.
  - d'avoir accès aux informations utiles liées à notre travail pour mieux atteindre nos objectifs.
  - que nos préoccupations soient partagées écoutés et compris par le responsable
  - Une prise en charge immédiate de nos problèmes
  - Que le responsable soit à l'écoute permanente des soucis de ses travailleurs sans discrimination et veille en permanence à instaurer la paix sociale et l'égalité des chances.
  - quand on a les bonnes informations au bon moment nous concernant ou concernant notre entreprise on ressent une crédibilité dans les discours et un sentiment de justice

**Nous avons fait le point sur votre opinion et votre principale utilisation des outils, et la motivation au travail.**

**Concentrons-nous maintenant sur les expériences que vous avez eues avec la direction et particulièrement avec votre supérieur hiérarchique, et les outils de communication aussi tout au long de votre carrière dans l'établissement.**

## **Partie02 : Les expériences avec la direction :**

### **Utilisation des supports**

- A quel moment prenez-vous connaissance des supports de communication qui vous sont transmis (la journée, le soir à votre domicile, pendant la pose...etc.) ?
- Quel type d'informations transmettez-vous à :

#### **Au Collaborateurs ?**

- Informations sur l'activité de l'équipe ?
- l'activité du service?
- informations concernant l'ENNA de Bejaia ?
- informations sur l'ENNA ?
- informations sur la vie quotidienne de l'ENNA de Bejaia et de ses services ?
- des informations économiques et commerciales liées à vos activités ?

#### **à votre responsable :**

- à Quel moment les transmettez-vous ?
  - en réunion d'équipe
  - en informel, cas par cas
  - lors de biefs spéciaux
  - autre

### **Les motivations :**

- Quel sont les supports qui vous sont fournis à l'ENNA de Bejaia et que vous utilisez le plus ?
- pourquoi ?.....  
.....  
.....
- à quoi vous servent-ils ?

### **Les freins :**

- avez-vous des difficultés à communiquer certaines informations à vos collaborateurs ?
- pouvez-vous me dire les supports que vous n'utilisez jamais ou très peu ?
- pourquoi ces supports ne vous conviennent pas ?

- ils ne sont pas pratiques
- les informations transmises ne vous sont pas utiles ?
- les collaborateurs ont-ils des difficultés à vous transmettre l'information qu'il vous faut ?
- prennent-ils l'initiative de vous informer de tout et signaler toutes les anomalies ? pourquoi ?.....  
.....  
.....

**Nous avons abordé vos préférences ou non concernant les supports que vous utilisez et quelles sont les raisons qui vous poussent à écarter certains. J'aimerais maintenant, que vous vous mettiez dans la situation où vous seriez membre de votre direction vous pouvez créer le support que vous désirez à destination des collaborateurs de chaque service.**

**Le support de communication interne idéal :**

- Si vous pouvez créer un support idéal pour vous :
  - à quelle fréquence serait-il distribué ?
  - quelles informations y aura-t-il dedans ?
  - Comment seraient elles présentées (texte, beaucoup de graphisme...etc.) ?
  - les informations seraient vulgarisées ou très techniques ?
  - quelle serait la cible (un service particulier, une équipe, l'administration, ou tout le personnel) ?

**Conclusion :**

**Maintenant que nous avons vu ensemble quel pourrait être le support idéal pour la communication interne pour vous, nous allons pouvoir terminer cet entretien.**

- avez-vous d'autres remarques/ suggestions à apporter ?

**Merci beaucoup d'avoir participé à notre enquête, vos réponses nous seront très utiles et nous aiderons à améliorer les outils de communication interne**

*Université Abderrahmane Mira de Bejaia*

*Faculté des sciences humaines et sociales*

*Département science sociales*

**Option** : organisation du travail et Ressources humaines

**Questionnaire de recherche sur le thème :**

## ***L'impact de la communication interne et la motivation au travail***

**Cher employé(e)s**

*Ce questionnaire a été élaboré dans le but d'effectuer une étude sociologique en vue de la préparation d'un mémoire de fin de cycle de master 2 option : « Organisation du travail et gestion des ressources humaines » que nous voulons réaliser sur la communication interne dans l'organisation publique Algérienne. A ce titre, j'ai choisi l'Etablissement National de la Navigation Aérienne, ENNA de Bejaia. Aussi, je vous sollicite afin de répondre en toute objectivité aux questions énumérées ci-dessous.*

*Lisez attentivement les propositions, puis répondez en mettant (x) dans l'une des parenthèses proposées. Sachez que vos réponses seront anonymes et utilisées qu'à des fins scientifiques. Merci d'avance pour votre aimable collaboration pour l'enrichissement de cette présente étude.*



**1)- Données personnelles :**

1-Sexe : homme ( )      femme ( ).

2-Age : ..... Ans.

3-Niveau d'instruction : Primaire ( )    moyen ( )    secondaire ( )    universitaire ( ).

4-Ancienneté dans l'établissement : .....ans.

5- Catégorie Socioprofessionnelle : Cadre ( )    Agent de maîtrise ( )

Agent d'exécution ( ).

**a-premier axe : L'aspect sur lequel est basée la communication interne de l'Etablissement :**

1- A votre avis, la communication de l'information dans votre Etablissement est-elle?

Stratégique ( )      Peu importante ( )

2- Que pensez-vous du système d'information dans votre entreprise, est-il ?

Très Bon ( )      Moyen ( )      Faible ( ).

3- Est ce que le responsable veille à ce que les informations échangées à tous les niveaux soient :

a-Pertinentes et adaptées à vos besoins dans le travail (utiles) ?    Oui ( )    Non ( )

b- Fidèles et Rendent compte de la réalité des faits avec détails ?    Oui ( )    Non ( )

c- précises, permettent une bonne connaissance des situations ?    Oui ( )    Non ( )

d- conviviales, présentées de façon faciles à comprendre ?    Oui ( )    Non ( )

2- Quelle est la nature des informations communiquées par votre responsable ?

a-Information relative à l'activité ou projet de l'entreprise :    Oui ( )    Non ( )

b-Information sur la ou les procédures concernant l'exécution de votre travail :

Oui ( )      Non ( )

c-Information supplémentaires sur de nouvelles procédures mises à jour :

Oui ( ) Non ( )

d-Explication d'un traitement spécifique dans les procédures de Gestion du personnel vous concernant Oui ( ) Non ( )

e-Affichage d'avis de poste à pourvoir Oui ( ) Non ( )

f- De sensibilisation sur l'impact et l'importance de votre rôle du point de vue social et professionnel Oui ( ) Non ( )

3- Ces informations, sont-elles suffisantes pour une bonne visibilité sur l'utilité de votre travail, et des objectifs poursuivis ? Suffisantes ( ) Insuffisantes ( )

4- En cas de situations critiques ou incertaines dans votre poste de travail à qui vous vous adressez en premier ? a- Au directeur ( )

b- Aux instances syndicales représentatives des travailleurs ( )

c- À des collègues expérimentés ( )

Dites pourquoi :.....

.....

5- Quels sont les moyens de communication interne les plus utilisés à l'ENNA et que vous préférez le plus pour la compréhension ?

a- L'affichage ( ) f-entretien individuel ( )

b- Téléphone ( ) g-Comptes rendus ou rapport ( )

c- Réunion ( ) h-Fiches de signalisation et de veille ( )

i-Lignes téléphoniques interne ( )

d- Messagerie ( ) j-Par fréquence ( )

e- Les notes de services ( ) k-Vidéo- conférence ( )

Dites pourquoi :.....

.....

6- Quel est le mode de communication utilisé dans votre établissement de Bejaia et idéal à la compréhension de l'information ?

a-Oral ( )                      b- écrit ( )                      c- audio-visuel ( )

Pourquoi ?.....

**Axe n°02 : L'impact de l'écoute et la considération des travailleurs sur leur motivation :**

1-Pour vous être écouté et considéré par le responsable, motive le travailleur à donner le meilleur de lui-même ? Oui ( )                      Non ( )

2-Est-ce que votre responsable vous écoute quand vous le sollicitez ? Oui ( )                      Non ( )

3-Quand il Vous reçoit avec ou sans rendez-vous, et vous accorde le temps nécessaire pour l'informer, pour renseignements ou exposer votre problème ? Oui ( )                      Non ( )

4- Bienveillant, Attentif et soucieux pour :

a- Vos problèmes au travail    Oui ( )                      Non ( )

b-Tous vos problèmes personnels et de travail    Oui ( )                      Non ( ) .

c-Vous écouter en tant que personne    Oui ( )                      Non ( ) .

5-Êtes-vous satisfait des réponses apportés par cette écoute ? Oui ( )                      Non ( )

6- êtes-vous assidus ?                      Oui ( )                      Non ( )

Dans l'affirmatif, pour qu'elle raison ?    Par conviction ( )                      par peur de sanction ( )

sinon,

pourquoi ?.....

.....

7- Prenez-vous des initiatives au travail même en dehors de votre poste ? Oui ( )                      Non ( ) .

8- Ressentez-vous une pénibilité lors de l'exécution de votre travail ?    Oui ( )                      Non ( ) .

De quelle nature ?.....

.....

9-Avez-vous eu d'autres propositions intéressantes de travail ? Oui ( )                      Non ( ) .

Si oui, qu'est-ce qui vous a motivé le plus à rester dans l'ENNA de Bejaia ?

a- L'ambiance de travail ( )

d- la communication interne ( )

b-Le salaire ( )

e-les avantages socioprofessionnelles ( )

c-La stabilité d'emploi ( )

f- Perspectives de carrière ( )

Autres, précisez .....

**10-**Etes-vous fier de faire partie de l'ENNA de Bejaia ?

Très fière ( )

Normal ( )

pas du tout fière ( )

**11-** comment préférez-vous travailler ? En équipe ( ) individuellement ( )

**12-** Y-a-t-il une entente entre vous et :

a-Vos collègues du même service ? Oui ( ) dès fois ( ) Non ( )

b-Vos collègues des autres services ? Oui ( ) dès fois ( ) Non ( )

c-Avec la hiérarchie ? Oui ( ) dès fois ( ) Non ( )

Si c'est non, quelles sont les raisons .....

.....

**13-** Votre responsable, se présente-t-il de temps en temps : Oui ( ) Non ( )

Rarement ( )

Pourquoi ?.....

.....

**14-**Avez-vous eu déjà l'idée de quitter l'entreprise ?

Oui ( )

Non ( )

Si oui, pourquoi ?.....

**15-**Dans qu'elle situation pouvez-vous demander une démission ?

a-Mauvaises conditions de travail ( )

b-Sérieux conflits avec les collègues ( )

c-Dégradation de la relation avec la hiérarchie ( )

***Merci infiniment pour votre précieuse collaboration.***