

Université Abderrahmane Mira - Bejaia
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences
de Gestion

Département
de Gestion

des Sciences



Mémoire de fin d'Etude

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de Gestion

Spécialité : Management des ressources humaines

Thème

**La communication interne comme facteur de
motivation des travailleurs**

Cas de l'Etablissement National de la Navigation

Aérienne/Bejaïa (ENNA/BEJAIA)

Réalisé par :

RAHMOUNI Karim

BOURENANE Aya

Encadré par :

LAHLOU Hafsa

Année Universitaire : 2022/2023

Remerciement

Tout d'abord, nous tenons à remercier **dieu** le tout puissant de nous avoir donné la force et le courage de mener à bien ce modeste travail.

A notre encadreur : M^{me}**LAHLOU .Hafsa.**

Merci de nous avoir fait le grand honneur d'accepter l'encadrement de ce mémoire.

Nos vifs remerciements vont également aux : « **Membres du jury**».

Pour l'intérêt qu'ils ont porté à notre recherche en acceptant d'examiner minutieusement notre travail et de l'enrichir avec leurs propositions.

A tous nos enseignants de la spécialité management des ressources humaines.

Un grand remerciement aux personnels de l'ENNA d'avoir collaborer à la réalisation de notre travail en partageant avec nous les informations, en donnant des conseils, et surtout pour leur disponibilité. D'avoir collaborer à la réalisation de ce travail en acceptant de répondre aux questionnaires. Merci pour votre confiance, votre temps et votre gentillesse. Nos remerciement M^{lle} **LALOU Dounia** pour sa disponibilité, pour ses conseils précieux, pour tout le temps passé à l'établissement et son orientation.

Nous remercions toutes les personnes qui ont participé de près ou de loin à la réalisation de notre mémoire. Merci encore à tous d'être apurés de nous aujourd'hui, par la présence ou par la pensée.

Dédicace

J'ai un grand plaisir de dédier ce travail

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

A toutes la promotion « MRH »

A tout ce qui me connaissent de près ou de loin.

A toute personne méritant mon respect.

Karim

Dédicace

Je dédie ce modeste travail

A mes très chers parents ma profonde reconnaissance pour tout ce qu'ils ont pu m'offrir, pour leur souhait me voir réussir dans mes études

A mes frères et mes sœurs

A toute ma grande famille sans exception, cousins et cousines.

A toutes la promotion « MRH »

A tout ce qui me connaissent de près ou de loin.

A toute personne méritant mon respect.

Aya

Liste des abréviations

Abréviation	Signification
CI	Communication interne
GRH	Gestion des ressources humaines
RH	Ressource humaine
NTIC	Nouvelle technologie de l'information et de communication
CSA	Conseil supérieur de l'audiovisuel
ENNA	Etablissement national de la navigation Aérienne
NDB	Non directionnel bacon
VOR	Very high frequency unidirectional range
DME	Distance measuring equipment
ILS	Instrument landing system

Liste des tableaux

Numéro du tableau	Titre de tableau	Numéro de page
01	Les types de la communication interne	12
02	La répartition des enquêtés selon le sexe	53
03	La répartition des enquêtés selon l'âge	54
04	La répartition des enquêtés selon le niveau d'instruction	55
05	La répartition des enquêtés selon l'ancienneté dans l'établissement	56
06	La répartition des enquêtés selon la catégorie socioprofessionnelle	57
07	Existence d'une politique de communication interne	58
08	Signification et objectifs de la communication interne	59
09	Souhait des enquêtés de créer un service de CI	61
10	Satisfaction des enquêtés de la communication interne au sein de l'entreprise	62
11	L'importance accordée à la communication interne au sein de l'entreprise	63
12	Chemin de la transmission des informations pour les salariés enquêté	64
13	La communication avec les supérieurs hiérarchiques	55
14	Facilité de communication des salariés avec le supérieur, les collègues et avec les autres services	66
15	L'écoute des salariés par l'entreprise	68
16	Les difficultés des enquêtés dans la compréhension des messages diffusé	69
17	Retards dans la diffusion de l'information selon les enquêtés	70
18	Les outils de communication utilisés par l'entreprise selon les enquêtés	71
19	Les moyens de communication les plus efficaces	72
20	La motivation des enquêtés	74
21	Les facteurs de motivation	75
22	Les leviers utilisés par l'entreprise pour booster la motivation	76

23	La motivation par la communication interne selon les enquêtés	77
24	L'importance de la motivation dans la performance	78
25	Création d'un esprit d'équipe par la communication interne	79
26	La réception des encouragements des supérieurs	80
27	Les types d'encouragements	81
28	L'apport de la communication interne dans la motivation des salariés enquêtés	82

Liste des figures

Numéro de figure	Titre de la figure	Numéro de page
01	Le processus de communication	09
02	Pyramide des besoins d'Abraham Maslow	27
03	Le lien entre la communication interne et la motivation	36
04	Le processus d'échange interactif de contributions et de rétributions	44
05	La répartition des enquêtés selon le sexe	54
06	La répartition des employés de L'ENNA par l'âge	55
07	Le niveau d'instruction des employés de l'ENNA	56
08	La répartition des enquêtés selon la catégorie socioprofessionnelle	58
09	Souhait des enquêtés de créer un service de CI	61
10	Retards dans la diffusion des informations selon les enquêtés	70
11	Les leviers utilisés par l'entreprise pour booster la motivation des travailleurs	76

Liste des schémas

Numéro de figure	Titre de la figure	Numéro de page
01	Le nombre d'années d'expérience des enquêtés	57
02	Existence d'une politique de communication interne dans l'entreprise	59
03	Signification et objectifs de la communication interne selon les enquêtés	60
04	Evaluation de la CI au sein de l'entreprise	63
05	L'importance accordée à la CI au sein de l'entreprise selon les enquêtés.	64
06	Chemin de la transmission des informations pour les salariés enquêtés	65
07	La communication avec les supérieurs hiérarchiques	66
08	facilité de communication des salariés avec le supérieur, les collègues et avec les autres services	67
09	L'écoute des salariés par l'entreprise	68
10	Les difficultés des enquêtés dans la compréhension des messages diffusés	69
11	Les outils de communication utilisés par l'établissement selon les enquêtés	72
12	Les moyens de communication les plus efficaces selon les enquêtés	73
13	La motivation des enquêtés	74
14	Les facteurs de motivation selon les enquêtés	75
15	La motivation par la communication interne au sein de l'entreprise	77
16	L'importance de la motivation dans la performance des travailleurs	78
17	La création d'un esprit d'équipe par la communication interne selon les enquêtés	79

18	La réception des encouragements des supérieures selon les enquêtés	80
19	Les types d'encouragements reçus par des employés	81
20	L'apport de la communication interne à la motivation des salariés	82

SOMMAIRE

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des figures

Introduction générale : 01

Chapitre I : La communication au sein de l'entreprise

Introduction :..... 05

Section 1 : La communication interne 06

1. La communication : 06

2. La communication interne : 07

3. Processus de communication interne : 08

4. Les types de la communication interne : 10

Section 2: La communication interne dans l'entreprise 14

1. Les objectifs de la communication interne : 14

2. Les moyens de la communication interne : 14

Conclusion de chapitre..... 24

Chapitre II : La communication interne et la motivation au sein de l'entreprise

Introduction : 25

Section 1: La motivation..... 26

1. Définition de la motivation : 26

2. Les caractéristiques de la motivation 26

3. Les théories de la motivation : 27

4. Les sources de motivation : 33

Section 2 : La communication interne et la motivation au travail..... 35

1.La relation entre la communication interne et la motivation des travailleurs :... 35

2.La motivation par la communication : 36

3. Les systèmes de motivation :	38
4. Les meures de motivation :	38
5. Impact de la communication interne :.....	39
Conclusion de chapitre :	45
Chapitre III : La communication interne dans l'entreprise ENNA et son impact sur la motivation des salariés	
Introduction :	46
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil :	46
Section 2 : Analyse des résultats de l'enquête sur la communication interne et la motivation des travailleurs :	51
Conclusion de chapitre :	86
Conclusion générale :	88
La bibliographique	91
Table des matières	
Les Annexes	
Résumé	

Introduction générale

Introduction générale

L'histoire de la communication est aussi ancienne que celle de l'humanité. Depuis les origines, l'homme a eu besoin de communiquer. Pour cela il mit au point des codes, des alphabets et des langages, paroles des gestes de la main, signaux de fumée, tam-tam, document écrit tout était bon pour véhiculer le message.

Si l'on reconnaît que les ressources humaines constituent l'essentiel vecteur pour garantir le développement de l'entreprise et l'élément clé reflétant son image à l'extérieur, il devient logique de communiquer avec les hommes afin que ces derniers se sentent pris en considération et pour que l'image véhiculée à l'extérieur ne soit pas détériorée par des propos négatifs.

Aujourd'hui, les ressources humaines constituent l'un des facteurs impératifs essentiel et obligatoire pour faire face aux défis économiques et technologiques. Le succès du travail repose sur une gestion rigoureuse exigeante et aussi sur le bon emploi des potentialités humaines.

Ensuite, La communication est considérée comme une fonction à part entière au sein de l'entreprise, qui est nécessaire pour atteindre et garantir le développement en matière de la gestion des ressources humaines, la satisfaction des besoins d'appartenance et de contribution des hommes qui forment l'environnement socio-économique (personnel, client,).

La communication a une double action ou deux sous-ensembles complémentaires, à savoir la communication externe, il s'agit des liens de l'entreprise avec ses différents partenaires tels que les clients. l'entreprise vise à travers la communication externe à développer l'image de l'entreprise auprès de ses clients pour faire connaître ses produits et/ou services; quant à la communication interne, c'elle qui nous intéresse dans notre travail de recherche, qui est une fonction qui se trouve dans toutes les entreprises, et elle devrait être en cohérence avec l'image externe.

En effet, dans toute organisation, la communication dépasse la circulation de l'aller et du retour communicationnel. Un troisième circuit, plus informel et intuitif, et encore plus critique pour toute gouvernance d'organisation : l'échange entre pairs, peu importe leur niveau dans l'échelle hiérarchique. Appelée « courant triplex» adopté par **Yves CHAPLEAU**¹qui

¹<https://www.renaud-bray.com> (Consulté le 05/05/2023).

Introduction générale

permettra de combiner et exploiter les trois courants de la communication descendante, ascendante et horizontale.

Par ailleurs, La communication interne vise l'adhésion du personnel aux objectifs de l'entreprise, en répondant aux attentes de celui-ci et elle favorise le développement de la créativité et de la productivité par la motivation. Mettant en avant le principe mieux communiquer pour mieux motiver.

Dans ce présent travail de recherche, notre principal objectif est d'étudier la communication interne st-il un facteur de motivation des travailleurs au sein de l'entreprise ENNA de Bejaia.

Problématique

La communication est un phénomène humain ancien qui a accompagné les différentes étapes de la vie humaine, l'homme qui a toujours vécu en groupe dynamique qui nécessite une interaction, car c'est une nécessité inévitable pour les diverses interactions qui lien une personne avec les autres.

L'existence d'une communication continue permet l'établissement de relations et de liens sous forme de mots dans leurs intégralités et les actions qu'une personne fait.

Considérant que l'entreprise est une entité sociale qui comprend un ensemble d'individus qui forment des différents groupes, qui sont liés par des relations, ils sont regroupés par des organisations et régis par des règles et des lois, il n'est pas possible d'imaginer l'existence d'une organisation cordonnée sans l'existence de communications internes.

La communication est un élément essentiel pour revitaliser et conduire l'entreprise vers la réalisation de ses objectifs au maximum, c'est ce qui a conduit de nombreux chercheurs à étudier le sujet de la communication, notamment lorsqu'ils étudient le comportement humain dans l'organisation à travers la connexion verticale et horizontale, et leur impact sur leur performance au sien de l'entreprise. Il s'agit d'un processus de partage et de transfert des idées et des informations sur une base d'une pensée unifiée. Les concepts sont convenus et les décisions sont prises. La motivation des travailleurs est ainsi fortement liée aux relations humaines, à l'échange d'information au sien de l'entreprise, à l'esprit d'équipe et à la notion de culture d'entreprise.

Introduction générale

Motiver les employés pour améliorer leurs performances est important pour toute organisation du fait que la communication interne a un impact direct sur l'état psychologique des travailleurs dans l'ensemble de l'organisation à travers : la création d'une atmosphère de stabilité et de confiance entre les supérieurs et les subordonnés et entre les subordonnés.

Notre objectif est d'étudier la communication interne comme facteur de motivation des travailleurs. Pour cela, nous avons choisi de traiter Ce thème dans un Etablissement national de la navigation aérienne/Bejaïa où la communication semble indispensable dans l'accomplir de leur tâche.

De notre problématique découle ces questions :

- **Quelles sont les techniques et outils de communication interne au sein de l'établissement NNA/Bejaïa ?**
- **Comment la communication interne peut-elle jouer un rôle dans la motivation des travailleurs au travail ?**

Pour répondre à ces questions, nous avons posé deux principales hypothèses :

Hypothèse n°01:

Les travailleurs de l'ENNA utilisent des techniques de communication moderne.

Hypothèse n°02:

La communication interne joue un rôle dans la motivation des travailleurs.

Méthodologie de la recherche

Pour confirmer ou infirmer nos hypothèses, nous allons nous baser sur une double démarche à savoir : conceptuelle et empirique.

- **Conceptuelle:** En se référant à des ouvrages et mémoires disponibles dans la bibliothèque de notre département et celles des autres bibliothèques, des recherches dans les sites internet ;
- **Empirique:** Notre enquête consiste à collecter des informations et des données relatives à notre recherche au niveau de l'établissement national de la navigation aérienne/Bejaïa où nous avons élaboré un questionnaire destiné aux employés.

Les objectifs du thème de la recherche

Introduction générale

Tout d'abord nous allons faire un état des lieux sur la communication interne dans l'Etablissement national de la navigation aérienne/Bejaïa. Ensuite, mesurer le degré de motivation du personnel de l'entreprise afin de déduire comment la communication interne influence la motivation et la fidélisation des salariés.

Structure du mémoire

Notre travail se structure autour de trois chapitres :

- **Le chapitre I** : porte sur la communication au sein de l'entreprise, ce chapitre est divisé en deux sections : dans la première section : nous présenterons la communication interne en général, dans la seconde section, nous traitons la communication interne dans l'entreprise, il s'agit des définitions, d'objectifs de la communication interne et les moyens de celle-ci.
- **Le chapitre II** : représente la communication et la motivation au sein de l'entreprise, il est divisé en deux sections : la première section porte sur la motivation, elle regroupe la définition, les caractéristiques et les sources de la motivation ainsi que les principales théories de la motivation. Pour ensuite passer à la deuxième section qui s'articule autour de la communication interne et la motivation au travail, elle résume la relation entre la communication interne comme facteur de motivation des travailleurs et les mesures de motivation.
- **Le chapitre III** : traite l'aspect pratique de notre étude où nous présenterons l'organisme d'accueil, là où nous avons effectué notre enquête, pour passer à l'analyse et l'interprétation des résultats de l'enquête par questionnaire sur la communication interne et son rôle dans la motivation des salariés.

Chapitre I

Introduction

Il est connu que la communication s'adresse principalement aux clients potentiels et aux prospects éventuels. Cependant, l'une des branches de la communication est également d'informer chaque employé de l'entreprise, c'est ce qu'on appelle la communication interne. Outre la simple diffusion d'informations, elle influence également la gestion du personnel et le développement de la marque de l'entreprise. La communication ne réside pas dans la technique utilisée mais dans sa finalité cela comprend, sans s'y limiter le fait de donner à l'employé de faire du bon travail.

Dans les entreprises d'aujourd'hui, la communication interne doit être l'épine dorsale de la gestion des ressources humaine car elle fait partie du facteur de motivation des employés.

Le présent chapitre portera sur la communication interne, sa définition, ses types et ses moyens.

Section I : La communication interne

Afin de mieux comprendre comment la communication interne est considérée comme un facteur de motivation des travailleurs, il est question d'abord de comprendre la communication, la communication interne dans le monde du travail, ses types et son processus.

1-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^{ème} siècle le mot communication signifiait « participer à », ce n'est qu'au 16^{ème} 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 pas apparu dans le vocabulaire scientifique qu'au 20^{ème} siècle, ainsi « Le Petit Larousse » définit la communication comme « le fait d'établir une relation avec autrui »².

Il s'agit d'une relation basée sur un transfert d'informations, d'une part, (émission) et l'acceptation de ces informations d'autre part (réception). Ainsi, « la communication est un processus reposant sur un échange entre deux ou plusieurs personnes utilisant un code formé de gestes, de mots ou d'expressions qui rend compréhensible une information formelle ou informelle transmise d'un émetteur à un récepteur »³

Le terme communication vient du mot latin «communicare » : qui signifie « 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 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 »⁴ 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.

²SEKIOU, BLONDIN, FABI, BAYAD, PERETTI, Alis, CHEVALIER, Gestion des ressources humaines, 2^{ème} édition, Ed BOECK, 2004, p.55.

³Ibid, p.55.

⁴ R MUCHIELLI , Communication et réseau de communication, les éditions ESF Entreprise Moderne Librairie Techniques, 1980, p.20

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.... »⁵

D'après Monique ZOLLINGER « La variable communication présente traditionnellement deux dimensions, la communication externe destinée au public 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 public externe, dont l'opinion vise à promouvoir une image spécifique positive et de qualité de l'organisation pour permettre à celle-ci de s'adapter politiquement, socialement à son environnement »⁶

A partir de là, nous pouvons conclure 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. Définitions et processus de la communication interne

Nous commencerons, d'abord, par la définition de la communication interne pour ensuite, définir son processus.

2.1 Définitions de la communication interne

Nous avons relevé les définitions suivantes :

Selon Nicole D'Almeida et Thierry Libert,« La communication interne est une des déclinaisons de la communication d'entreprise, elle est la composante d'un système global d'organisation des flux d'information et des échanges visant un équilibre informationnel et rationnel. »⁷.

La communication interne est celle qui permet donc l'échange d'informations entre tout le personnel de l'entreprise.

⁵ T. ANNELKA , J.F. DHENIN , P.PICO , A.SERDEEZNY , P.SIMON , Economie d'entreprise, BTS 1ère année, édition Bréal, 1999, P. 281.

⁶ Monique ZOLLINGER , la communication interne et externe, Nathan, Paris, 1993, p.02.

⁷-Nicole d'Almeida et Thierry Libert, « la communication interne de l'entreprise », 5ème édition, DUNOD, Paris, 2007, Page 09.

Selon Laetitia Lethielleux, « La communication interne est d'abord une réponse à la distance qui se creuse entre les hommes et les structures au sein d'une entreprise. Cette distance a pour origine :

L'accroissement de la taille des organisations, la spécialisation croissante des ressources humaines et la nécessité de décentraliser, voir délocaliser, les activités. La communication interne permet de rétablir le lien entre la direction et les salariés. Elle se place au cœur du processus de cohésion ».⁸

Selon Decaudin Jean-marc, Igalens Jacques « La communication interne peut se définir dans un premier temps comme l'ensemble des actions de communication destinées aux salariés d'une entreprise ou d'une organisation ».⁹

D'après ces définitions, nous avons constaté que la communication interne est l'ensemble de toutes les actions visant à communiquer, à informer les individus d'une organisation.

2.2 Le processus de communication interne

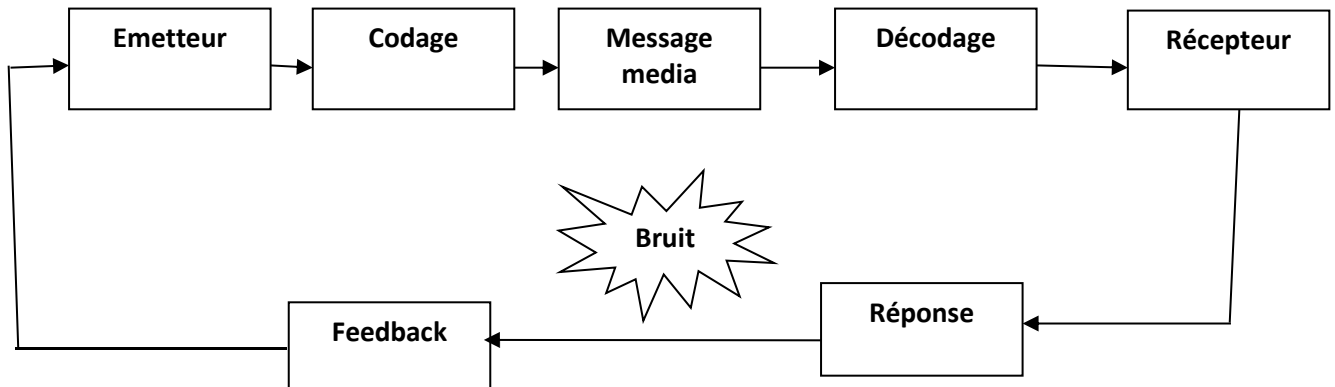
Toute communication suppose un échange de signaux entre un émetteur et un récepteur ainsi que le recours à un système de codage/décodage permettant d'exprimer et d'interpréter les messages.

La figure N°01 décrit le processus de communication où interviennent neuf éléments logiquement successifs :

⁸LATHIELLEUX Laetitia, « l'essentiel de la GRH », LEXTENSO-Edition, 4ème édition, Paris, 2010, P 95.

⁹ DECAUDIN Jean-Marc, IGALENS Jacques, « La communication interne stratégies et techniques », DONUD, 3eme édition, 2013, p01

Figure1: Le processus de communication



Source : Jean-Jacques Lambin et Chantal de Moerloose : Marketing stratégique et opérationnel, du marketing à l'orientation-marché, 7^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2008, P490

Les éléments du processus de communication sont les suivants :

- L'émetteur ou destinataire : l'émetteur émet le message « oralement ou par écrit », il peut s'agir d'un individu ou d'un groupe « firme, entreprise, système ».
- Codage: ou le processus par lequel on transforme les idées en symboles, images, formes, sons, langage, etc.
- Le message : objet de la communication, il contient des informations transmises.
- Décodage : ou le processus par lequel le récepteur attache une signification aux symboles transmis par l'émetteur.
- Le récepteur ou destinataire: le récepteur reçoit le message, ce peut être un individu, un groupe, une machine.
- La réponse : l'ensemble des réactions du récepteur après réception du message.
- Feedback : la partie de la réponse du récepteur qui est communiquée à l'émetteur.
- Bruit : ce sont les distorsions qui viennent perturber le processus de communication.
- Le canal de communication: voie de circulation des messages : moyen technique auxquels le destinataire a recours pour assurer l'acheminement de son message vers le destinataire.

3. Les types de la communication interne

Dans toute organisation, il y a une nécessité de transmission de messages simple et cohérent reliant entre toutes les secteurs de cette organisation, et ils existent trois types de communication au sein de l'entreprise qui sont :

3.1 La communication descendante

Hierarchique ou fonctionnelle (dans ce cas, elle peut être également appelée transversale). Cette communication est surtout destinée à expliquer au personnel les objectifs prioritaires, les dossiers principaux, puis d'en décliner les enjeux plus concrets au niveau des services des individus. Cette 'explication' a une finalité principalement opérationnelle (que chacun sache qu'elle est sa mission) mais elle doit bien entendu chercher à motiver les collaborateurs à la réalisation de leurs tâches.¹⁰

3.2 La communication ascendante

Vers la hiérarchie supérieure où les fonctions transversales spécialisées. Plus qu'une simple rétro-information au sens où nous l'avons rappelé ci-dessous. La communication ascendante exerce un rôle essentiel dans la reconnaissance des collaborateurs comme émetteurs d'information importante pour la hiérarchie à tous les niveaux. Longtemps réduits à la simple exécution d'ordres, interdits de proposition car n'en étant soi-disant pas capable (une des idées de Taylor), les collaborateurs voient leur rôle privilégié reconnu, en contact direct avec le terrain et le cas échéant, les usages-clients.

Cette communication remplit donc aussi une double finalité : accroître l'efficacité par la remonté systématique d'informations pertinentes vers les niveaux de direction (cadre ou dirigeant politique) et valoriser le personnel, reconnaître ses prestations et entendre ses préoccupations.¹¹

3.3 La communication latérale, circulaire, réticulaire

Liant les collaborateurs selon les réseaux d'affinités et de préoccupations émergentes dans toute organisation (communication sociale ou informelle). Cette communication poursuit plusieurs objectifs plus ou moins maitrisable : renforcer le climat et la culture d'entreprise par un discours sur l'organisation, son identité et son image, tisser et renforcer les liens entre unité organisationnelle et entre individus, afin de solidifier le sentiment d'appartenance. Il est clair que l'intensité des échanges entre les membres d'organisation et un bon indicateur du

¹⁰ Yves EMERY, François GONIN, « Dynamiser la gestion des ressources humaines », 2ème édition, édition dunod, juin 2006.p 249.

¹¹ibid p 249.

climat et de l'ambiance de travail, même si une importante communication informelle peut être le signe d'une inadéquation des processus formels de communication mis en place ou d'un dysfonctionnement majeur.¹²

Ce troisième type a été élaboré par Yves CHAPLEAU sous le nom de « courant triplex »

- **Le courant triplex d'Yves CHAPLEAU**

Yves CHAPLEAU a parlé sur le courant triplex dans son ouvrage « Manuel de stratégie en communication organisationnelle », où il a affirmé que :

Dans une organisation, la communication ne se limite pas à circuler de point à point. Elle est non pas *duplex* mais *triplex*. Il y a une troisième dimension, un autre axe qui intervient : l'échange qui a lieu entre les membres de l'équipe ou les composantes de l'entreprise. C'est le courant de la communication horizontale, qu'on qualifie souvent d'informelle qu'on ne peut la conditionner, encore moins prétendre la gérer. Pourtant, l'information « molle » ou grise qu'elle véhicule est un nutriment essentiel de l'intelligence organisationnelle. La communication horizontale naît dans le tissu social de l'organisation, elle est le terreau dans lequel s'insèrent les messages de gestion. Si ce terreau est riche, ces messages portent fruit. Mais, s'il est réfractaire et aride, ils restent sans lendemain. Plus on cultive la communication horizontale, plus on rend fertile le terreau organisationnel – voilà une mission trop importante pour l'abandonner aux seuls aléas de la communication informelle.¹³

On peut en penser autant de la communication au sein d'une grande organisation. La communication verticale, descendante ou ascendante, est une création de la hiérarchie. Or, la réalité d'une organisation n'est pas verticale, mais bien horizontale. L'action coordonnée des différents groupes constituant l'organisation est la clé de sa réussite. Par conséquent, quand un dirigeant transmet une consigne stratégique à son organisation, il doit surtout viser à ce que cette information fasse l'objet d'un échange entre les différents services pour que naisse un véritable engagement collectif. Cet échange donnera lieu à une rétroaction qui permettra au dirigeant d'apprécier la faisabilité de sa consigne et de s'ajuster. Voilà ce que nous entendons par la communication triplex.¹⁴Le tableau suivant résume les trois types de la communication interne.

¹²Ibidp250.

¹³Fr.linkedin.com/pulse/Connaissez-vous-la-communication-triplex- Yves-CHAPLEAU (consulté le 05/05/2023).

¹⁴Ibid

Tableau n°01 : Les types de la communication interne

Type de communication	Mouvement	Supports	Fonctions
La communication descendante (hiérarchique).	C'est l'information la plus communément mise en oeuvre, la plus Naturellement pratiqué. Les messages partent d'un certain niveau hiérarchique et sont destinés aux échelons inférieurs.	Les supports sont variés : journal interne, affichage, réunion, note de service, information téléphonée, vidéo...	Outil classique de management, la communication hiérarchique est utilisée pour former, informer et diriger le personnel.
La communication ascendante ou salariale.	Elle prend le chemin inverse, c'est -à-dire part du « base » et remonte la hiérarchie.	Les supports formalisés sont limités: boîte à idées, sondage, affichage, tribune libre dans le journal interne de l'entreprise moins institutionnalisée, cette information emprunte surtout des voies informelles directes (échanges verbal, tract, lettre ouverte). ou bruits, rumeurs.	Tardivement reconnue, difficilement maîtrisée. La communication ascendante est encore redoutée par les chefs d'entreprise. Voir négliger : est-elle bien nécessaire ? ne vient-elle pas troubler l'ordre général ? or elle se révèle fondamentale permettant de connaître les aspirations de son personnel.
La communication horizontale ou latérale.	Il n'y a aucune notion hiérarchique. C'est un échange d'égal à égal	L'information latérale se fait naturellement dans les petites structures :	L'information horizontale permet de ressembler son personnel, de fonder « l'esprit maison ».

	<p>égal, entre différents secteurs, services ou départements.</p>	<p>tous le monde se connaissent, les occasions de dialogue sont fréquentes. Elle doit, en revanche, s'appuyer sur une organisation plus lourde dans les moyennes et grandes structures : rencontres interservices, tribunes libres ouvertes dans les différents supports d'information (magazine, tableau d'affichage...).</p>	<p>Et, indirectement, de mieux coordonner le processus de production.</p>
--	---	--	---

Source : Marie-Hélène WESTPHALEN, communicateur, édition Dunod, paris, 2004, p 80.

La communication interne doit être placée au centre de chaque organisation. C'est une stratégie de création de richesses par les Hommes au sein d'une entreprise.

D'après cette section nous concluons que la communication interne est un mécanisme de collecte et de diffusion de l'information, un instrument de gestion des ressources humaines et un outil de mobilisation et de motivation du personnel par les managers de l'entreprise.

Section II : La communication interne dans l'entreprise

Dans cette section, nous allons commencer par les objectifs de la communication interne ensuite nous allons expliquer ses différents moyens.

1. Les objectifs de la communication interne

L'intensification de l'utilisation de la communication interne est directement liée aux objectifs qu'on peut lui attribuer.¹⁵

Les objectifs de la communication interne peuvent être regroupés en trois grandes catégories qui sont :

- **Informer** : l'information peut circuler de manières très différentes : (Descendantes, ascendante et horizontale ou latérale).

Il est fondamental dans la vie d'une entreprise car la non-connaissance des décisions des managers par le personnel risque de poser des problèmes d'implication auprès de salariés et il faut aussi remarquer que l'information doit être régulière, adaptée aux différentes catégories de personnel visées et accessible en permanence.

- **Motiver** : motiver le personnel, est un objectif permanent dans l'ensemble des organisations. La création d'un climat favorable à l'efficacité professionnelle et la recherche d'une forte motivation ne peuvent être pertinentes qu'à la condition d'être cohérentes avec la gestion des ressources humaines.
- **Fédérer** : rassembler les salariés autour des valeurs communes et d'un projet est un objectif que toute organisation devrait poursuivre. Faire comprendre la stratégie de l'entreprise et y faire adhérer le personnel sont aujourd'hui essentiels à la performance de chaque organisation. Il est essentiel de regrouper les salariés autour de la volonté de l'entreprise pour appuyer la réalisation de ces différentes actions.

2. Les moyens de la communication interne

La communication interne contient quatre différents moyens aux seins des entreprises:

2.1. Les moyens oraux

¹⁵ Philip Maval et autres, pentacom communication corporate, interne, financier, marketing b-tocetb- to -b, 3^e édition, PEARSON, Paris, 2010, p.527.

Le moyen d'échange le plus naturel, le plus immédiat, c'est parler dans les entreprises, la communication orale se fait, de manière informelle. Mais elle se fait aussi autour de procédures plus formalisées comme les réunions, instances de dialogue.¹⁶

Moyen économe fiable ; s'encadré d'une note écrite.¹⁷C'est une communication directe et immédiate. Medium indispensable, chaleureux mais elle nécessite d'être encadrée par un autre support.¹⁸Parmi ces moyens :

- **Communication de contact**

IL s'agit des visites des différents services, déjeuner à la cantine, porte ouverte, communication de couloirs¹⁹, c'est une communication directe et spontanée, simplification des rapports ; communication mutuelle²⁰. Elle est caractérisée par la disponibilité, la présence la conscience et l'organisation des responsables parmi ces collaborateurs²¹.

Limites : la spontanéité n'est pas toujours réelle (réticences, gêne) ; impression de court-circuitage de la hiérarchie ; sentiment de contrôle permanent²².

- **L'entretien individuel**

Conversation formelle d'un cadre et d'un subordonné dans le cadre d'une promotion de l'accueil d'un nouveau employé, d'un changement de situation ou d'un départ.

L'entretien individuel en face-à-face est la technique la plus adaptée à la transmission d'UN message fortement personnalisé²³. Cette technique est utilisée pour : développer la motivation d'un cadre ou d'un agent commercial, discuter de l'évaluation d'un travail, responsabiliser un salarié sur une mission particulière. Il est quotidien de la vie d'une entreprise²⁴. Ces circonstances c'est l'accueil ; changement de situation (poste, service, unité, etc.) ; promotion ; évaluation ; départ. C'est un moyen qui concerne tout le public surtout les

¹⁶Marie-Hélène Westphalen, *communicator*, 4^e édition, Dunod, paris, 2004, P.119

¹⁷<https://docplayer.fr/58169588-2017-2018-m1-marketing-vente-communication-interne.html>, Pauline FOLCHER, *communication interne, M1 marketing vente 2017/2018*,

¹⁸Sophie RIVHARD-LANNEYRIE, *Les clés du marketing*, 4^e édition, édition Génie des Glaciers, France, 2011, P.160.

¹⁹KEBAILI Hayet, *l'importance stratégique de la communication interne dans les organisations*, université de boumerdes, faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion, 2011, P136.

²⁰L .DEMONTEt autres, *communication des entreprises (stratégies et pratiques)*, ARMANDCOLIN, France, 2005, P.221

²¹Ibid. P.220

²²Ibid. P.221

²³Jean –Marc DÉCAUDIN et autres, *op.cit.*, p.150.

²⁴Ibid., P.151

cadres. Donc il faut instaurer un climat de confiance pour garantir un entretien efficace, afin d'arriver à faciliter les échanges ; les objectifs et les critères d'évaluation²⁵.

Limites : gourmand en temps ; risque de réactions négatives²⁶

- Réunion d'information et d'expression

Réunion destinée à transmettre une information et à susciter des réactions. C'est une communication concernant ou libre expression des salariés sur la vie d'une entreprise, d'un service, une unité, ou d'une catégorie de personnel, sur la vie de l'entreprise²⁷.

Limites : risque de réaction faible ou peu franche (on est mal à l'aise, on a peur d'être mal vu) ; sentiment d'inutilité (tout a déjà été décidé) ; lassitude si elles sont trop fréquentes (« réunionnite »)²⁸.

- Réunion de travail

C'est une réunion entre un membre du personnel pour étudier l'ensemble de problème.

Recherche de solutions à un problème soit technique, commercial, d'organisation, ou social (comité de rédactions, cercles de qualité, etc.). Son but c'est de faire appel à la responsabilité et la créativité, est un moyen de sensibilisation aux problèmes, plus grande adhésion des salariés aux solutions. Lorsque les points de vue sont divergents et le problème par sa complexité ne peut être résolu par une seule personne la réunion de travail s'avère être un excellent outil.

Limites : nécessité d'une volonté réelle et affirmée de la part de la direction de prendre en compte les solutions, sinon les effets en seront désastreux : sentiment de manipulation, perte de temps, etc²⁹.

- Téléphone

Le téléphone est un acteur omniprésent dans une entreprise, quand le téléphone est coupé une entreprise s'arrête. Ce moyen peut être utilisé comme outil d'information interne ascendante (ligne ouverte aux questions du personnel), latérale ou descendante (réunion par téléphone)³⁰.

²⁵L.DEMONT et autres, op.cit, P.221

²⁶Ibid. P.221.

²⁷L.DEMONT et autres, op.cit, P.221.

²⁸Ibid. P.222

²⁹Ibid. P.222

³⁰Marie-Hélène Westphalen, op.cit, p.119

- Les conventions et les séminaires

Les conventions et les séminaires ont des *points communs* : un même objectif c'est de se rassembler et de faire comprendre une politique interne et adhérer à un choix stratégique³¹, présenter un nouveau produit, expliquer un plan d'action, faire le point sur la vie de l'entreprise. ...Bref, informer un groupe de personne sur un ou plusieurs points³².

Les conventions et les séminaires sont probablement les outils les moins participatifs des solutions orales. Ils permettent une transmission de l'information très souvent à sens unique mais permettent de toucher un large public en gardant une certaine proximité.

La principale différence entre une convention et un séminaire se situe dans le nombre de participants. La convention rassemble plus de 200 participants, le séminaire non³³.

- La conférence

C'est un exposé effectué par un cadre de l'entreprise ou par un spécialiste extérieur portant sur un sujet précis intéressant tout ou une partie du personnel de l'entreprise³⁴.

- Les événements internes

Les événements internes c'est le résultat des traditions mises en place au sein des équipes de travail. Ils permettent d'entretenir un esprit d'équipe et construisent une atmosphère où il fait bon pour travailler. Ce sont par exemple des pots d'arrivée ou de départ, des diners pour fêter des événements particuliers, comme l'obtention d'un contrat, ou encore des vœux annuels³⁵.

2.2. Les moyens écrits

L'écrit est le premier vecteur de communication interne. C'est un moyen qu'il permet de transformer des obligations de communication (diffusion d'information, transmission d'instructions, publication de résultats...) en occasions de contacts. Sa spécificité c'est le fait qu'il crédibilise une information, car il engage son auteur, il sert de référence (« les paroles s'en volent les écrits restent »). Il faut éviter l'accumulation des documents écrit qui conduit à un désintéressement et à un non lecture³⁶.

³¹Abdelkrim BOUHAFS, op.cit, P.126

³²Ibid. P.127.

³³Ibid. P.126.

³⁴L.DEMONT et autres, op.cit, P.223.

³⁵Abdelkrim BOUHAFS, op.cit P.126.

³⁶L.DEMONT et autres, op.cit, P.224.

Les supports écrits constituent l'essentiel de l'arsenal du responsable de communication. Les outils imprimés s'appuient sur des règles d'écriture et des procédés de fabrication communs. Ce dossier vous livrera conseils et astuces à utiliser pour chacun d'entre eux, se commence par les principes essentiels à tous³⁷. Parmi ces moyens :

- **Le journal d'entreprise**

Le journal d'entreprise constitue l'un des éléments majeurs de la communication interne au point qu'il se confond parfois avec elle. La majorité de ces moyens sont internes, ils sont utilisés comme outil de communication par le management. C'est un bulletin de liaison spécialement conçu pour le personnel et adressé à son domicile ou remis sur le lieu de travail. Il peut servir de lien entre les membres du personnel et créer chez eux un sentiment d'appartenance à l'organisation. Se proposant de couvrir toute la vie de l'entreprise, le journal d'entreprise diffuse des informations importantes générales sur ce que fait l'entreprise et sur ce qu'elle devient. Son objectif principal est de fédérer et de motiver le personnel. C'est un outil qui concerne l'ensemble des salariés³⁸. Le journal d'entreprise qui fait appel à plusieurs activités et orientations : le comité de rédaction, les principales rubriques, les relais d'information, la stratégie éditoriale, le choix de la maquette, la mise en page et le respect du « chemin de fer », l'équilibre, texte-image, le rewriting.)³⁹

- **La boîte à idées**

C'est un moyen où on donne la parole aux salariés, elle favorise le bon climat interne dans lequel un salarié peut s'exprimer librement leurs préoccupations afin de faciliter l'expression. La boîte à idées permet de recueillir des suggestions à un coût très faible. Son objectif était de recueillir les idées de tous les salariés mais aussi de les récompenser si l'idée était retenue. C'est un moyen de développer l'intérêt du personnel pour son travail, d'encourager ses initiatives, de développer la créativité et l'expression du salarié, elle permet aussi l'insertion du salarié dans son milieu de travail⁴⁰. C'est une boîte placée à un ou plusieurs endroits dans l'entreprise afin de recevoir des réflexions ou suggestions du personnel.

³⁷Bernadette JÉZÉQUEL et Philippe GÉRARD, La Boîte À outils du responsable communication, 2^e édition, Édition DUNOD, Paris, 2012, p.48.

³⁸Pierre MOUANDJO B.LEWIS et Patrice MBIANDA, théorie et pratique de la communication, Édition L'Harmattan, Paris, 2010, p.311

³⁹Ibid.P.310

⁴⁰Massika LANANE, op.cit, P .68

Limites : s'il n'existe pas un système qui récompense, le nombre de suggestions est faible ; risque de déception et de démobilisation si les idées ne sont pas retenues.⁴¹

- **L'affichage**

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

Tableaux permettant d'afficher les informations destinées aux personnels. C'est la diffusion des informations légales concernant la santé, la sécurité, les droits et devoirs fondamentaux et ainsi la diffusion des informations hiérarchiques et salariales, concernant tout ou une partie du personnel. Parmi ces intérêts : souplesse et rapidité d'utilisation, facilite la libre expression des salariés, développe un sentiment d'appartenance.

Limites : si l'affichage n'est pas mis à jour régulièrement et s'il n'est pas bien organisé son efficacité est faible car on y prête plus attention ; les informations récentes sont noyées dans une foule d'informations dépassées qui ne sont plus d'actualité, ce qui rend l'affichage mal placé et personne ne le verra et du coup il ne sert plus à rien⁴².

- **Note d'information**

Moyen de transmission d'un message au sein d'une entreprise. Il permet de transmettre ou de demander une information aux collaborateurs, ou de formuler des propositions. C'est des consignes, directives, instructions, explications ou informations diffusées par la hiérarchie à un public déterminé. Il s'agit d'un moyen de communication opérationnel, elle est utilisée dans le cadre du fonctionnement normal d'une entreprise quelles que soient les circonstances ; elle peut concerner tout ou partie du personnel. Prévoir un répertoire contenant toutes les notes émises ; il faut veiller à une certaine cohérence entre toutes les notes diffusées par les différents services (identité visuelle, présentation, clarté, etc.); Mais actuellement, la note est remplacée par la messagerie électronique dans certaines entreprises⁴³.

Limites : c'est un procédé froid et impersonnel ; risque de multiplication abusive d'où perte d'efficacité (on y attache moins d'importance) ; rédaction délicate (simple, claire, précise et concise).

- **Lettre au personnel**

⁴¹Pierre MOUANDJO B.LEWIS et Patrice MBIANDA, op.cit. p.311.

⁴²Ibid. p.312

⁴³L.DEMONT et autres, op.cit., P.224.

Il s'agit de signer un document par le directeur et de l'envoyer au membre du personnel, soit régulièrement, soit à l'occasion d'événements importants dans la vie de l'entreprise. Un chef d'entreprise ou de service, fait passer un message à ses salariés sous forme de lettre, sans aucune contrainte de contenu. Elle est utilisée pour informer le personnel sur les résultats et les projets de l'entreprise, pour annoncer une opération particulière⁴⁴.

- **Note de service**

Moyen de transmission des instructions, des décisions, des consignes au sein des services de l'entreprise. Elle suit le plus souvent la voie hiérarchique (Information descendante) Elle fixe les règles de fonctionnement interne, informe sur les modifications juridiques, commerciales ou techniques (toutes les entreprises l'utilisent)⁴⁵.

- **Livret d'accueil**

Le livret d'accueil est un document conçu pour aider l'employé à démarrer en tant que nouveau collaborateur.

Le livret d'accueil est remis aux employés dans les premiers jours de travail. Il contient des informations générales sur l'entreprise, voir des informations sur les termes et conditions d'embauche, le règlement intérieur et les avantages financiers ou sociaux (en particulier aux Etats-Unis et en Grande-Bretagne). Son objectif c'est viser à rendre rapidement autonome, opérationnel et productifs le nouvel embauché.

Il offre une vision synthétique de l'entreprise. Cet outil permet de trouver leurs marques dans leur nouvel environnement de travail et de leur donner les clés de fonctionnement de la « maison » aux nouveaux arrivants. Il doit mettre en évidence les aspects pratiques utiles au quotidien et permettre aussi bien de s'orienter dans les locaux, que d'assumer sans difficulté des tâches courantes ou de se conformer aux procédures administratives⁴⁶.

- **La boîte à outils**

⁴⁴Massika LANANE, op-cit P.71

⁴⁵Ibid, P.71

⁴⁶Ibid. P.61.

Ces outils sont classés ici par thématique, pour un usage plus aisé, car ils sont, a priori, destinés à chacun de ces thèmes. Pourtant, ils peuvent être utilisés dans d'autres contextes, voire éventuellement modifiés par vous-mêmes pour les adapter à vos besoins⁴⁷.

- **La signalétique**

Il s'agit de l'ensemble des moyens qui permettent de se retrouver dans le site de l'organisation et d'identifier les différents services et les différents collaborateurs. La signalétique facilite la circulation à l'intérieur de l'entreprise et connote une certaine qualité de la communication interne. Elle doit avoir été pensée de manière globale et refléter une certaine cohérence tant sur la forme que sur le fond⁴⁸.

2.3. Les moyens audiovisuels

Il y a quelques années, l'audiovisuel semblait représenter une opportunité intéressante pour la communication interne des entreprises. Malgré la contrainte financière liée au coût des équipements nécessaires, C'est un moyen moderne mais il prend du temps à mettre en place et convient plus aux grandes structures. Certaines entreprises avaient intégré cette technique soit pour diffuser un journal d'entreprise, soit pour créer des programmes d'intégration pour les nouveaux salariés, soit, enfin, pour des séminaires ou des conventions⁴⁹.

La chose est de plus en plus courante : les entreprises pensent se faire mieux comprendre en utilisant l'image et le son.⁵⁰

Les moyens audiovisuels peuvent emprunter plusieurs formes : Le journal vidéo poursuit le même type d'objectif que la radio d'entreprise, le journal téléphoné ou sur support papier ou électronique⁵¹.

Parmi ces moyens

- **Les aides visuelles**

C'est des moyens qui permettent de montrer à un groupe de personnes en simultané des éléments d'informations et des illustrations. L'aide visuelle permet l'illustration d'une conférence ou d'un exposé. Son intérêt à la visualisation et l'animation de l'exposé, mise en évidence des points importants concernant tout le public.

⁴⁷Boîte à outils du manager Pour mieux travailler ensemble https://ecommunaut.es.cnfpt.fr/sites/default/files/documents_refs/boite_a_outils_du_manager.pdf. (Consulté le 05/05/2023)

⁴⁸Pierre MOUANDJO B.LEWIS et Patrice MBIANDA, op.cit, P.314

⁴⁹Jean –Marc DÉCAUDIN et autres, op.cit, p.168.

⁵⁰J.-M Peretti, op.cit, p.574.

⁵¹Nicole D'ALMEIDA, Thierry LIBAERT, op.cit, P73.

Limites : Les aides visuelles nécessitent un minimum de savoir-faire.

- **Le film d'information**

C'est un court métrage présentant les activités de l'entreprise, ou un problème spécifique. Faire connaître l'organisation, sensibilisée sur un problème précis. Son intérêt c'est attrait et force de l'image animée, meilleur souvenir.

Limites : Le film d'information est relativement coûteux.

- **La téléconférence**

Diffusion simultanée du son et de l'image entre deux studios isolés et équipés du même matériel. C'est une réunion de travail entre deux personnes ou deux groupes de travail se trouvant dans des sites distincts. Son intérêt permet à plusieurs personnes de s'exprimer au même temps et de présenter des documents en évitant le déplacement. Cette technique concerne les cadres.

Limites : C'est un moyen qui reste très coûteux.

- **Messagerie électronique**

Transmission d'un message écrit par l'intermédiaire d'un ordinateur ou d'un minitel. Son intérêt est la rapidité, souplesse, efficacité économique, commodité.

Limites : la messagerie électronique permet d'instaurer un nouvel état d'esprit et de changer les habitudes.⁵²

- **La radio d'entreprise**

C'est une radio qui est diffusée à l'intérieur de l'entreprise. Elle peut fonctionner comme n'importe quelle radio FM. Elle nécessite l'acquisition d'un matériel adéquat (studio, émetteur). L'autorisation du CSA (conseil supérieur de l'audiovisuel) pour l'attribution d'une fréquence est nécessaire⁵³.

-D'autres moyens peu développés existent : le journal vidéo, le journal télématique, la vidéo-transmission.

2.4. Les médias électroniques

⁵²Pierre MOUANDJO B.LEWIS et Patrice MBIANDA, op.cit, P.317

⁵³L.DEMONT et autres, op.cit, P.232.

Les communications électroniques c'est l'ensemble des informations diffusables informatiquement⁵⁴.

Pratiquement toutes les entreprises sont aujourd'hui équipées en informatique, connectées sur internet et créatrices de blogs internes, de wikis et autres messageries internes. Cette situation permet, d'intégrer systématiquement les emails dans la communication interne, particulier pour transmettre des informations factuelles et ponctuelles et telles que l'actualité de l'entreprise ou des informations d'urgence⁵⁵.

Parmi ces moyens

- Intranet

Utilisant les technologiques de l'internet (tels les liens hypertexte, les moteurs de recherches et les courriers électroniques) l'intranet permet, à moindre coût et en toute sécurité, le transport et le partage de textes, d'images et de sons entre les membres d'une même entreprise, quel que soit l'endroit où ils se trouvent. Ce réseau interne a des multiples applications. Il permet d'échanger du courrier direct, des fichiers de diffuser des annuaires, des guides de procédures, le compte rendu du comité d'entreprise, le journal interne et autres communiqués des presses, d'accéder à des bases de données, de participer à des groupes de travail Tous cela en temps réel et sans préalable hiérarchique.⁵⁶

- Le site internet

Le site internet est plus qu'informatif, une opportunité pour renforcer la fonction de la communication interne malgré son coût plus élevé, ne remplace pas le bulletin d'entreprise ou la newsletter⁵⁷.

- Messagerie électronique

Transmission d'un message écrit par l'intermédiaire d'un ordinateur ou d'un minitel. Se caractérise par sa : rapidité, souplesse, efficacité économie, commodité.⁵⁸ Ces éléments sont un micro-ordinateur connecté, il est possible de laisser un message à plusieurs personnes, même si elles ne sont pas présentes simultanément sur le réseau.

Limites : Instaurer un nouvel état d'esprit. Changer les habitudes.

⁵⁴Nicole D'ALMEIDA, Thierry LIBAERT, op.cit, P.67.

⁵⁵Jean –Marc DÉCAUDIN et autres, op.cit, p169.

⁵⁶ <https://gojob.com/entreprise/nos-conseils/management-rh/drh-quels-outils-communication-interne-mettre-en-place> (consulté le 05/05/2023)

⁵⁷Ibid. P77

⁵⁸Pierre MOUANDJO B.LEWIS et Patrice MBIANDA, op.cit, P.317.

- Forum de discussion

C'est un logiciel qui rassemble ensembles des personnes qui travaillent sur le même projet ou un travail, il permet à l'utilisateur de faire les échanges des messages entre eux (poster et répondre aux messages des utilisateurs)⁵⁹

- La web-télévision (Web TV)

Web TV est de plus en plus intégrée à la communication interne des entreprises permettant, par exemple, la diffusion d'un journal d'entreprise disponible à tout moment sur l'intranet de l'organisation. Ce type de diffusion permet d'éviter les contraintes et les délais de l'impression du journal, donne plus de souplesse aux rédacteurs pour coller à l'actualité de la vie et de la stratégie de l'entreprise.⁶⁰

Finalement, pour nous la communication interne n'est pas seulement un moyen d'informer et transmettre un message, en utilisant un outil sophistiqué et rapide, mais plutôt un moyen de faire adhérer, écouter le salarié, produire l'information pour répondre à une attente, participer à la gestion, à la prise de décision qui procure nécessairement aux salariés de la motivation.

Ce que nous essayons de confirmé à partir de l'enquête que nous sommes en train de mener à l'intérieur de l'ENNA/Bejaia.

Conclusion de chapitre

La communication interne doit être parmi les préoccupations majeures de chaque organisation, car elle facilite la transmission et la compréhension des paroles par le biais de différents circuits et moyens de la communication interne mise en œuvre. L'efficacité de ce type de communication permettra donc de maintien un climat social paisible, de créer un sentiment d'appartenance et donc de rendre l'entreprise plus performante.

⁵⁹Massika LANANE, op.cit, p.77.

⁶⁰Jean –Marc DÉCAUDIN et autres, op.cit, p.170.

Chapitre II

Chapitre II : La communication interne et la motivation au sein de l'entreprise

Introduction

La communication joue un grand rôle dans la motivation des salariés, elle permet une cohésion des employés, la création d'une culture commune et le renforcement des liens entre les différents travailleurs, les employés qui sont dotés de communication forte ont un faible taux d'absentéisme et de turn-over. Comparativement aux entreprises à faible niveau de communication. C'est ainsi que la motivation est considérée comme un élément très important au sein de l'entreprise, pour cela la majorité des entreprises essayent de trouver des solutions afin d'assurer la motivation de leurs salariés.

A travers ce chapitre, l'objectif recherché est d'étendre le concept de la motivation des salariés au sein de l'entreprise. Il contient deux sections, la première sera consacrée aux revers théoriques de la motivation au travail qui se lient à travers les définitions et les fondements théoriques de la motivation ainsi que ses caractéristiques. La deuxième sera consacrée à la communication interne et son lien avec la motivation au travail.

Section 1 : La motivation

La motivation au travail est devenue une pierre angulaire dans le management des entreprises. Les différentes enquêtes effectuées auprès des salariés ont montré que la motivation au travail a un effet soit positif soit négatif sur la qualité et l'efficacité du travail.

Dans cette section on va aborder en premier lieu la définition de la motivation, caractéristiques, puis en va parler des théories de motivations et on termine avec les sources de motivation.

1. Définition de la motivation

La motivation au travail « un processus qui implique la volonté d'effectuer une tâche ou d'atteindre un but donc un triple choix, faire un effort, soutenir cet effort jusqu'à ce que l'objectif soit atteint y consacrer l'énergie nécessaire ». ⁶¹

2. Les caractéristiques de la motivation

Il existe différentes caractéristiques de la motivation ⁶².

2.1 Le déclenchement de comportement

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

2.2 La direction de comportement

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

2.3 L'intensité du comportement

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

2.4 La persistance du comportement

La motivation incite à dépenser l'énergie nécessaire à la réalisation régulière d'objectifs, à l'exécution fréquente de tâches pour atteindre un ou plusieurs buts. La

⁶¹ Patrice Roussel, Rémunération, Motivation, Satisfaction au travail, Edition ECONOMICA, Paris, 1996, P73

⁶² Patrice Roussel, La motivation au travail : concept et théorie, Editions EMS, Paris, 2001, P4-5

persistance du comportement se manifeste par la continuité dans le temps des caractéristiques de direction et d'intensité de la motivation.

3. Les théories de la motivation

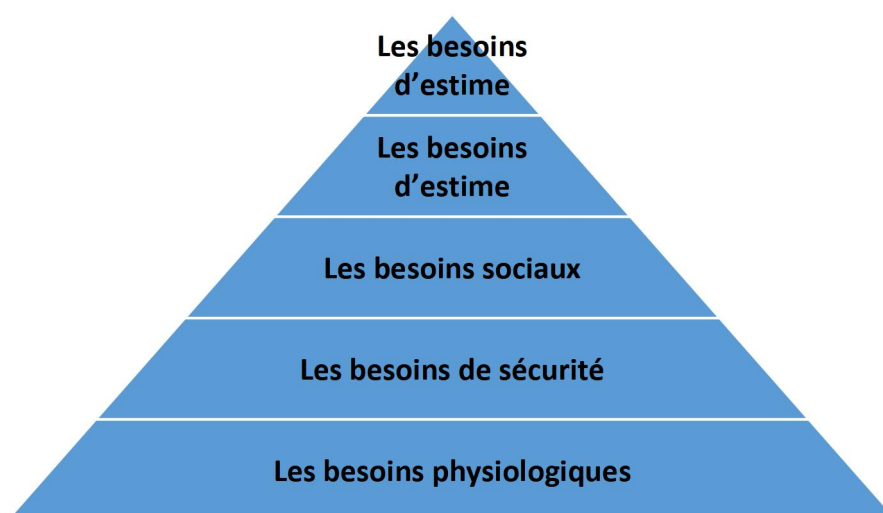
Il- y a plusieurs théories qui essayent d'expliquer et de faire comprendre la motivation, nous citons uniquement quelques théories majeures.

3.1 Le modèle hiérarchique de Maslow

Le modèle hiérarchique des besoins, dû à Abraham Maslow est sûrement le plus connu il s'est intéressé à la motivation au travail, et ce sont en réalité, des psychologues du travail qui ont appliqué ses propositions théoriques aux problèmes de la motivation dans les organisations. L'ensemble de nos conduites serait guidé par la satisfaction de besoins qui caractérisent tous les êtres humains et qui sont donc instinctifs, biologique et fondamentaux. Il distingue cinq groupes de besoins.

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

Figure n° 02 : Pyramide des besoins d'Abraham Maslow



Source : Michael Aguilar « l'art de motiver » Belgique, mars 2009, page 35.

Le modèle de Maslow repose sur trois hypothèses

1- Tout comportement est déterminé par la recherche de satisfactions concernant un des besoins fondamentaux.

2- Tous les individus commencent par chercher à satisfaire les besoins les plus élémentaires et ne passent aux besoins suivants, dans l'ordre hiérarchique, qu'une fois satisfait le besoin situé plus bas. De ce fait, il existe une relation négative entre la force motivante d'un besoin et son degré de satisfaction et entre la satisfaction d'un besoin et la force motivante de celui qui se trouve plus haut dans la hiérarchie.

3- Les besoins fondamentaux, ceux de premier niveau, ont priorité absolue sur tous les autres. Ce qui explique qu'un nombre plus restreint de personnes se trouve mobilisé par la satisfaction des besoins de niveau élevé, en particulier par la réalisation de soi. De toutes manières, ce besoin, le plus haut de la hiérarchie, n'est jamais complètement satisfait.⁶³

Plus la satisfaction des besoins du haut de la pyramide plus le salarié est motivé.

3.2 Le modèle « ERG » D'Alderfer

ALDERFER va, avec son modèle ERG (existence, relation, croissance), en 1972, non seulement simplifier la théorie de la pyramide des besoins d'Abraham Maslow mais également l'enrichir au moyen du concept de frustration-régression.⁶⁴

Pour lui, la motivation est produite par une tension interne qui nous pousse à satisfaire trois familles de besoins fondamentaux :

- **Le besoin d'existence** : ils correspondent aux deux premiers étages de la pyramide de Maslow à savoir les besoins physiologiques et de sécurité : boire, manger, avoir un toit, etc.
- **Le besoin de relation** : il correspond aux besoins sociaux, tels les besoins d'appartenance et de reconnaissance (soit le troisième et quatrième étage de la pyramide de Maslow).
- **Le besoin de croissance** : il correspond au besoin de développement de personnel et englobe les besoins d'apprendre, d'accomplir de nouvelles tâches, de relever de nouveaux défis.

⁶³. (Claude Lévy-Leboyer, la motivation dans l'entreprise : Modèles et stratégies ,2ème édition, édition d'organisation, Paris, 2003, P38-39.)

⁶⁴ Michael Aguilar, op.cit. page, 41.42

D'après ALDERFER, la motivation n'est pas une pyramide avec sa hiérarchie : il n'est pas nécessaire de satisfaire un besoin pour accéder à un autre besoin, et l'on peut être stimulé, par les trois familles de motivation simultanément. En revanche, il a introduit la notion de frustration-régression : lorsque quelqu'un ne parvient pas à satisfaire un besoin il tend à retourner vers une autre famille de besoins pour l'investir davantage par exemple : si l'ambiance et les relations en sont pas satisfaisantes il peut se replier sur le salaire et les avantages sociaux en essayant de retirer le maximum d'avantages matériels de l'entreprise. Il conserve ainsi sa motivation en considérant que si l'ambiance est mauvaise il bénéficie malgré tout d'avantages matériels appréciables.

3.3 La théorie bi-factorielle d'Herzberg

Pour F.Herzberg deux types de besoins existent, les besoins dont la satisfaction ne procure pas de la motivation mais, leur absence créer de l'insatisfaction, ce sont des facteur d'hygiènes et d'insatisfaction, l'autre type de besoins dont la satisfaction permet de créer la motivation, il s'agit des facteurs de motivation⁶⁵.

La théorie motivationnelle d'Herzberg est issue du monde du travail et y a été appliquée. Herzberg et ses collègues ont mené une enquête aux prés des salariés d'une entreprise en utilisant la méthode des incidents critiques. Les salariés devaient au cours de l'entretien décrire des situations qu'on produit de la satisfaction ou de l'insatisfaction exceptionnellement importante. Herzberg et ses collaborateurs ont différents employés. Cette classification a été élaborée à partir de répétition de facteurs centraux dans différentes situations. Si une situation est citée à plusieurs reprises comme procurant de la satisfaction alors l'élément central de cette situation permet d'identifier un des facteurs de satisfaction.

Ce travail de classification lui a permis de dégager deux catégories de facteurs :

- La première catégorie, se trouve les facteurs qu'a la capacité d'apporter de la satisfaction aux employés. Ce sont les facteurs de motivation car ce sont des besoins que l'individu va chercher à combler. Cette recherche va le conduire à produire d'avantage d'efforts. Ces facteurs sont :
- L'accomplissement ou la sensation d'avoir bien réalisé son travail.
- La reconnaissance notamment du travail bien fait.
- Le travail en tant, que tel.
- La responsabilité.

⁶⁵Fabien Fenouillet, la motivation, 1ère édition, édition DUNOD, Pris, 2003, P88- 90

- Le plan de carrière notamment du travers de promotion, d'avancement et de réalisation de soi.
- La deuxième catégorie regroupe les facteurs qui ne peuvent produire que de l'insatisfaction s'ils ne sont pas maîtrisés. Ce sont les facteurs d'hygiène, au sens psychiatrique de l'hygiène mentale, car ils font partie des conditions nécessaires mais non suffisantes à l'équilibre de l'individu. Ces facteurs environnementaux ne sont pas à même de créer la motivation, par contre ils ont un impact négatif sur l'individu s'ils ne sont pas contrôlés. Ces facteurs sont :
 - Les qualités et défauts du supérieur hiérarchique.
 - La rémunération.
 - La politique et administration de l'entreprise.
 - Les relations de travail (supérieur, collègues, subordonnés).
 - Les conditions de travail telle la sécurité de l'emploi, la valorisation au travers de l'emploi, les conditions de vie dans l'entreprise.

3.4. 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 ennuie 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 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.⁶⁶

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 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.

- **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

⁶⁶ LASARY, Op.cit, p.256.

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...

- **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.⁶⁷

Cette confiance s'exprime généralement par un management sous forme d'objectifs. Vos collègues doivent connaître clairement les missions qui leur incombent 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' prédéterminé 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 respect. Un cercle vertueux en matière de motivation.

- **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 leur leurs compétences) ou encore la capacité à gérer les situations délicate (en habituant les collaborateurs à être autonomes).

- **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

⁶⁷ LASARY, Op.cit, p. 257

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.

- **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.

4. Les sources de motivation

Etre motivé, c'est essentiellement avoir un objectif, décidé de faire un effort pour l'atteindre et persévérer dans cet effort jusqu'à ce que le but soit atteint. En effet, il existe deux sources de motivation

4.1. La motivation intrinsèque

En parlera de motivation intrinsèque quand une activité est réalisée pour le plaisir qu'elle procure, la motivation intrinsèque nécessite une complète autodétermination. L'individu choisit librement ses activités, la pratique de l'activité procure à l'individu du plaisir et une excitation. Les loisirs comme la lecture ou la pratique d'une activité sportive sont de bons exemples d'activités motivés intrinsèquement.⁶⁸

Cette source de motivation comporte les trois formes suivantes :

- Une motivation intrinsèque aux stimulations dans laquelle le salarié est motivé grâce aux sensations fortes qu'il éprouve dans ses activités professionnelles (cascadeur, chirurgien, chanteur).
- Une motivation intrinsèque à la connaissance dans laquelle le salarié éprouve du plaisir à apprendre de nouvelles choses (chercheur) c'est ainsi motivé.

⁶⁸FENOUILLET Fabien. La motivation, DUNOD, Paris, 2003. P. 80

- Enfin une motivation intrinsèque à l'accomplissement dans laquelle l'individu a le sentiment de relever des défis.⁶⁹

4.2. La motivation extrinsèque

La motivation extrinsèque provient de l'extérieur de l'être humain. On parlera de la motivation extrinsèque quand une activité est réalisée pour des raisons instrumentales (obtention de récompenses ou évitement d'une punition).⁷⁰

Exemple : si un étudiant va en cours parce que l'enseignant fait l'appel et pénalise les absents. On parlera de motivation extrinsèque, si l'enrichissement intellectuel et le développement personnel le motivent à assister aux enseignements, on sera dans une situation de motivation intrinsèque.

Il résulte de ce qui précède que la motivation est au cœur de la vie professionnelle, il est vital pour toute organisation de disposer d'une ressource humaine motivée et efficace.

Etant donné que la motivation est un caractère personnel, il est donc difficile d'appliquer une méthode théorique à la lettre tels que la communication interne, développement de carrière, confiance ou encore responsabilisation sont autant de facteurs qui nourrissent la motivation, parfois en bien, parfois en mal. Un équilibre complexe, fragile, où la moindre variation peut emballer ou étouffer l'enthousiasme des collaborateurs. Le rôle essentiel de la motivation en entreprise est largement admis par les managers, "Sans motivation, le travail n'a pas de sens". En effet, Il n'y a pas de stratégie unique à appliquer dans toutes les entreprises pour motiver et impliquer tous les salariés.

⁶⁹ADAM Andréa et LOUCHE Claude Publié sur le site : <https://www.cairn.info/revue-les-cahiersinternationaux-de-psychologie-sociale-page-87.html>. (Consulté le 23/04/2018 à 11H).

⁷⁰FENOUILLET Fabien. Op. Cit. P. 81.

Section 2 : La communication interne et la motivation au travail

Après avoir expliqué l'approche théorique sur la motivation, nous allons essayer d'analyser son lien avec la communication qui est un déterminant de la motivation des employés au travail

Dans cette section, nous allons au premier lieu expliquer la relation entre la communication interne et la motivation des travailleurs, les systèmes de motivation, les mesures de motivation et en termine par l'Impact sur la communication interne

1. La relation entre la communication interne et la motivation des travailleurs

Nous pouvons retenir que le lien entre la communication interne et la motivation des salariés au travail, il existe plusieurs points de vu d'auteurs sur la question du lien entre ces deux concepts. Nous allons essayer de présenter ce lien selon deux principaux auteurs : selon « Pujol et Chapuis Bruno » et «Donjean Christine Et Cobut ».

1.1 Selon Marie-Dominique Pujol et Bruno Chapuis

Il n'est plus à démontré que les réunions sont les moyens les plus marquants de la communication interne d'une entreprise et cette réalité quoique ce soit l'évolution des TIC. C'est le moyen le plus fiable, le plus approprié pour transmettre l'information et mieux se connaitre les uns les autres. « Les réunions sont de bonnes façons d'informer mais aussi de motiver les collaborateurs »⁷¹.

• Les réunions d'information

Même si tout le monde se connait, même si tout le monde sait ce qui se passe dans l'entreprise, il est intéressant de formaliser l'information, de passer des messages concrets et de faire aussi remonter de l'information via des séances des questions réponses. Mais ces réunions ne soufflent pas l'amateurisme et demandent une préparation et une réflexion préalable.

• Les réunions de service

Les réunions de service peuvent être plus motivantes avec l'application des principes de pédagogie active comme le travail en petit groupe, la technique de brainstorming, l'utilisation des méthodes de résolution de problèmes, des techniques de mise en commun. Il

⁷¹Marie-Dominique Pujol et Bruno Chapuis « Ressources humaines : la boîte à outils de l'entrepreneur » éditions d'organisation, 2^{ème}édition, Paris, mars 2003 page 179 /180.

est intéressant de faire intervenir un collaborateur pour lui faire présenter une partie de son travail, voir lui faire animer la réunion, encore faut-il l'accompagner dans la préparation de son intervention.

Les réunions ou les écrits sont importants, mais la motivation naît avant tout de l'implication que l'on met dans son travail, faire travailler les collaborateurs sur des objectifs précis, organiser leurs tâches sous formes de projets limités dans le temps participent d'autant plus à leur motivation grâce à l'autonomie et à la responsabilité qu'ils y acquièrent.

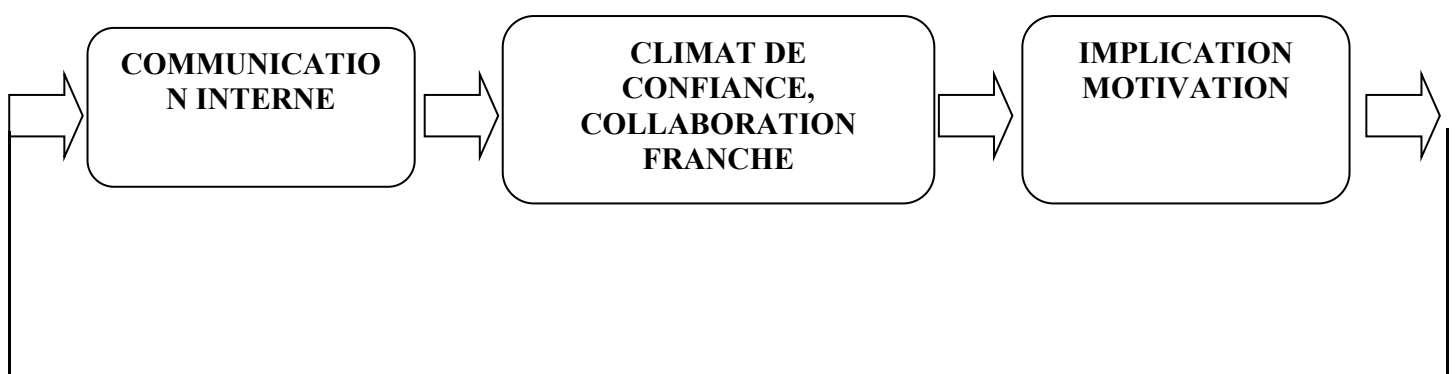
1.2 Selon Christine Don Jean et CobutEric

La communication interne contribue à la création d'un climat de confiance et de collaboration franche, deux éléments importants du processus de motivation. Si l'on veut convaincre et faire agir, il faut d'abord faire connaître et comprendre.

Par ailleurs, lorsqu'un collaborateur éprouve la satisfaction au travail et se sent bien au travail, il est plus enclin à faire partager son enthousiasme et sa passion pour son travail qu'une personne démotivée.

Il devient alors un agent d'influence de l'organisation auprès de ses collaborateurs et des autres parties prenantes. ⁷²

Figure n° 03 : Le lien entre la communication interne et la motivation



Source : DONJEAN CHRISTINE et COBUT, «la communication interne »
2^{ème} Edition .ero, Belgique, 2014, p.52

2. La motivation par la communication

⁷²Christine Don Jean, Cobut, op.cit. Page 51

La communication interne rassemble toutes les actions visant à :⁷³

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

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

- **La relation entre les collègues** : elle vise à améliorer la coopération entre les membres de l'entreprise, afin d'installer un bon climat de travail. Les employés qu'ont tendance à participer de plus en plus dans les résultats de l'entreprise plus que les superviseurs, grâce à la collaboration qui repose sur la vie d'un groupe ainsi que sur l'homogénéité des individus le formant. Par la voie de la communication, la coopération au sein du groupe se développe par le besoin que ressentent les individus d'appartenir à une entité partageant des normes et des objectifs.

- **La relation entre le supérieur et le subordonné** : (communication descendante).

La relation entre le supérieur et le subordonné vise à promouvoir le sens de considération entre les dirigeants et les employés par le respect de leurs idées et la compréhension de leurs sentiments qui caractérise les rapports établis dans cette relation.

- **La participation des employés dans les décisions** : (communication ascendante).

Cette communication montre le degré de confiance et de considération accordés aux membres et les fait sentir aux concernées pour le futur de l'entreprise. La participation peut prendre plusieurs formes : commenter les suggestions et les discuter, faire une présentation détaillée des problèmes et des contraintes, voire même rechercher le consensus, c'est la situation, et notamment les compétences des employés, qui poussent à adopter un style participatif.

En outre, la qualité des décisions de groupe est meilleure que la moyenne des décisions individuelles, même si elle n'est pas meilleure que la décision qu'aurait prise seul le membre le plus compétent.

⁷³Belgoum Farid. Benbayer Habib Op.cit. Consulté le 9 juin 2021

D'une manière générale, la motivation au travail est liée à la qualité de communication existante dans l'entreprise. Ceci est l'aspect le plus important dans les sources non financières.

3. Les systèmes de motivation

Il existe deux systèmes principaux :

- La motivation partant du haut de la structure (direction, management) en cherchant l'adhésion de la base (individu, groupe).
- La motivation partant de la base en recherchant l'adhésion du haut.

Les systèmes de motivation permettent de réaliser ces propres idées, réalisation de satisfaction car la motivation est un lien direct avec la satisfaction.

4. Les mesures de motivation

À proprement parler, il n'existe pas de formule qui puisse mesurer avec exactitude la motivation au travail des salariés.

En revanche, il vous est possible de mesurer la satisfaction de vos salariés au moyen d'une enquête du personnel.

Cela vous donnera une première idée de leur état d'esprit. À l'issue de cette enquête, vous pouvez également mettre en place une consultation du personnel pour connaître les points qui les motivent dans leur travail et les axes d'amélioration qu'ils aimeraient voir se développer au sein de l'entreprise.

Vous pouvez également prendre la mesure de la motivation au travail de vos salariés dans le sens inverse. À savoir, mesurer le degré d'insatisfaction des salariés. Pour cela, il vous suffit d'étudier les chiffres de l'absentéisme au travail et du turn-over.

En effet, une entreprise dans laquelle il y a un nombre anormalement élevé d'arrêt de travail traduit un mal-être général dans l'entreprise. Il est alors important de s'intéresser à la nature des arrêts et de déterminer quelle partie de vos employés sont concernés.

Cela sera la même chose avec le turn-over. Touche-t-il plus particulièrement les seniors, les jeunes, les femmes, les cadres, ...

Toutes ces informations vous donneront les bases du travail qu'il vous faudra mettre en œuvre pour améliorer la motivation au travail de vos salariés et ainsi accroître leurs performances et la performance globale de l'entreprise.⁷⁴

⁷⁴<https://culture-rh.com/motivation-au-travail>. (consulté le 06/05/2023)

Les deux chercheurs Ryan et Connell (1989) ont créé une méthode psychométrique. En demandant aux élèves scolaires pourquoi ils s'engageaient dans ces tâches afin de mesurer leurs motivations et en suggérant des raisons représentant les différents types de motivation sur le continuum d'autodétermination, on peut évaluer si la motivation globale de ces derniers est plus ou moins autonome. L'échelle de motivation au travail, demande au gens de répondre à la question « pourquoi faites-vous ce travail ? ». En évaluant sur une échelle de (1 pas de tout) à 7 (Exactement) des énoncés. Par exemple. Pour la régulation externe « je fais ce travail pour le salaire », pour la régulation introjectée « parce que ma réputation en dépend », pour la régulation identifiée « parce que ce travail comble mes plans de carrière » et pour la motivation intrinsèque « parce que je m'amuse à faire ce travail ». ⁷⁵

5. Impact de la communication interne

Pour beaucoup d'auteurs, le principal facteur de motivation des salariés porte beaucoup plus sur la communication au milieu du travail soit entre les salariés et les responsables ou entre les salariés eux même. Les techniques de management des différents services doivent expliquer de manière précise aux salariés ce que l'on attend d'eux et ce vers quoi ils tendent en fixant dès le départ des objectifs pour l'entreprise et en expliquant également pourquoi on a pris telles ou telles décisions plutôt que d'autres.

5.1. Effet de la communication interne sur la motivation

L'organisation des réunions d'information des salariés permet de cerner les problématiques de l'entreprise, les raisons pour lesquelles la direction générale peut être amenée à prendre telle décision ou telles types d'orientation. Certes, l'ensemble de ces actions n'agissent pas directement sur la motivation mais que cela permet au moins à l'ensemble de l'entreprise d'avancer dans le même sens.

Il est très important de communiquer de manière claire et régulière auprès des salariés, et ce, à tous les niveaux. En effet, les managers de proximité doivent communiquer les objectifs qui ont été fixés à leurs collaborateurs afin que toute l'équipe avance dans le même sens. Le manager doit également veiller à ce que l'ensemble du personnel ait compris leurs buts ainsi que leurs enjeux. La communication ne porte pas uniquement sur les objectifs mais aussi sur d'autres points, notamment sur les différentes orientations générales.

Une communication interne de qualité va permettre de motiver l'ensemble du personnel dans le sens où il saura quels sont les enjeux et les objectifs de ses tâches ainsi les salariés travailleront ensemble pour un but commun. En d'autres termes, il est important de

⁷⁵ Jacques Rototo, Patric Roussel et autres, op.cit, p.218

donner du sens au travail demande à ses collaborateurs ce qui va leur permettre par la suite de se responsabiliser dans leur travail.

De plus, il faut que la communication interne vis-à-vis des collaborateurs soit plus transparente possible. Cette transparence va rendre légitime les différents choix et décisions pris par la hiérarchie. A contrario, si la direction tient un discours hypocrite et flou, les salariés vont perdre toute confiance à l'égard de leurs supérieures et au fil du temps se démotiver.⁷⁶

Enfin, une bonne communication interne passe également par un contact privilégié d'échange et d'écoute des salariés avec la direction, créant une dynamique positive pour l'entreprise. En effet, le salarié va se sentir reconnu et intégré à l'organisation.

5.2. La contribution de la communication interne dans la motivation du personnel

Il ressort principalement que la communication interne a pris une envergure au cours de ces années dans les entreprises car l'évolution de la culture d'entreprise les y pousse et parce que le personnel est devenu partie prenante et demandeur de plus d'informations et d'échange.

La communication interne permet l'accès aux informations pertinentes qui offrent la possibilité aux salariés d'être mieux informés, plus impliqués et plus motivés au travail. Elle suscite chez eux une meilleure intégration aux objectifs de l'entreprise.

Toutefois, pour développer la motivation des salariés au travail qui soit une source d'avantage concurrentiel, l'entreprise à tout intérêt de mettre en place une politique de communication et un investissement en moyens d'information. Cet investissement doit permettre aux salariés d'être plus performant, plus fidèle et fier d'appartenir à l'organisation c'est-à-dire motivés à déployer leurs compétences et énergies à la réussite de l'entreprise. Donc, informer le personnel veut dire les motiver dans leurs travaux et cela un levier clé pour les entreprises qui veulent gagner leurs salariés et réussir leurs positionnements sur le marché.

Force est de constater que la communication interne ne peut plus se contenter d'être l'outil de transmission d'informations de la hiérarchie à l'ensemble des salariés. Son véritable enjeu est celui de l'adhésion des collaborateurs à l'entreprise et à ses valeurs. L'objectif étant de les inciter à s'investir et donc les motiver par conséquent.

Il est important de comprendre que le personnel est le premier vecteur de communication et de l'image de l'entreprise vers l'extérieur.

⁷⁶<https://www.etudier.com/dissertations/Les-Techniques-De-La-Motivation.>(Consulté le 06/05/2023)

De ce fait, l'entreprise se doit de mettre tout en œuvre pour veuille à l'épanouissement de son personnel qui constitue une source de valeur ajoutée et un vecteur d'avantage concurrentiel. Cela dénote l'importance de bien communiquer en interne car pour relayer l'information et être le promoteur de l'image de son entreprise, chaque travailleur doit être informé clairement. L'information est aussi le moteur de la décision, c'est une autre raison essentielle d'une bonne communication interne dans l'entreprise.

La motivation du personnel et son adhésion aux différents projets menés dans l'entreprise sont, enfin, deux dernières raisons qui rendent la communication interne intouchable.

La communication interne sert surtout à transmettre de l'information opérationnelle, organisationnelle, de sécurité, de savoir-faire, etc. Au-delà de cette utilisation pragmatique, elle sert à transmettre également de l'information motivante ou à véhiculer la culture d'entreprise, entretenir et/ou améliorer le climat social, développer l'esprit d'équipe ; écouter et comprendre les collaborateurs de l'entreprise et, le cas échéant, résoudre/prévoir les situations de crise comme une restructuration.

5.3. Communication interne et engagement

L'engagement de l'homme dans son emploi est conditionné par l'importance que porte le salarié à son métier et par l'intérêt que porte aux valeurs de ce travail, le salarié s'engagera d'autant plus qu'il valorise son emploi en tant qu'activité et expérience de vie, en l'associant à des valeurs comme le sens de la réalisation (base de l'amélioration continue) ou la reconnaissance sociale

La motivation du travailleur repose sur la qualité de la relation que son manager entretient avec lui de manière générale. Sa motivation pour son métier, pour son activité quotidienne repose plus précisément sur l'attention qu'il lui manifeste dans l'exercice de ce métier ou de cette activité.

C'est notamment pour cela que de nouvelles mesures et de nouveaux modèles organisationnels sont apparus depuis quelques années. Ces derniers devaient à priori avoir la capacité d'améliorer le bien-être des employés ainsi que leurs conditions de travail, et ce tout en réduisant les risques de problèmes de santé (physique ou psychologique).

5.4. L'adhésion au changement : un facteur de motivation

La conduite du changement est une technique de gestion qui est apparue il y a une quinzaine d'années avec les grands projets informatiques. Pour une bonne utilisation des nouveaux systèmes informatiques, les chefs de projets se sont intéressés aux actions de

communication et de formation qui ont été regroupées sous l'appellation conduite du changement. Les deux leviers d'origine que sont la communication et la formation ont été complétés par des études d'impacts et des plans d'accompagnement des transformations.⁷⁷

L'adhésion des salariés au changement va être un levier de motivation lors de cette période. L'adhésion au changement signifie que les salariés vont l'accepter ainsi que ses conséquences sur l'entreprise, son organisation mais également dans leur travail au quotidien. Un lien entre l'adhésion et la motivation peut être établi au travers de la théorie des cibles de l'implication de C. Morrow. Selon cette théorie, l'implication relie un individu, un collaborateur, à une cible. Le lien entre cette implication et la cible fonde la motivation. Ce lien, qui fonde la motivation, est de deux ordres. Il est affectif, comme par exemple la fierté de travailler pour une entreprise l'affect autour du dirigeant. Il est également cognitif, comme, par exemple, l'espoir d'avoir une promotion. D'après cette théorie, il existe différentes cibles de l'implication avec, par exemple, la valeur du travail, la carrière, le travail et son contenu ou encore le collectif et l'organisation. En d'autres termes, ces différentes cibles vont permettre, selon un lien, d'impliquer les salariés de l'entreprise. Si l'on transpose cette théorie à l'adhésion, cela signifie que l'adhésion au changement relie l'individu à une cible.⁷⁸

La communication interne contribue à la création d'un climat de confiance et de collaboration franche, deux éléments importants du processus de motivation. Si l'on veut comprendre et faire agir, il faut d'abord faire connaître et comprendre.

Par ailleurs, lorsqu'un collaborateur éprouve de la satisfaction au travail, il est plus enclin à faire partager son enthousiasme et sa passion pour son travail qu'une personne démotivée. Il devient alors un agent d'influence de l'organisation auprès de ses collaborateurs et des autres parties prenantes.⁷⁹

5.5. La participation des employés dans les décisions

Concerne la communication ascendante qui montre le degré de confiance et de considération accordés aux membres et les fait sentir aux concernés pour le futur de l'entreprise. La participation peut prendre plusieurs formes : commenter les suggestions et les discuter, faire une présentation détaillée des problèmes et des contraintes, voire même rechercher le consensus, c'est la situation, et notamment les compétences des employés, qui poussent à adopter un style participatif.

⁷⁷David Autissier, Jean-Michel Moutot, « Méthode de conduite du changement » – Dunod, 20016, p 1.

⁷⁸https://publication-theses.unistra.fr/public/memoires/2016/EMS/2016_RHA_LEMERCIER_Soline.p38(consulté le 05/05/2023)

⁷⁹COBUT.E et DONJEAN.C, « *La communication interne* », édition Pro, 2014, p 23.

En outre, la qualité des décisions de groupe est meilleure que la moyenne des décisions individuelles, même si elle n'est pas meilleure que la décision qu'aurait prise seul le membre le plus compétent.

D'une manière générale, la motivation au travail est liée à la qualité de communication existante dans l'entreprise. Ceci est l'aspect le plus important dans les sources non financières.

5.5.1. Définition de l'implication

L'implication du personnel décrit l'état d'esprit d'un salarié à l'égard de son entreprise en tant qu'environnement professionnel. Elle est définie par Mowday et al (1982) comme: «L'attachement psychologique d'un individu envers son organisation. Cet attachement se traduirait par une forte croyance de l'individu dans les buts et les valeurs de l'organisation, par une volonté d'exercer des efforts significatifs au profit de celle-ci et par un fort désir d'en rester».⁸⁰

Sandra Bellier-Michel définit l'implication comme suit : « L'attachement au travail, c'est l'importance que prend le travail par rapport aux autres sphères de la vie. La personne impliquée se définit elle-même au travers de son travail, et elle considère que ses activités professionnelles sont centrales pour elle ».⁸¹

À travers l'implication du personnel, l'entreprise bénéficie des aptitudes et des performances de ses employés. A travers implication :

- Le personnel revoit son rendement ;
- Le personnel devient de plus en plus responsable et confronte les lacunes ;
- Le personnel s'évalue ses compétences ;
- Le personnel partage librement ses connaissances, son expérience et son savoir-faire ;
- Le personnel s'ouvre aux débats⁸²

⁸⁰CHAMINA Benjamin « RH & compétences dans une démarche qualité », Edition AFNOR 2005, P. 75.

⁸¹YAAKOUBI Khelifa, « L'implication du personnel dans une démarche qualité, Un moyen de garantir La compétitivité de l'entreprise, Mémoire de magister en management », université Abou BekrBelakaid, Tlemcen, 2007-2008, P.99.

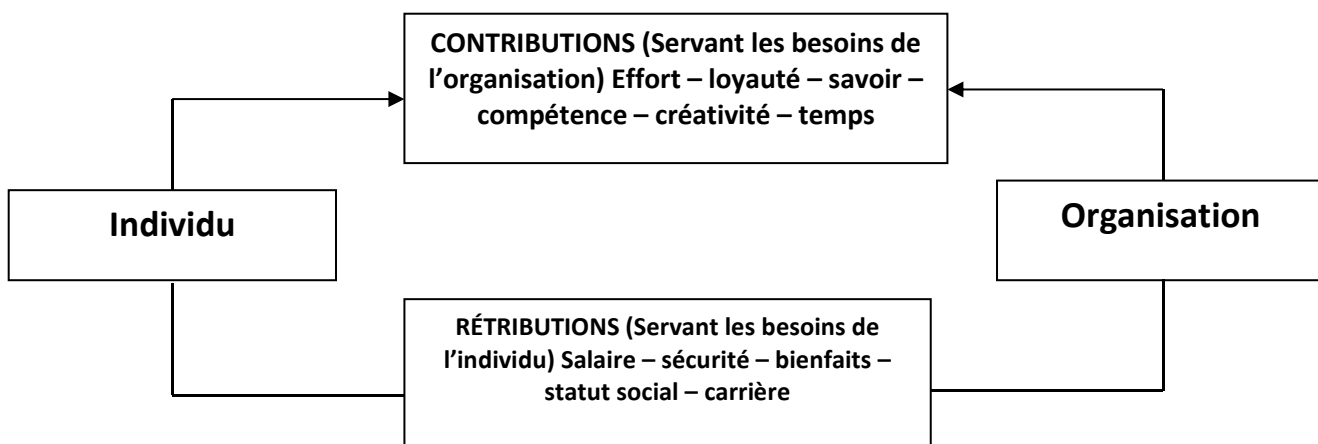
⁸²SLAYMI Fayrouz, « Conditions et modes d'implication des ressources humaines dans un système de management de la qualité – étude de cas des entreprises : ARCELOR MITTAL- SAMA/El Hadjar, FERTIAL/Annaba, SAISAL/Annaba, ENAP Souk Ahras, MAHBOUBA/Berrahal», thèses de doctorat en Management des Organisations, Université de Tlemcen, 2015/2016, P. 25.

5.5.2. Motivation et sentiment d'appartenance

La survie de l'organisation est liée à la coopération de l'individu, lui-même considéré comme le facteur stratégique de l'organisation. Cette coopération n'est ni naturelle ni spontanée et doit, nécessairement, être activement sollicitée par l'organisation⁸³

L'un des objectifs principaux de la communication interne est la création d'une identité collective, un sentiment d'appartenance à un même groupe, une cohésion entre les différentes équipes, afin que toutes et tous travaillent ensemble à la réussite du projet commun d'entreprise. Barnard insiste également sur la communication des objectifs et la motivation de l'employé pour une intégration au travail réussie.⁸⁴

Figure n°04 : Le processus d'échange interactif de contributions et de rétributions



Source : Mullen bach, A. « La responsabilité sociétale des entreprises », Les Cahiers du CERGOR, n°02/01, 2002, p.5.

5.5.3. Les interactions sociales au travail

Les incitatifs peuvent être objectifs, comme les incitatifs matériels tels que l'argent et autre condition financières, des conditions physiques de travail intéressantes ; ou intangibles, comme le statut et le pouvoir, le soutien social et la camaraderie, l'appartenance à un groupe, la participation accrue dans l'organisation, la possibilité d'accomplir un idéal personnel, la communion.⁸⁵

⁸³. Louise LEMIRE, GAETAN Martel. Préface de Laurent Bélanger, « L'approche systémique de la gestion des ressources humaines », Presses de l'Université du Québec, Canada, 2007, P8

⁸⁴. HATCH M.J, « Théorie des organisations. De l'intérêt de perspectives multiples », De Boeck Université, Bruxelles 2000, p. 47

⁸⁵LEMIRE Louise, GAETAN Martel, « L'approche systémique de la gestion des ressources humaines », Presses de l'Université du Québec, Canada, 2007, P82

Un processus de socialisation efficient stimule la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel d'une recrue, ce qui, par ricochet, favorise sa motivation, sa performance et son maintien en emploi⁸⁶.

Donc, en résumé nous pouvons dire qu'il faut donc informer pour motiver, notamment donner des informations à chacun sur ses compétences et des indications précises sur ce qu'on attend de lui.

Conclusion de chapitre

D'après ce qui a été développé dans ce chapitre, nous avons déduit que la motivation contient plusieurs théories et principes qui montrent son importance dans le lieu de travail car chaque entreprise cherche à bien réaliser ses objectifs pour cela elle va tenir compte de la satisfaction de ses employés par rapport à leurs relations au sein de l'entreprise.

⁸⁶.Idem. P223

Chapitre III

Introduction

L'investigation du terrain est primordiale pour toute recherche scientifique du moment qu'elle constitue une source de données et d'informations et d'une base pour la vérification du cadre théorique, donc à travers ce chapitre nous essayerons de faire concrétiser notre étude sur le terrain afin de dégager concrètement que de la communication interne est comme facteur de motivation des travailleurs au sein de l'entreprise.

Dans ce dernier chapitre, nous allons présenter deux sections, la première sera consacrée à la présentation de l'organisme d'accueil L'ENNA, la seconde sera réservée pour l'analyse et l'interprétation des données collectées relatives aux hypothèses formulées en termes de moyens de communication interne au sein de l'entreprise et du rôle que joue la communication dans la motivation des salariés, nous allons également essayer de proposer des recommandations si nécessaires.

Section I : Présentation générale de l'organisme ENNA

Nous allons aborder dans ce qui suit l'historique et la présentation de l'organisme d'accueil, les différents services.

1. Historique

Depuis l'indépendance, cinq organismes ont été chargés de la gestion, de l'exploitation et du développement de la navigation aérienne en Algérie : OGSA, ONAM, 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 Civile en Algérie.

Le 1 Janvier 1968, l'OGSA a été remplacé par l'Office de la Navigation Aérienne et de la Météorologie (ONAM). Ce dernier a été remplacé, en 1969, par l'Etablissement National pour l'Exploitation Météorologique et Aéronautique (ENEMA) qui a géré la navigation aérienne jusqu'à 1983.

En 1975, les activités de météorologie ont été transférées à l'Office National de 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 les structures de L'ENEMA et modifié sa dénomination pour devenir ENESA « Entreprise Nationale d'Exploitation et de Sécurité Aéronautique » avec statut d'entreprise nationale à caractère économique.

Afin de clarifier les attributions de l'ENESA, il a été procédé aux réaménagements de ses statuts ainsi qu'au changement de dénomination en « ENNA » par décret exécutif N° 91-149 du 18 mai 1991.

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

2. Présentation de l'organisme d'accueil

L'établissement national de la navigation aérienne (ENNA) a été créé en 1991 après réaménagement des statuts de l'Entreprise Nationale d'Exploitation de la Sécurité Aéronautique, transformé en sa nature juridique en établissement public à caractère industrielle et commercial (EPIC) doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière. L'établissement est réputé commerçant dans ses relations avec les tiers soumis aux règles de droit commerciale et il est placé sous la tutelle du ministère du transport.⁸⁷

L'établissement (ENNA) se trouve à l'aérodrome d'ABANE REMDANE à 2,6 km du bord de la mer et à 4,8 km au Sud-ouest du chef-lieu de la wilaya de Bejaia.

Il occupe une surface sur la rive droite de la plaine alluvionnaire de l'embouchure de l'Oued Soummam.

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 algérien et aux abords des aérodromes ouverts à la circulation aérienne public.
- Veille au respect de la réglementation des procédures et des normes techniques relatives à la circulation en vol et sol des aéronefs, à la plantation des aérodromes, aux installations et équipements relevant de sa mission.

1Manuel d'aérodrome, aéroport de Bejaia Soummam ABANE RAMDANE, Bejaia 2005.

- Il est chargé de l'exploitation technique des aérodromes. A ce titre aussi, il assure 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 l'incendie aux aérodromes.
- Il gère le domaine aéronautique constitué par l'espace aérien, les terrains, les bâtiments et installations nécessaires à l'accomplissement de sa mission.1

L'ENNA est constitué :

- d'un bloc technique/administratif (tour de contrôle) ;
- d'un bloc SSLI (service de sécurité et lutte contre les incendies) ;
- d'une centrale d'énergie électrique ;
- de différentes installations de radionavigation, balisage, pylônes d'éclairages parking, une piste d'atterrissage d'une longueur de 2400m.

En effet le transport aérien est vital pour les communautés éloignées.

3. Les différents services

La direction ENNA /Bejaia est implantée du niveau aérodrome représenté par un directeur de sécurité aéronautique avec des services répartis comme suit :

3.1- Service circulation aérienne

- **Tour de contrôle**

La tour de contrôle est l'organe le plus visible de toute la chaîne dédiée au contrôle aérien. C'est à partir d'elle que les « contrôleurs du ciel » opèrent pour guider les avions dans les phases du vol liées au survol de l'aéroport.

Instruction pour les phases finales d'approche et délivrance de l'autorisation d'atterrir, délivrance de l'autorisation de décollage et instruction pour rejoindre le couloir aérien défini dans le plan de vol de l'avion .la tour de contrôle est placée de manière à pouvoir suivre visuellement les évolutions des avions sur les voies de circulation et sur les pistes , c'est elle qui gère , en fonction les conditions météorologiques, le choix des pistes à utiliser et l'activation de balisage lumineux au sol.

- **Bureau d'information aéronautique**

Le bureau d'information traite les plans de vol, gestion et la publication de l'information aéronautique, la diffusion des messages d'urgence liée à la sécurité aéronautique et le contrôle des documents pour le personnel navigant.⁸⁸

3.2-Service sécurité incendie et sauvetage

Le service assure la lutte contre les incendies au sein de l'aérodrome, le secours et le sauvetage des passagers en cas d'incendie dans un avion.

3.3- Service administratif

Le service est assuré par le directeur et l'assistant de direction.

Il se charge de la gestion de personnel et des moyens finance et comptabilité, œuvres sociales, contentieux, projets et redevance aéronautique pour les différents atterrissages, il rend compte périodiquement de la situation à la direction générale dont le siège se trouve à ALGER.

3.4- Service Technique

Il comprend à son tour deux services à savoir le service radionavigation et le service énergie et balisage.

3.5- Service Radionavigation

Ce service est assuré par des électroniciens sécurité aérienne, leur mission est l'installation des équipements de radionavigation télécommunications et veiller à leur bon fonctionnement.

La radionavigation est assurée par un équipement spécifique dont :

- Balise non directionnelle (non Directionnel Bacon) NDB
- Very high frequency unidirectional range (VOR) (alignement omnidirectionnel (VHF)).
- Distance Measuring Equipment (DME): équipement de mesure de distance.
- Instrument landing system (ILS) système d'aide à l'atterrissage aux instruments.
- Dipôle de champs.⁸⁹

⁸⁸International civil aviation conférence. Département of state, Chicago, vol1 et2, 01/11 – 07/12/1944.

⁸⁹Standard, spécification for construction of aéroport, édition FAA, 1968

3.6-Service Energie et Balisage

Le service est assuré par des électrotechniciens sécurité aérienne, leur mission est l'installation et la maintenance de tous les équipements d'énergie et balisages lumineux aéroportuaire et ils veillent au bon fonctionnement et à la continuité du service en cas de coupure d'énergie électrique.

- **La piste d'atterrissage :** La piste d'atterrissage de l'aérodrome de BEJAIA présente une longueur de 2400 m et une largeur de 45 m. Et comme elle est constituée d'un parking d'avion qui peut parker jusqu'à 5 avions.
- **Les choix de l'implantation de la piste d'atterrissage :** Le choix de cette piste est basé sur plusieurs critères dont le plus important est les vents dominants qui sont les vents de l'OUEST et du NORD. Elle est constituée de deux pistes la 08 qui fait référence à l'angle 80° et la 26 qui font la référence à l'angle 260° par rapport au nord magnétique et d'un parking d'avion.

On peut donc conclure dans cette section que L'Établissement National de la Navigation Aérienne exploite non seulement des aéroports mais fournit aussi des installations et des services de navigation aérienne aux aéroports algériens dont la prestation de ces services est fondée sur le volume de trafic à l'aéroport.

L'État examine actuellement ces services pour s'assurer qu'ils répondent aux besoins des milieux de l'aviation tout en assurant la sécurité tant sur le plan national qu'international. Il consulte également les milieux en question et les parties visées sur les possibilités de commercialisation du réseau de navigation aérienne.

Section2 : Le lien entre la communication interne et la motivation dans l'entreprise ENNA/Bejaïa

Dans cette section, nous allons d'abord présenter la méthodologie que nous avons suivie dans le volet empirique de notre travail afin de collecter les données sur la communication interne au sein de l'entreprise enquêtée- l'Etablissement National de la Navigation Aérienne (ENNA)/ Bejaia- et son lien avec la motivation des salariés. Ensuite, nous allons analyser les résultats de l'enquête afin de confirmer ou infirmer nos hypothèses.

1. Méthodologie de recherche

Notre travail de recherche se base sur l'impact de la communication interne sur la motivation des salariés au sein de l'Etablissement National de la Navigation Aérienne (ENNA).

Le principal objectif de notre enquête consiste à savoir si la communication interne est un facteur de motivation des employés au sein de l'ENNA, puis voir quels sont les critères de motivation de ces employés.

Pour cela nous avons utilisé deux techniques : un questionnaire destiné aux employés et un entretien aux représentants des services

1.1- L'élaboration du guide d'entretien

En se basant sur le guide d'entretien qui contient (six questions) relatives à la politique de communication interne, les moyens utilisés et le recours de l'entreprise à la communication interne pour motiver ses salariés, nous avons pu :

- Avoir un premier contact avec le personnel de l'ENNA.
- Obtenir les informations nécessaires notamment sur la politique de la communication interne au sein de l'entreprise.
- Comprendre comment la communication interne est un levier de motivation des salariés.

1.2- L'élaboration du questionnaire

Pour mener à bien notre étude empirique nous avons élaboré un questionnaire destiné aux trois catégories socioprofessionnelles de l'entreprise (cadres, agents de maîtrise, agents d'exécution). Nous avons distribué 67 questionnaires, mais nous n'avons récupéré que 34 qui représentent un pourcentage de presque 51% de l'effectif ENNA/Bejaïa.

Le questionnaire contient : des questions fermées (réponse par oui ou non), des questions semi ouvertes (réponse aux choix multiples) et des questions ouvertes (réponse libre) laissant aux salariés la liberté d'exprimer leurs avis et de pouvoir donner d'éventuelles autres

suggestions. Notre questionnaire est divisé en trois grands axes : le premier axe comprend 5 questions relatives aux données personnelles (profils de l'entreprise et de l'entrepreneur), le deuxième axe : comprend 15 questions relatives à la politique et aux moyens de la communication interne au sein de l'entreprise. Enfin le troisième axe comprend 09 questions relatives à la communication interne et la motivation des salariés.

2. Analyse des résultats de l'enquête sur la communication interne et la motivation des travailleurs

Nous allons analyser toutes les réponses relatives aux questions posées dans l'entretien (6 questions) et dans le questionnaire afin de tirer des réponses à notre problématique.

2-1. Analyse et interprétation des résultats de l'entretien avec les responsables

Les réponses aux questions relatives à la place qu'occupe la communication interne dans l'entreprise et son lien avec la motivation du personnel se présentent comme suit :

Question N°1 : Existe-t-il dans votre entreprise une direction ou un service chargé de la communication interne ?

Malheureusement, L'ENNA ne dispose pas d'un département spécial de la communication interne, mais cela n'empêche pas l'existence d'une politique de communication envers les salariés. Nous pouvons dire que leur communication interne n'est pas formalisée ni structurée.

Question N°2 : Qu'est-ce que représente la communication interne pour vous ?

La communication interne a un rôle important pour les responsables, elle englobe toutes les démarches stratégiques de l'entreprise. C'est aussi un outil d'échange des informations entre les différents services, dans l'objectif de créer un sentiment d'appartenance, de fidéliser et motiver.

Question N°3 : Quels sont les moyens de communication interne que vous utilisez pour communiquer au sein de votre entreprise ?

L'ENNA, dispose de différents moyens et techniques de communication afin de communiquer avec ses salariés, qui sont : tableau d'affichage, fax, ligne téléphone interne et téléphone (ligne entre toute les directions sur les 48 wilayas), site internet de l'entreprise, email, Outlook, réunionsEtc.

Question N°4 : La communication interne est-elle un levier de motivation des salariés ?

La communication interne n'est pas le premier levier de motivation des salariés au sein de l'entreprise, par ce que la majorité des salariés sont toujours motivés par la rémunération et les primes, les conditions de travail, les relations au travail, mais c'est le salaire qui est toujours classé comme premier levier qui motive le personnel.

Néanmoins, la communication interne reste toujours un levier de motivation d'implication et de satisfaction au travail.

Question N°5 : Quel est l'impact de la communication interne sur la motivation des salariés ?

La communication interne laisse un impact positif sur la motivation des salariés. Car elle constitue un facteur important pour leur motivation. C'est ce qui nous amène à dire que l'un des objectifs de la communication interne dans l'entreprise est de motiver le salarié, qui se traduit par la création d'un climat favorable et la mise en place des outils nécessaires de la communication pour le bon fonctionnement de l'entreprise. Donc, la communication interne favorise la motivation personnelle puisqu'elle permet de se sentir actif, de réduire le taux d'absentéisme et le taux de tour-over en effet aucun cas n'est enregistré.

Question N°6 : Quels sont les facteurs qui réduisent le taux d'absentéisme et du turn-over au sien de votre entreprise ?

Le niveau de responsabilité, l'esprit d'équipe et de cohésion et le degré de stabilité au travail des salariés de l'établissement NNA réduit le taux de l'absentéisme et de turn-over.

2.2 Présentation, analyse et interprétation des résultats du questionnaire

Axe I : Les données relatives au profil du personnel

1. Le sexe

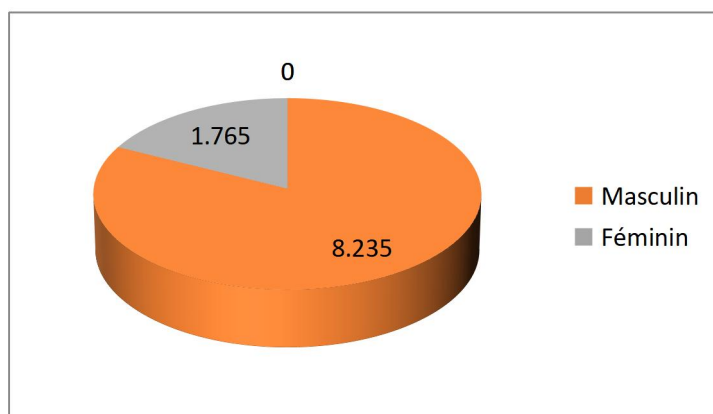
L'objectif de cette question est de savoir qui des deux sexes est le plus dominant aux emplois de l'entreprise.

Tableau n°02 : La répartition des enquêtés selon le sexe

LE SEXE	FREQUENCE	POURCENTAGE
Masculin	28	82.35
Féminin	06	17.65
Total	34	100%

Source : Tableau réalisé à partir des données de l'ENNA

Figure n°05 : La répartition des enquêtés selon le sexe



Source : figure réalisée à partir des données de l'ENNA

Interprétation

Comme il est indiqué dans les résultats du questionnaire, nous constatons que la majorité des enquêtés sont du sexe masculin avec un pourcentage de 82.35% alors que le pourcentage des femmes est seulement de 17.65% dans la totalité. Cela est dû à la nature du travail d'équipe 24/24.

2. L'âge

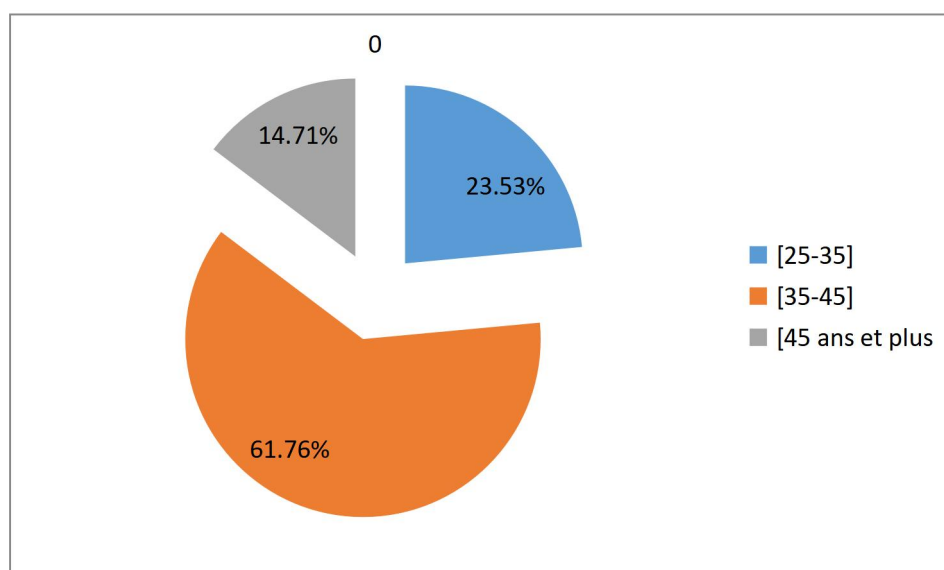
L'objectif de cette question est de répartir les employés selon les catégories d'âge qui existe dans l'entreprise.

Tableau n°03 : La répartition des enquêtés selon l'âge

AGE	NOMBRE	POURCENTAGE
[25-35]	08	23.53%
[35-45]	21	61.76%
[45 ans et plus]	5	14.71%
Total	34	100%

Source : Tableau réalisé à partir des données de l'ENNA

Figure n°06 : La répartition des employés de L'ENNA par l'âge



Source : figure réalisée à partir des données de l'ENNA

Interprétation

Nous constatons que le taux le plus élevé est celui de la tranche [35-45] ans avec un pourcentage de 61,38%, ensuite vient la catégorie des jeunes [25-35] avec un pourcentage de 23,53%, en dernier, la catégorie [45- et plus] représente un taux de 14,71%. Nous concluons que la majorité des enquêtés au sein de l'entreprise sont de l'âge moyen.

3. Le niveau d'instruction

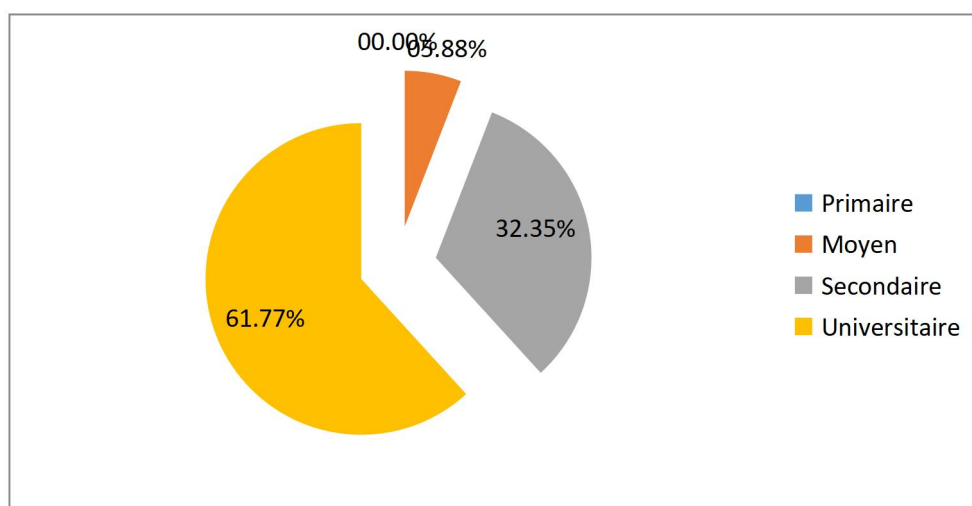
L'objectif de cette question est de répartir les employés selon leur niveau d'instruction.

Tableau n°04 : La répartition des enquêtés selon le niveau d'instruction

NIVEAU D'INSTRUCTION	NOMBRE	POURCENTAGE
Primaire	00	00 %
Moyen	02	5.88 %
Secondaire	11	32.35 %
Universitaire	21	61.77 %
Total	34	100%

Source : Tableau réalisé à partir des données de l'ENNA

Figure n°07 : Le niveau d'instruction des employés de l'ENNA



Source : figure réalisée à partir des données de l'ENNA

Interprétation

Comme il est indiqué dans la figure n°09 que la majorité de nos enquêtés sont de niveau universitaire avec un taux de 61.77 %, suivi par un niveau secondaire avec un taux de 32.35%, puis un niveau moyen avec un taux de 05.88%, et pour le niveau primaire, notre questionnaire n'a touché à aucun salarié de ce niveau. Ce qui nous montre que la majorité de ces effectifs ont un niveau d'instruction supérieur susceptible de leur permettre d'accéder aux différentes formations professionnelles proposées par l'entreprise afin de continuer à progresser et d'améliorer leurs performances.

4. L'ancienneté dans l'établissement

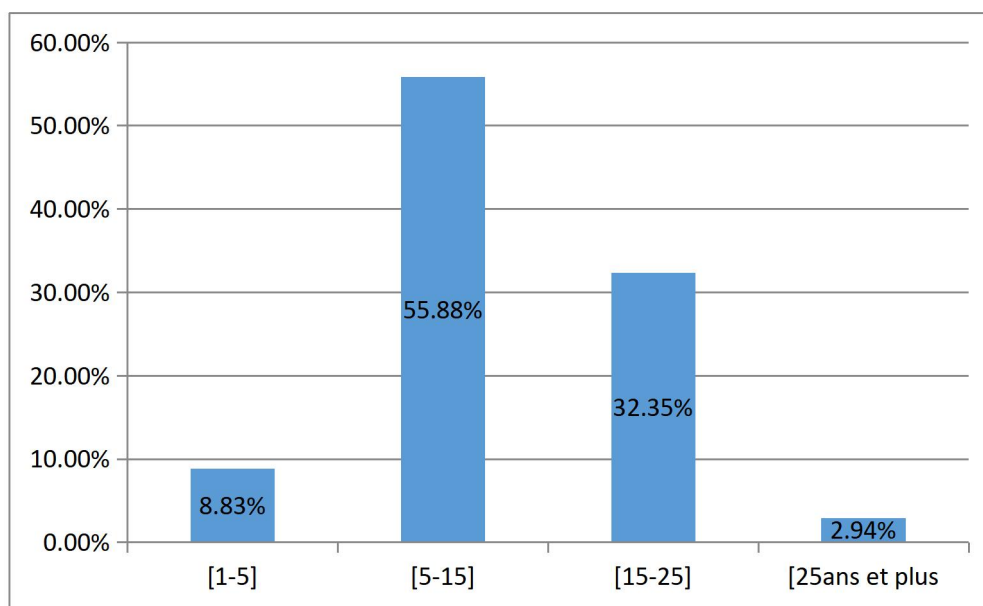
Dans le tableau ci-après nous résumons l'ancienneté des travailleurs dans l'entreprise

Tableau n° 05 : L'ancienneté des employés dans l'établissement

ANCIENNETE DANS L'ETABLISSEMENT	FREQUENCE	POURCENTAGE
[1-5]	03	8.83%
[5-15]	19	55.88%
[15-25]	11	32.35%
[25ans et plus	01	2.94%
Total	34	100%

Source : tableau réalisé à partir des données de L'ENNA

Schéma n° 01 : Le nombre d'années d'expérience des enquêtés



Source : diagramme en bâton réalisé à partir des données de l'ENNA

Interprétation

Le tableau ci-dessus montre que les salariés qui ont une ancienneté de [5-15] ans représentent un taux de 55.88%, suivi par la catégorie qui a une ancienneté de [15-25] ans avec un taux de 32.35%, puis la catégorie qui a une ancienneté de [1-5] ans qui représente un taux de 8.83%, enfin, la vient la catégorie qui ont une ancienneté de [25 ans et plus] qui ne représente que 02.94%.

5. Catégorie socioprofessionnelle

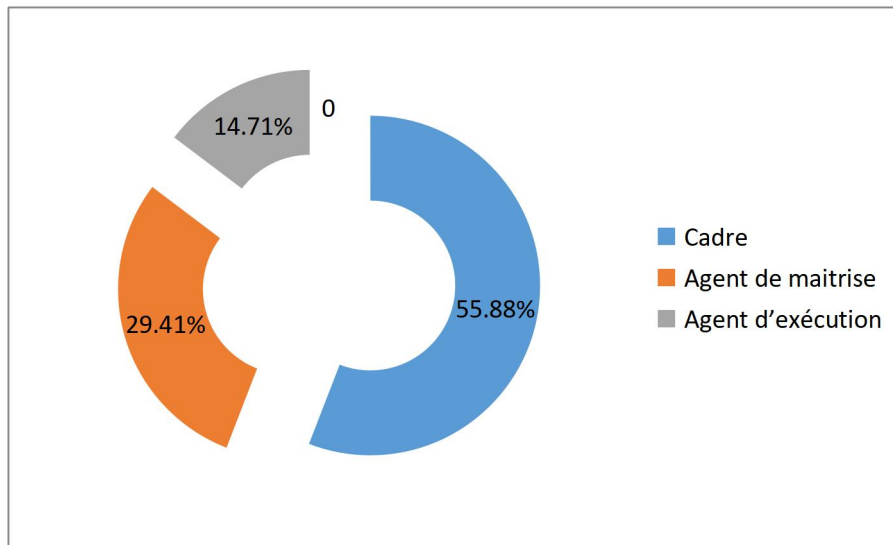
L'objectif de cette question est de répartir les employés selon leur fonction dans l'entreprise.

Tableau n° 06 : La répartition des enquêtés selon la catégorie socioprofessionnelle

CATEGORIE SOCIOPROFESSIONNELLE	FREQUENCE	POURCENTAGE
Cadre	19	55.88%
Agent de maîtrise	10	29.41%
Agent d'exécution	05	14.71%
Total	34	100%

Source : Tableau réalisé à partir des données de l'ENNA

Figure n° 08 : Répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle



Source : figure réalisée à partir des données des données de l'ENNA

Interprétation

Nous observons que la catégorie cadre est la plus dominante avec un taux de 55,88% suivie par la catégorie agent de maîtrise avec un taux de 29,41%, quant aux agents d'exécution qui ne représente que 14,71% comme le taux le plus bas de notre échantillon, cette répartition est expliquée par l'importance de la décision par rapport aux autres fonctions de l'entreprise.

Axe II : Objectif, outils et difficulté de la communication interne au sein de l'ENNA

Les réponses aux questions de l'axe 2 permettent d'évaluer la CI au sein de l'entreprise.

1. Existence d'une politique de CI

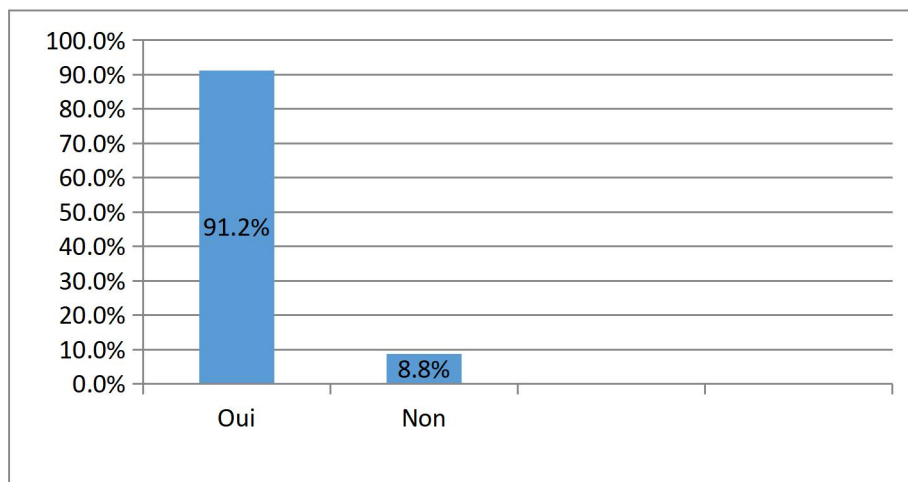
L'objectif de la question est de savoir si l'entreprise dispose d'une politique de communication interne.

Tableau 07 : Existence d'une politique de communication interne selon les enquêtés

Existence d'une politique de CI	Nombre			Pourcentage
	Cadre	Agent de maîtrise	Agent d'exécution	
Oui	18	9	5	91.18%
Non	1	1	00	08.82%
Total	19	10	5	100%

Source : Tableau réalisé à partir des données de l'ENNA

Schéma n° 02 : Existence d'une politique de communication interne dans l'entreprise



Source : diagramme en bâton réalisé à partir des données de l'ENNA

Interprétation

D'après le tableau 7 : nous avons constaté que 91,18 % des salariés interrogés, affirment l'existence d'une politique de communication interne au sein de l'entreprise contre 08,82% qui déclarent le contraire.

Nous constatons également que la majorité des salariés qui ont répondu par oui sont des cadres (18), des agents de maîtrise (9) et (05) salariés sont des agents d'exécution. Cela indique l'existence de la communication interne entre les différentes catégories socioprofessionnelles. Pour le reste des salariés (02 salariés) ayant répondu par « non » nous supposons que soit, ils ont des difficultés de communiquer avec les autres, soit ils ignorent le sens de la communication interne.

2. Signification et objectifs de la communication interne selon les enquêtés

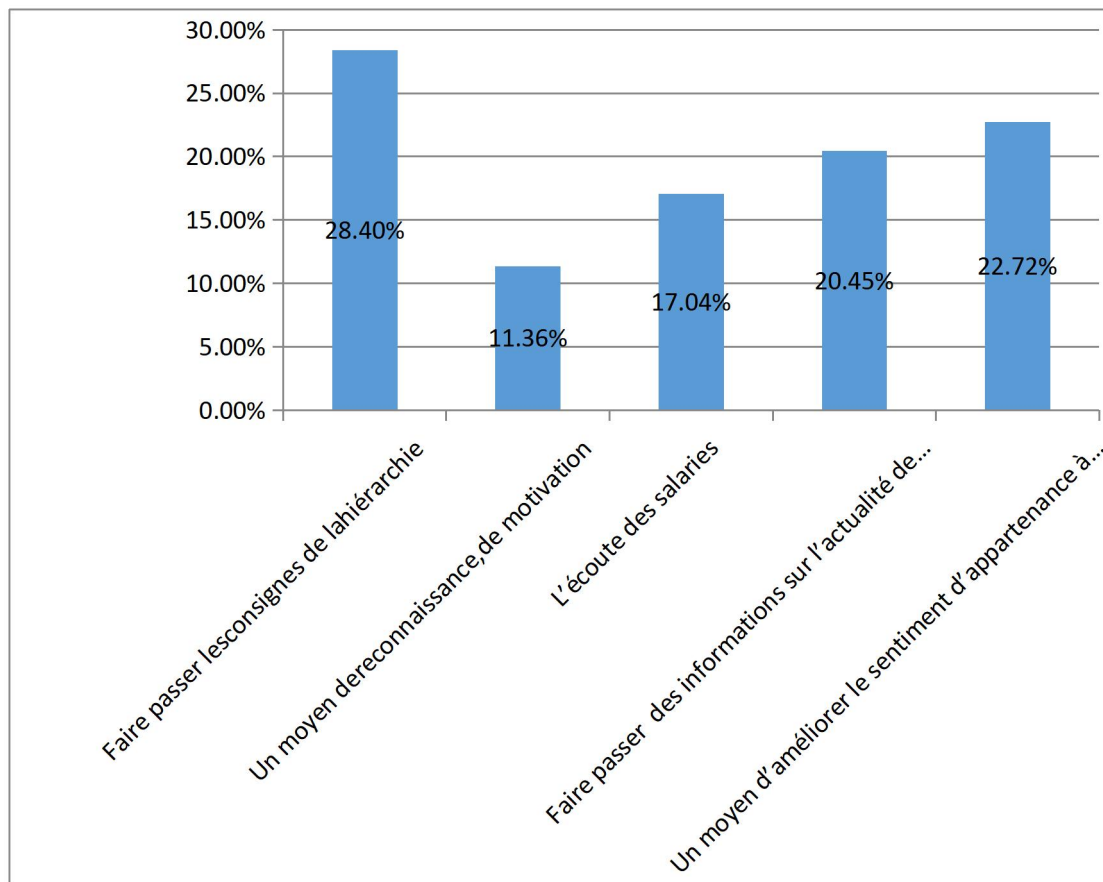
Tableau N°08 : Signification et objectifs de la communication interne selon les enquêtés

SIGNIFICATION ET OBJECTIFS DE LA COMMUNICATION INTERNE	FREQUENCE	POURCENTAGE
Faire passer les consignes de la hiérarchie	25	28.40%
Un moyen de reconnaissance, de motivation	10	11.36%
L'écoute des salarries	15	17.04%

Faire passer des informations sur l'actualité de l'entreprise	18	20.45%
Un moyen d'améliorer le sentiment d'appartenance à l'entreprise	20	22.72%
Total	88	100%

Source : Tableau réalisé à partir des données de l'ENNA

Schéma N°03 : Signification et objectifs de la communication interne selon les enquêtés



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

Interprétation : Le tableau N°8, montre que les fréquences égales à 88, cela s'explique par la répétition du choix de certaines propositions.

Nous remarquons que la majorité des enquêtés (25 avis) pense que la communication interne a pour objectif de faire passer les consignes de la hiérarchie. Ensuite, nous trouvons (20 avis) ont affirmé que la communication interne est un moyen d'améliorer le sentiment d'appartenance tandis que (18 avis) pensent que la communication interne a pour objectif de

faire passer des informations sur l'actualité de l'entreprise. Concernant l'objectif de l'écoute des salariés cette réponse a été choisie par 15 salariés seulement. Enfin, 10 personnes seulement ont affirmé que la communication interne est un moyen de reconnaissance et de motivation.

Nous pouvons dire que certes la communication interne est considérée comme un moyen de reconnaissance et de motivation par les salariés enquêtés mais cette réalité n'est acceptée que par une minorité. Tandis que, les objectifs principaux qui lui sont assignés par les salariés enquêtés est principalement de faire passer les consignes de la hiérarchie, la diffusion d'information, l'amélioration du sentiment d'appartenance et l'écoute des salariés.

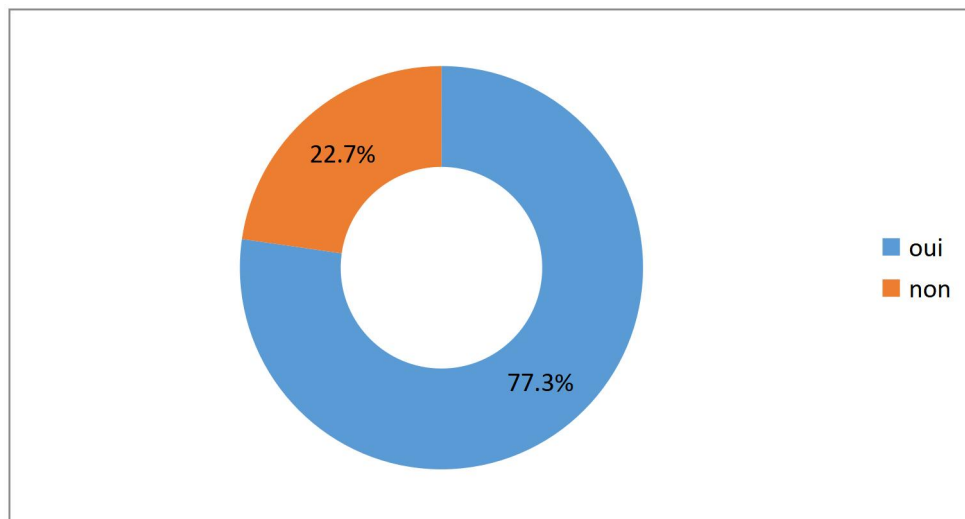
3. Souhait de création de service chargé de la CI

Tableau N°09 : Souhait des enquêtés de créer un service de CI

SOUHAIT DES ENQUETES DE CREER UN SERVICE DE CI	FREQUENCE	POURCENTAGE
Oui	17	77.27%
Non	05	22.73%
Total	22	100%

Source : Tableau réalisé à partir des données de l'ENNA

FigureN°09 : Souhait des enquêtés de créer un service de CI



Source : figure réalisée à partir des données de l'ENNA

Interprétation

Les réponses relatives au souhait de mettre en place un service chargé de la CI dans l'entreprise montrent que 77.27% des enquêtés souhaite créer ce service afin de permettre le bon déroulement de travail de l'entreprise, de rapprocher les dirigeants et les salariés pour une meilleure entente à travers le partage et la transparence de l'information, d'être un moyen pour la motivation des équipes, une meilleure fluidité d'information et de permettre aux travailleurs de s'exprimer librement et de donner leur avis et opinions au sein de l'entreprise.

La création d'un service de communication interne peut permettre à tout le monde de faire passer leurs messages et recevoir les bonnes informations au bon moment afin d'améliorer la qualité de travail. Par contre, 22.73% des interrogés ne souhaitent pas créer ce service car ils pensent que la communication risque de devenir centralisée et renforcée les relations interpersonnelles, la création de ce service est considérée par eux comme une formalité sans intérêt.

4. Evaluation de la CI au sein de l'entreprise

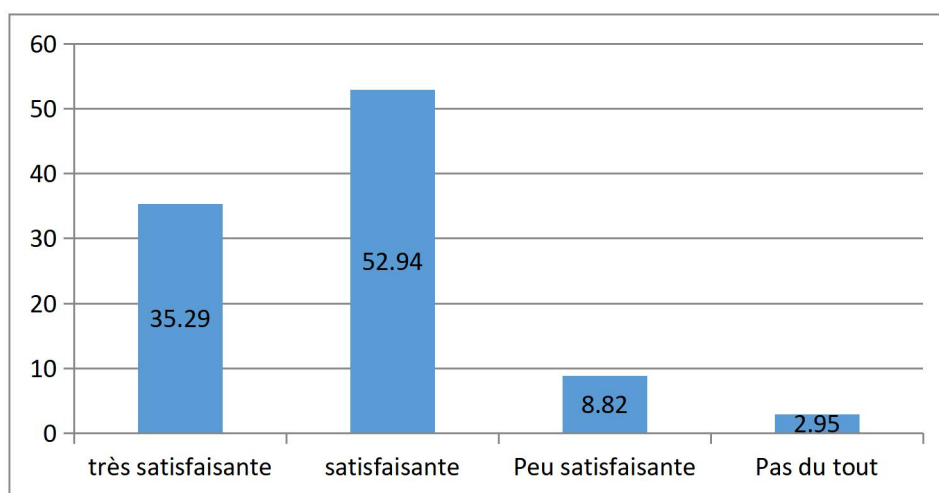
Nous voulons par cette question savoir si les enquêtés son satisfait du système de communication interne utilisée par l'entreprise.

Tableau N°10 : Satisfaction des enquêtés de la communication interne au sein de l'entreprise

SATISFACTION DES ENQUETES DE LA COMMUNICATION INTERNE AU SEIN DE L'ENTREPRISE	FREQUENCE	POURCENTAGE
Très satisfaisante	12	35.29%
Satisfaisante	18	52.94%
Peu satisfaisante	03	8.82%
Pas du tout	01	2.95%
Total	34	100%

Source : Tableau réalisé à partir des données de l'ENNA

Schéma N°04 : Evaluation de la CI au sein de l'entreprise



Source : diagramme en bâton réalisé à partir des de l'ENNA

Interprétation

D'après la Schéman°04, nous constatons que 18 enquêtés sont satisfaits soit 52.94% de de la communication interne, 12 salariés sont très satisfaits soit 35.29% et 03 salariés trouvent que cette dernière est peu satisfaisante soit 8.82%, tandis un salarié estime qu'il n'est pas du tout satisfait.

D'après ces résultats nous pouvons dire que la majorité des enquêtés sont satisfaits du système de communication interne utilisé par l'entreprise et il n'y a qu'une minorité qui le trouve peu satisfaisant.

5. L'importance accordée à la CI

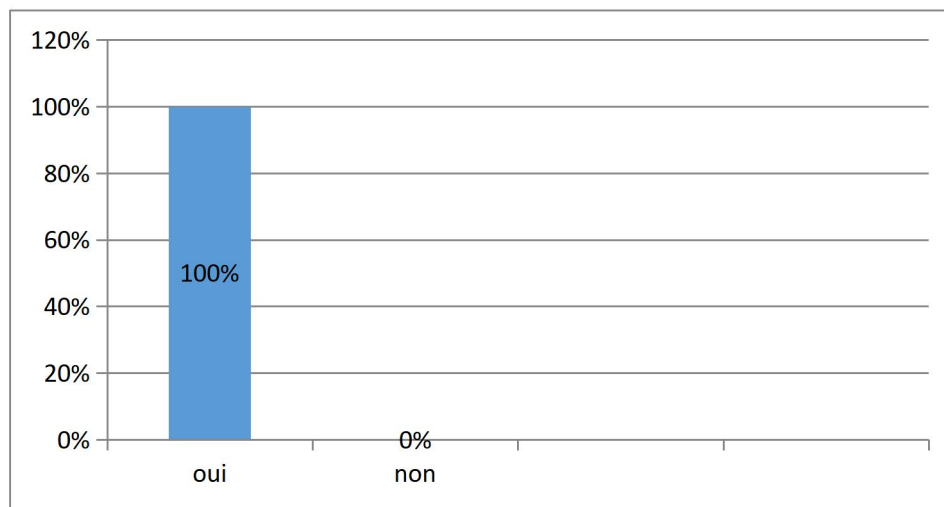
L'objectif de cette question est de savoir si les entreprises accordent une importance à la communication interne.

Tableau N°11 : L'importance accordée à la CI au sein de l'entreprise

L'importance accordée à la communication interne au sein de l'entreprise	FREQUENCE	POURCENTAGE
Oui	34	100%
Non	00	00%
Total	34	100%

Source : Tableau réalisé à partir des données de l'ENNA

Figure N°05 : L'importance accordée à la CI au sein de l'entreprise selon les enquêtés



Source : figure réalisée à partir des données de l'ENNA

Interprétation

Le tableau n°11 nous montre que 100% des enquêtés considèrent que l'entreprise accorde une importance à la communication interne. Selon les enquêtés cette importance est justifiée par le fait qu'elle permet de créer la cohésion entre les différents services et d'effectuer un travail cohérent satisfaisant sur le plan sécurité, besoins relationnels, motivation des salariés et de la reconnaissance, c'est la clé de réussite et d'amélioration, pour éviter les conflits et faciliter la prise de décision et assurer un bon climat social et le rendement des salariés.

6. La transmission des informations aux salariés enquêtés

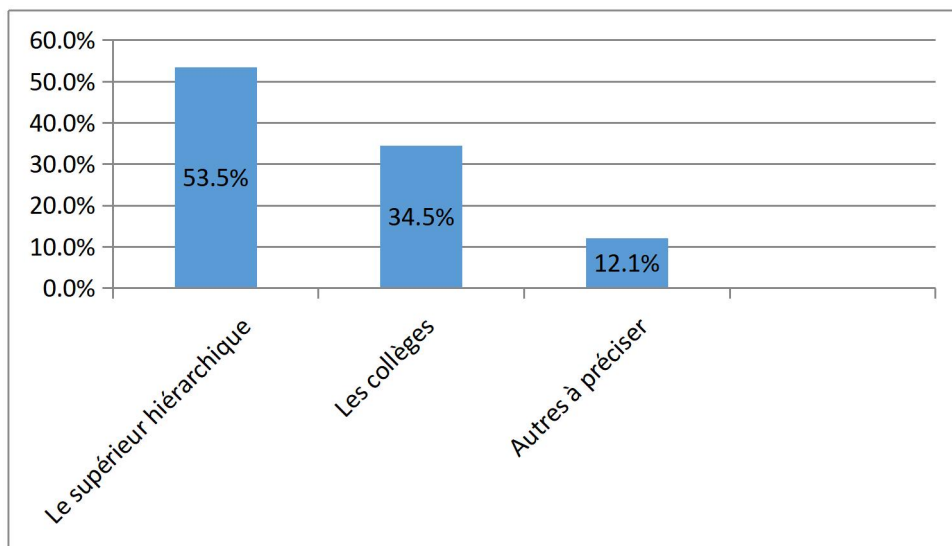
L'objectif de la question est de savoir l'acheminement des informations au sein de l'entreprise.

Tableau N° 12 : Chemin de la transmission des informations pour les salariés enquêtés

CHEMIN DE LA TRANSMISSION DES INFORMATIONS POUR LES SALARIES ENQUETES	FREQUENCE	POURCENTAGE
Le supérieur hiérarchique	31	53.45%
Les collègues	20	34.48%
Autres à préciser	7	12.07%
Total	58	100%

Source : Tableau réalisé à partir des données de l'ENNA

Schéma N° 06 : Chemin de la transmission des informations pour les salariés enquêtés



Source : figure réalisée à partir des données collectées de l'ENNA

Interprétation

Nous remarquons que la majorité des salariés reçoit les informations de la part de leur supérieur hiérarchique avec 53,45%. Et 34,48% des enquêtés déclarent les recevoir de leurs collègues, 12,07% des salariés interrogés affirment que, la nature de leur travail les oblige à recevoir des informations de la part des autres services : direction générale par note d'information, instruction, section syndicale, affichage...

Selon les réponses des enquêtés, les informations qu'ils reçoivent viennent soit de la hiérarchie ou de leurs collègues ou des autres services. Ce qui témoigne que la CI est directe entre les chefs hiérarchiques et leurs subordonnés.

7. La communication avec les supérieurs hiérarchiques

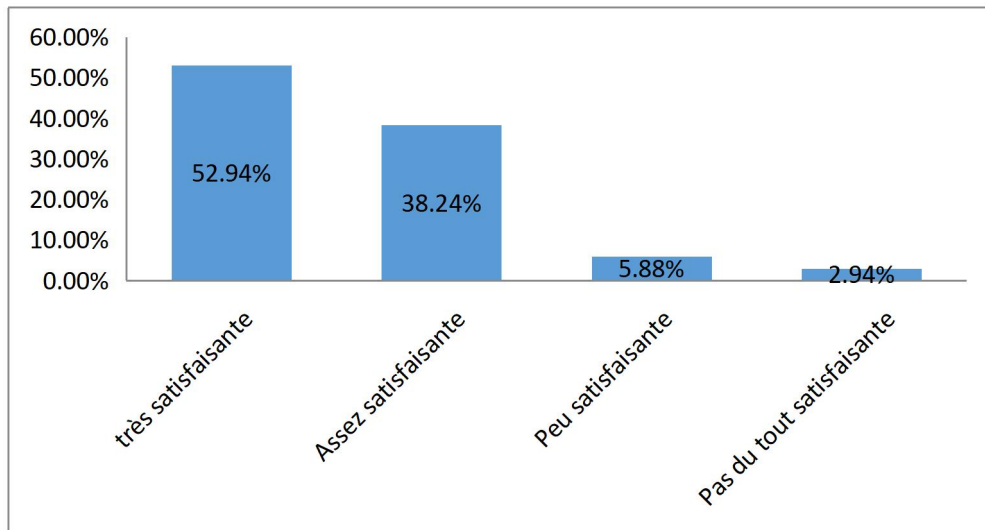
L'objectif de la question est d'évaluer la communication entre les travailleurs et leurs supérieurs hiérarchiques.

Tableau N° 13 : la communication avec les supérieurs hiérarchiques

LA COMMUNICATION AVEC LES SUPERIEURS HIERARCHIQUE	FREQUENCE	POURCENTAGE
Très satisfaisante	18	52.94%
Assez satisfaisante	13	38.24%
Peu satisfaisante	02	05.88%
Pas du tout satisfaisante	01	02.94%
Total	34	100%

Source : Tableau réalisé à partir des données de l'ENNA

Schéma N° 07 : La communication avec les supérieurs hiérarchiques



Source : schéma réalisé à partir des données de l'ENNA

Interprétation

Plus de la moitié des salariés questionnés (52.94%) affirment que la communication avec leur supérieur hiérarchique est très satisfaisante et 38.24% des salariés affirment que la CI avec leur responsable hiérarchique est assez satisfaisante, 5.88% déclarent que la communication avec la hiérarchie est peu satisfaisante, et pour la minorité avec un taux de 02,94% qui trouvent des difficultés pour communiquer avec leur supérieur hiérarchique (pas du tout satisfaisante).Ce qui témoigne qu'il y a une bonne communication entre les supérieurs hiérarchiques et les salariés.

8. La communication avec les chefs hiérarchiques, les collègues et les autres services

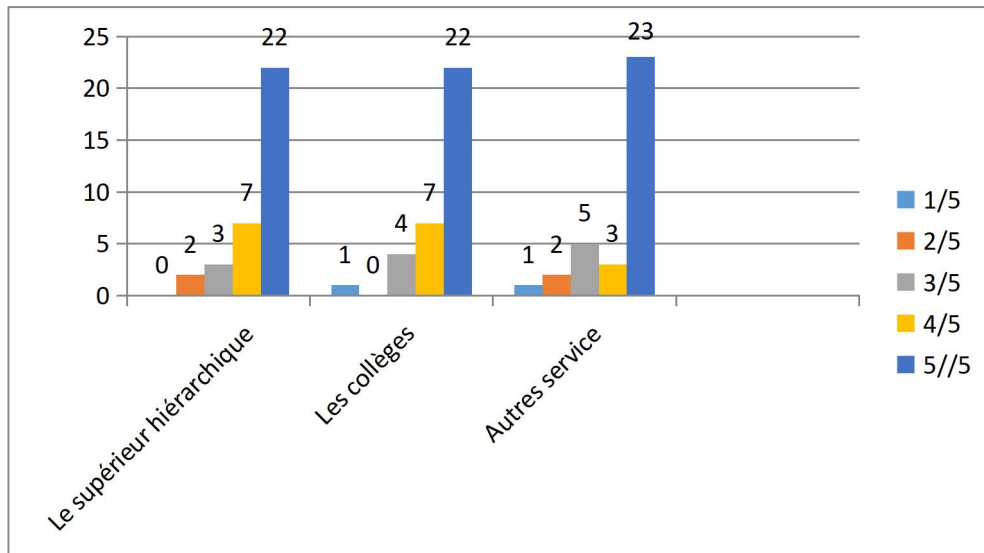
Nous voulons par cette question savoir si la communication interne entre les salariés, les supérieurs hiérarchiques, les collègues et avec les autres services est facile.

Tableau N°14 : facilité de communication des salariés avec le supérieur, les collègues et avec les autres services

FACILITE DE COMMUNICATION DES SALARIES AVEC LE SUPERIEUR, LES COLLEGUES ET AVEC LES AUTRES SERVICES	NOMBRE					TOTAL
	1/5	2/5	3/5	4/5	5/5	
Le supérieur hiérarchique	0	2	3	7	22	34
Les collègues	1	0	4	7	22	34
Autres service	1	2	5	7	23	34
Total	2	4	12	21	67	/

Source : Tableau réalisé à partir des données de l'ENNA

Schéma N°08 : facilité de communication des salariés avec le supérieur, les collègues et avec les autres services



Source : Schéma réalisée à partir des données de l'ENNA

Interprétation

Chaque degré de pouvoir de communiquer avec l'ensemble des catégories indique que la communication:

- 1/5 et 2/5 : difficile
- 3/5 et 4/5 : facile
- 5/5 : Très facile

D'après la Schéma n°08 nous constatons qu'en matière de facilité de communication des salariés interrogés avec :

- La hiérarchie : nous remarquons que 03 salariés trouvent des difficultés pour communiquer avec leur supérieur hiérarchique, et 10 salariés déclarent que la communication avec la hiérarchie est facile et pour le reste soit 22 salarié s'affirment que la communication avec leur supérieur hiérarchique est très facile.

- Les collègues : pour 11 salariés, elle est facile, 22 salariés la juge très facile, ce qui indique que la majorité des enquêtés communiquent facilement avec leurs collègues. Néanmoins, 01 des salariés enquêtés déclare qu'il trouve aussi des difficultés dans la communication avec les collègues.

Chapitre III La communication interne et la motivation au sein de l'ENNA/Bejaia

-Les autres services : pour 12 salariés, elle est facile, 23 salariés la juge très facile alors que 03 salariés trouve qu'elle est difficile.

Les résultats du graphe nous montrent que la majorité des enquêtés communiquent très facilement avec leur supérieur hiérarchique, leurs collègues et les autres services.

9. L'écoute des salariés par l'entreprise

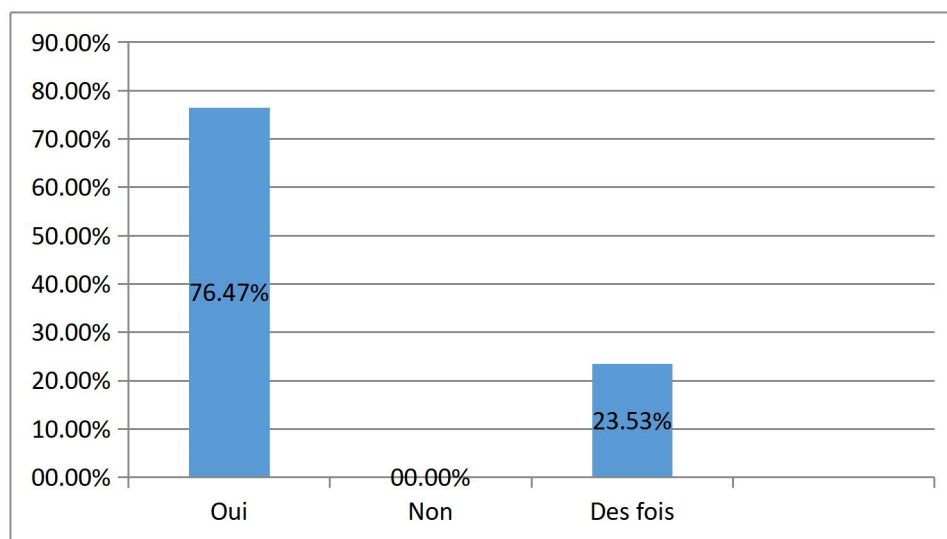
Nous voulons savoir par cette question l'écoutes des salaries par l'entreprise

Tableau N°15 : l'écoute des salariés par l'entreprise

L'ECOUTE DES SALARIES PAR L'ENTREPRISE	FREQUENCE	POURCENTAGE
Oui	26	76.47%
Non	00	00%
Des fois	08	23.53%
Total	34	100%

Source : Tableau réalisé à partir des données de l'ENNA

Schéma N°09 : L'écoute des salariés par l'entreprise



Source : Schéma réalisée à partir des données de l'ENNA

Interprétation

D'après le tableau le n° 15ci-dessus, nous remarquons que plus de $\frac{3}{4}$ des salariés interrogés soit 76.47% affirment qu'ils sont écoutés dans leur entreprise, et 23.53% déclarant qu'ils sont parfois écoutés. Par contre, aucun des enquêtes ne trouve que l'entreprise n'écoute

pas ses salariés. Ce qui témoigne que l'entreprise donne une importance à la communication avec ses salariés.

10. Les difficultés des enquêtés dans la compréhension des messages diffusés

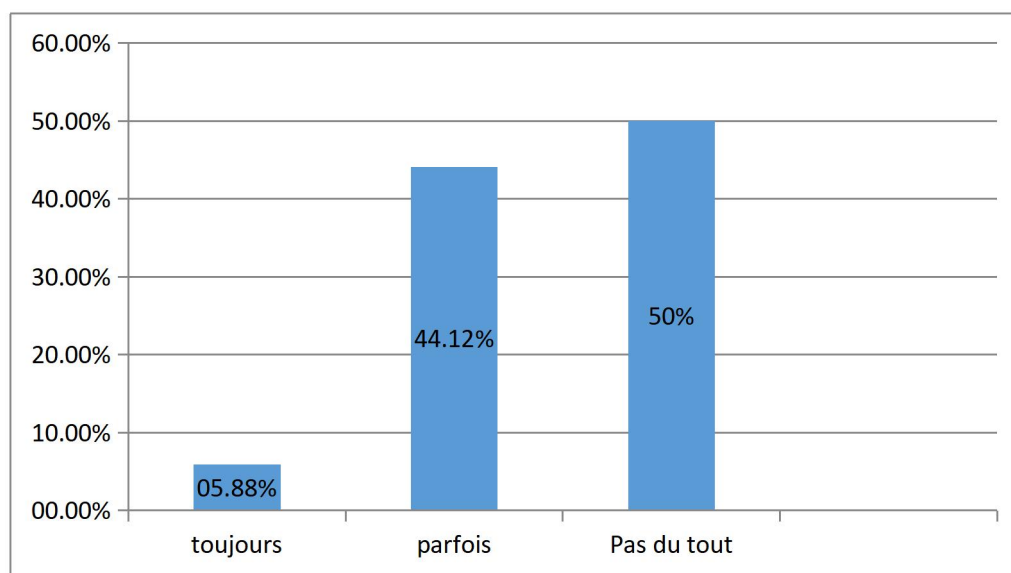
Nous voulons savoir par cette question si les salariés trouvent des difficultés dans la compréhension du contenu de l'information diffusée.

Tableau N°16 : Les difficultés des enquêtés dans la compréhension des messages diffusés

LES DIFFICULTES DES ENQUETES DANS LA COMPREHENSION DES MESSAGES DIFFUSES	FREQUENCE	POURCENTAGE
Toujours	02	05.88%
Parfois	15	44.12%
Pas du tout	17	50 %
Total	34	100%

Source : Tableau réalisé à partir des données de l'ENNA

Schéma N°10 : Les difficultés des enquêtés dans la compréhension des messages diffusés



Source : diagramme en bâton réalisé à partir des données de l'ENNA

Interprétation

Le Schéma n°10 nous indique que la moitié des enquêtés, soit 50% individus, déclare qu'ils n'ont pas des difficultés dans la compréhension du contenu de l'information, 44.12% individus déclarent que parfois ils ont des difficultés dans la compréhension du contenu de l'information et 5.88% individus ont toujours des difficultés.

Pour mieux comprendre le contenu des informations ou des messages partagés, l'entreprise NNA doit utiliser des mots simples et clairs pour bien comprendre les informations ou avoir un feedback positif.

11. Retard dans la diffusion de l'information selon les enquêtés

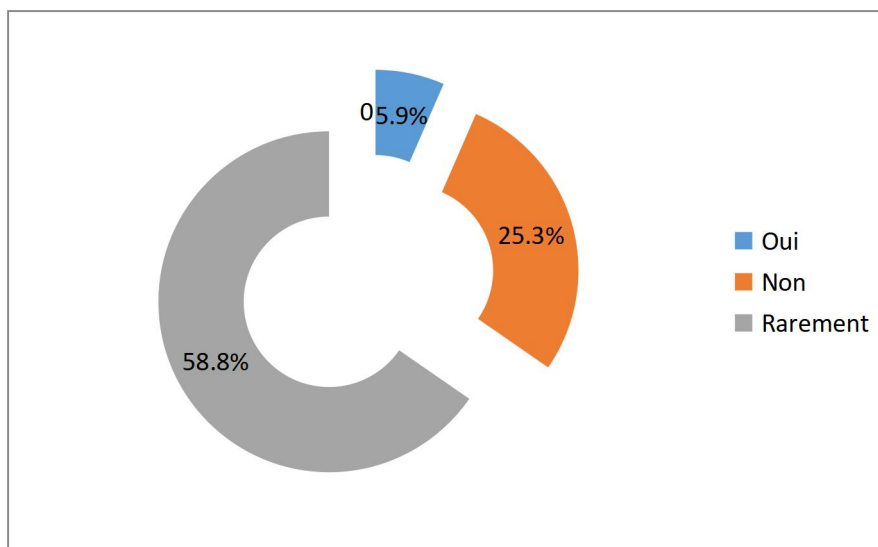
Le but de cette question est de savoir s'il ya du retard dans la diffusion de l'information dans l'entreprise.

Tableau n° 17 : Retards dans la diffusion de l'information selon les enquêtés

RETARDS DANS LA DIFFUSION DE L'INFORMATION	FREQUENCE	POURCENTAGE
Oui	02	5.88%
Non	12	25.29%
Rarement	20	58.82%
Total	34	100%

Source : Tableau réalisé à partir des données de l'ENNA

Figure n° 10 : Retards dans la diffusion des informations selon les enquêtés



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

Interprétation

À la lecture du tableau n°17, 58,82% des enquêtés affirment qu'ils reçoivent rarement des informations en retard, 5.29% des enquêtés déclare qu'il n'y a pas de retard dans la diffusion des informations, 05.88% évoquent un retard dans la diffusion des informations et qu'ils ne les reçoivent pas à temps. Ces résultats témoignent de la bonne qualité de partage et de diffusion d'information au sien de l'entreprise.

12. Les outils utilisés pour la CI au sein de l'entreprise

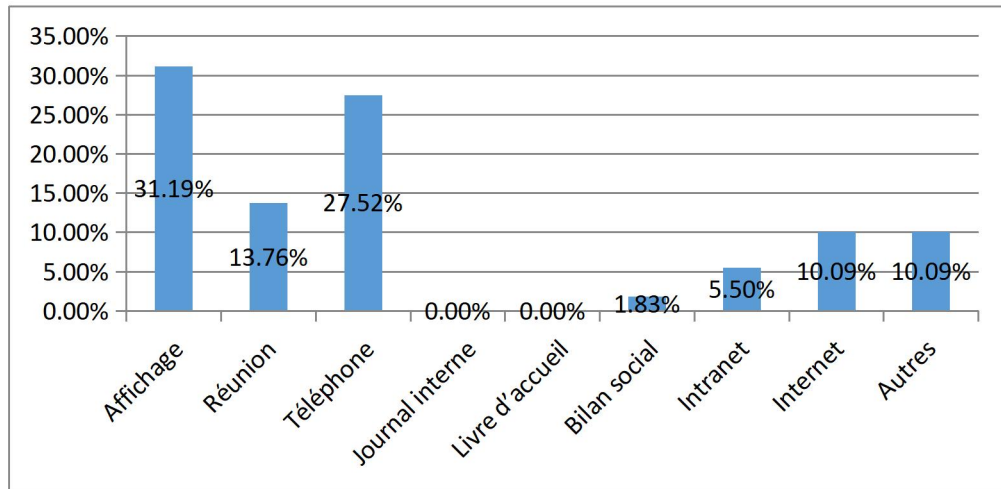
Nous voulons savoir par cette question, les outils utilisés par l'entreprise pour diffuser et partager l'information avec les salariés.

Tableau N°18 : Les outils utilisés dans la communication au sein de l'entreprise selon les enquêtés

LES OUTILS DE COMMUNICATION UTILISES PAR L'ENTREPRISE	FREQUENCE	POURCENTAGE
Affichage	34	31.19%
Réunion	15	13.76%
Téléphone	30	27.52%
Journal interne	00	00%
Livre d'accueil	00	00%
Bilan social	02	01.83%
Intranet	06	05.50%
Internet	11	10.09%
Autres	11	10.09%
Total	109	100%

Source : Tableau réalisé à partir des données de l'ENNA

Schéma N°11 : Les outils de communication utilisés par l'entreprise selon les enquêtés



Source : schéma réalisé à partir des données de l'ENNA

Interprétation

Nous constatons que l'entreprise NNA communique avec ses salariés par affichage : sur le tableau d'affichage ou sur leur propre site qui est accessible pour l'ensemble des salariés. Le téléphone est évoqué en deuxième position. Puis vient les réunions qui sont utilisées dans les cas d'urgence ou pour les informations très importantes qui ne sont communiquées qu'aux salariés concernés seulement. Puis vient l'internet et autres moyens (email, lignes spéciales, correspondance officinale, faxe...) en troisième position avec une faible catégorie qui le maîtrise. Quant à l'intranet, le journal interne, le livre d'accueil et le bilan social, ils sont moins utilisés.

L'entreprise fait recours à des outils toujours traditionnels avec un faible usage des NITC.

13. Les moyens de communication les plus efficaces dans la CI selon les enquêtés

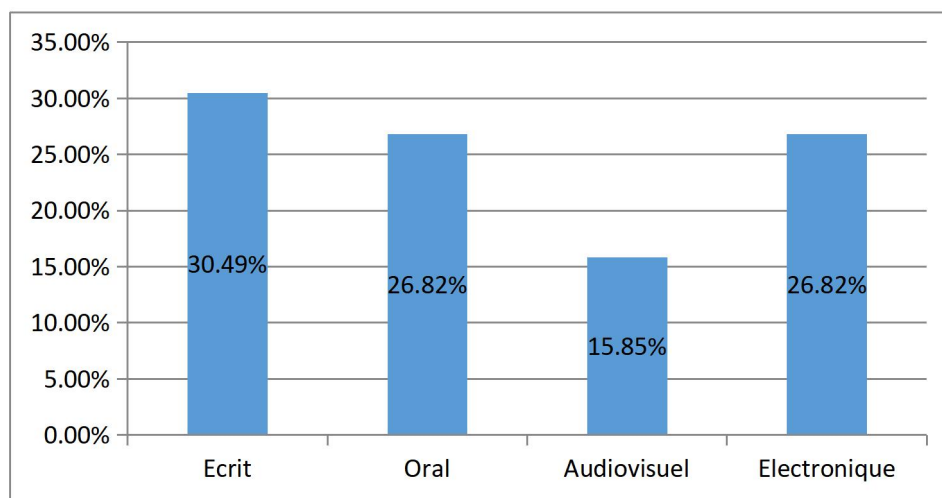
Le tableau n°19 résume les moyens de communication efficaces selon les enquêtés.

Tableau N°19 : Les moyens de communication les plus efficaces selon les enquêtés

Les moyens de communication les plus efficaces selon les enquêtés	Fréquence	Pourcentage
Écrit	25	30.49%
Oral	22	26.82%
Audiovisuel	13	15.85%
Electronique	22	26.82%
Total	/	100%

Source : Tableau réalisé à partir des données de l'ENNA

Schéma N°12: Les moyens de communication les plus efficaces selon les enquêtés



Source : schéma réalisé à partir des données de l'ENNA

Interprétation

D'après le schéma n°12 ci-dessus, nous remarquons que pour les enquêtés les moyens de communication interne les plus efficaces sont les moyens écrits avec un taux de 30.49%, viennent en deuxième lieu, les moyens oraux et électroniques avec taux de 25.82%, en dernier lieu, c'est les moyens audiovisuels avec un taux de 15.85%.

Les moyens écrits sont les plus utilisés puisqu'ils font partie des méthodes les plus traditionnelles que les entreprises utilisent pour informer ou transmettre les informations aux salariés en plus d'être considérés comme fiables, ensuite les moyens oraux et électroniques caractérisés par leur usage facile, et la rapidité dans la transmission de l'information à l'ensemble des salariés à la fois. Les moyens audiovisuels qui permettent l'échange d'informations en temps réel malgré la distance géographique sont les moins cités par les enquêtés.

Axe III : La communication interne et la motivation

1. La motivation des enquêtés

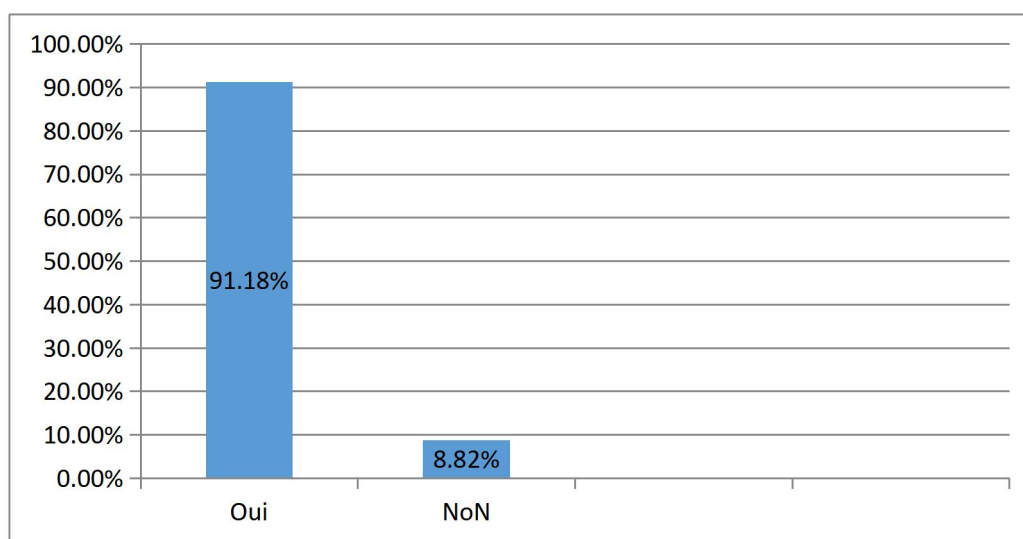
Cette question a pour but de confirmer si réellement la communication interne a un impact sur la motivation des employés.

Tableau N° 20 : La motivation des enquêtés

LA MOTIVATION DES ENQUETES	FREQUENCE	POURCENTAGE
Oui	31	91.18%
Non	3	8.82%
Total	34	100%

Source : Tableau réalisé à partir des données de l'ENNA

Figure N° 13 : La motivation des enquêtés



Source : figure réalisée à partir des données de l'ENNA

Interprétation

D'après le tableau n°20, nous constatons que la majorité des enquêtés (soit 31 individus) déclarent qu'ils sont motivés dans leur entreprise, alors qu'une minorité des répondants (soit 03 individus) déclarent ne pas l'être.

Nous pouvons déduire que l'ENNA veille à motiver ses travailleurs pour les fidéliser et pour réaliser une bonne performance dans l'entreprise.

2. Les facteurs de motivation selon les enquêtés

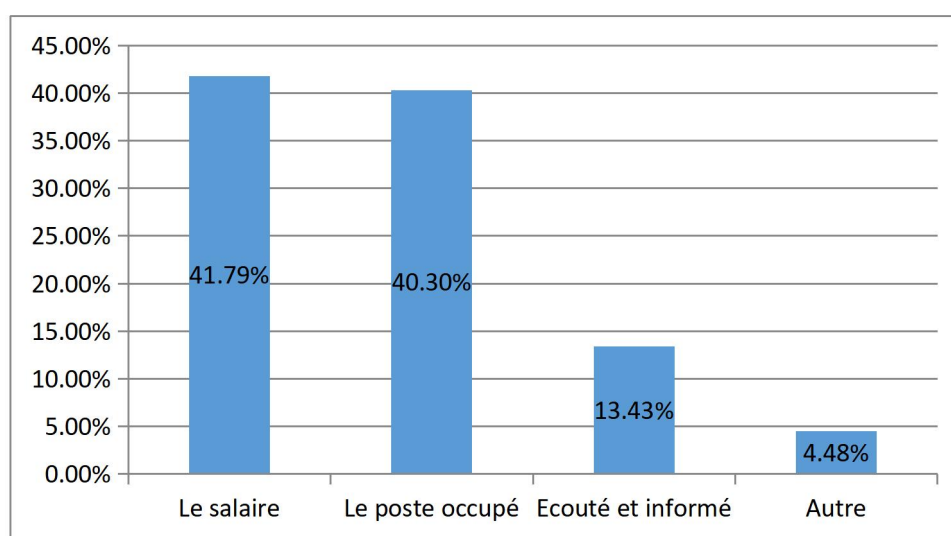
Nous allons dans le tableau ci-après déduire les facteurs qui motivent les salariés dans l'ENNA

Tableau N° 21 : Les facteurs de motivation selon les enquêtés

LES FACTEURS DE MOTIVATION	FREQUENCE	POURCENTAGE
Le salaire	28	41.79%
Le poste occupé	27	40.30%
Écouté et informé	09	13.43%
Autre	03	4.48%
Total	67	100%

Source : Tableau réalisé à partir des données de l'ENNA

Schéma N°14 : Les facteurs de motivation selon les enquêtés



Source : schéma réalisé à partir des données de l'ENNA

Interprétation

D'après le schéma n° 14, un grand nombre de répondants ont confirmé que le salaire est le premier facteur qui motive le salarié avec un taux de 41.79%, ensuite le poste occupé comme deuxième facteur avec un taux de 40.30%, le fait d'être écouté et informé avec un taux de 13.43%. Dernièrement c'est les autres facteurs qui sont évoqués par les enquêtés telles que : la conscience, la formation, la possibilité d'évolution, contact avec les collègues, vie

sociale, connaissances requises. Ce qui reflète un faible lien entre la communication interne et la motivation de l'entreprise.

3. Les leviers utilisés par l'entreprise pour booster la motivation des enquêtés

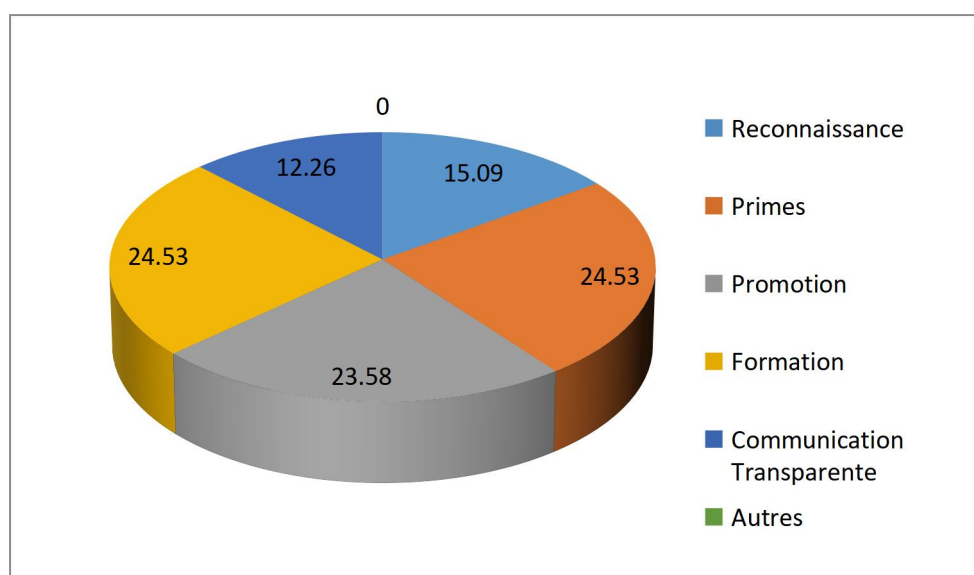
Nous voulons par cette question savoir les leviers utilisés par l'entreprise pour booster la motivation de ses salariés.

Tableau N° 22 : Les leviers utilisés par l'entreprise pour booster la motivation de ses salariés

Les leviers utilisés par l'entreprise pour booster la motivation de ses employé	Fréquence	Pourcentage
Reconnaissance	16	15.09%
Primes	26	24.53%
Promotion	25	23.58%
Formation	26	24.53%
Communication Transparente	13	12.26%
Autres	00	00%
Total	106	100%

Source : Tableau réalisé à partir des données de l'ENNA

Figure N° 11 : Les leviers utilisés par l'entreprise pour booster la motivation des travailleurs



Source : figure réalisée à partir des données de l'ENNA

Interprétation

D'après la figure n°13 ci-dessus, nous remarquons que le levier le plus utilisé par l'entreprise pour booster la motivation de ses salariés est les primes et les formations avec 24.53% des réponses, puis les promotions avec 23.58% des réponses, ensuite vient la communication transparente à 15.09% des réponses et 12.26% des réponses pour la reconnaissance au travail.

Nous constatons que les formations, les primes et les promotions sont les premiers leviers que l'entreprise utilise pour motiver ses salariés, la communication transparente et la reconnaissance n'est pas parmi les premières sources de motivation dans l'entreprise. La CI n'arrive toujours pas à jouer son rôle dans la motivation.

4. La motivation par la CI

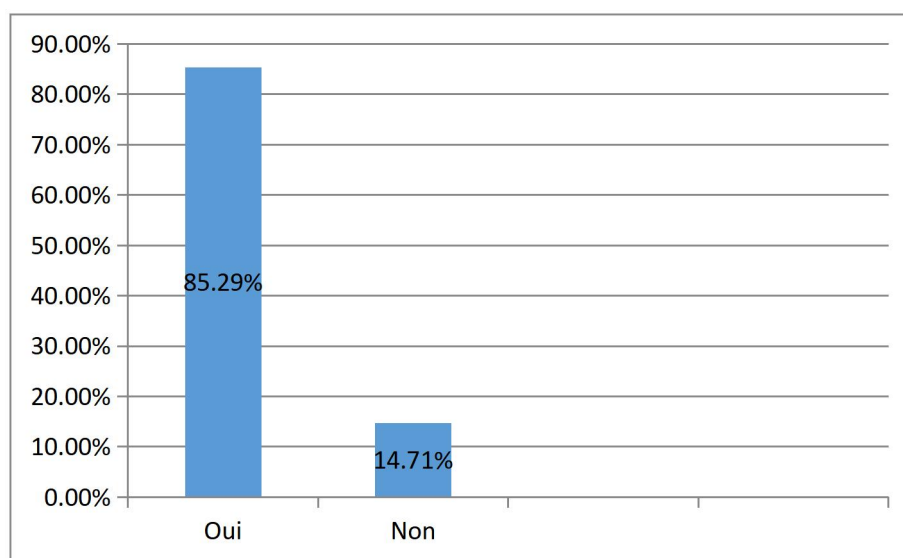
Nous voulons savoir si la communication interne dans l'entreprise permet de motiver les employés.

Tableau n° 23 : La motivation par la communication interne au sein de l'entreprise

LA MOTIVATION PAR LA COMMUNICATION INTERNE	FREQUENCE	POURCENTAGE
Oui	29	85.29%
Non	05	14.71%
Total	34	100%

Source : Tableau réalisé à partir des données de l'ENNA

Schéma n° 15 : La motivation par la communication interne au sein de l'entreprise



Source : Schéma réalisée à partir des données de l'ENNA

Interprétation

D'après le tableau n°23 ci-dessus, 85.29% des enquêtés confirment que la communication interne est un moyen de motivation contre 12.71% des répondants qui déclarent le contraire.

Nous constatons que pour les personnes interrogées, la communication interne est un moyen de motivation mais il n'est pas le premier facteur de motivation évoqué par les salariés comme déjà indiqué avant ce qui démontre que la CI est classée derrière d'autres facteurs plus mobilisés tel : les formations, les primes et les promotions.

5. L'importance de la motivation dans la performance au travail

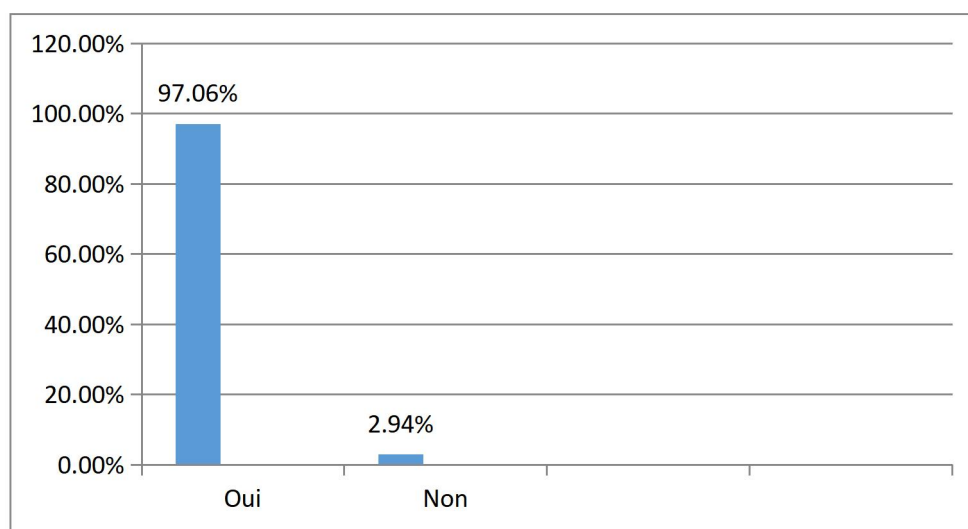
Nous voulons déduire l'importance de la motivation dans la performance du travail réalisé.

Tableau n° 24 : L'importance de la motivation dans la performance au travail

L'IMPORTANT MOTIVATION PERFORMANCE	DE DANS LA	LA LA	FREQUENCE	POURCENTAGE
	Oui		33	97.06%
	Non		1	2.94%
	Total		34	100%

Source : Tableau réalisé à partir des données de l'ENNA

Schéma n° 16 : L'importance de la motivation dans la performance des travailleurs



Source : schéma réalisé à partir des données de l'ENNA

Interprétation

Il ressort du tableau n° 24 que la majorité des enquêtés (soit 97.06%) confirment que la motivation est nécessaire pour la performance du travail réalisé. Ils sont contredits par une minorité de 2.94% des répondants.

6. Création d'esprit d'équipe par la CI

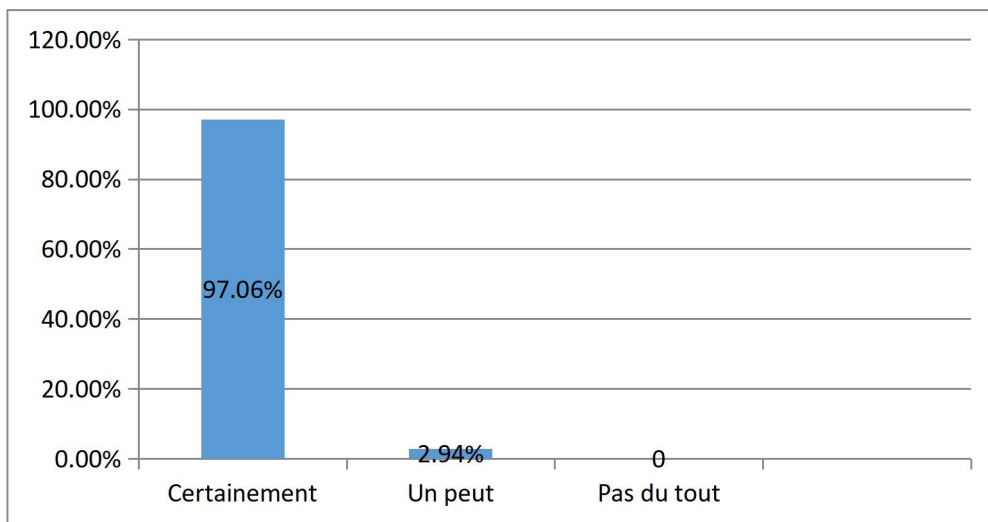
L'objectif de cette question est d'évaluer l'apport de la communication interne dans la création un esprit d'équipe dans l'entreprise.

Tableau N°25 : Création d'un esprit d'équipe par la CI selon les enquêtés

CREATION D'UN ESPRIT D'EQUIPE PAR LA COMMUNICATION INTERNE SELON LES ENQUETES	FREQUENCE	POURCENTAGE
Certainement	33	97.06%
Un peut	1	2.94%
Pas du tout	00	00%
Total	34	100%

Source : Tableau réalisé à partir des données de l'ENNA

Schéma N°17 : La création d'un esprit d'équipe par la communication interne selon les enquêtés



Source : Schéma réalisé à partir des données de l'ENNA

Interprétation

Le Schéma n° 17, nous montre que pour 97.06% des enquêtés, la communication interne crée un esprit d'équipe, et 2.94% autres enquêtés affirment que la communication interne peut contribuer à la création d'un esprit d'équipe.

7. La réception des encouragements des supérieurs selon les enquêtés

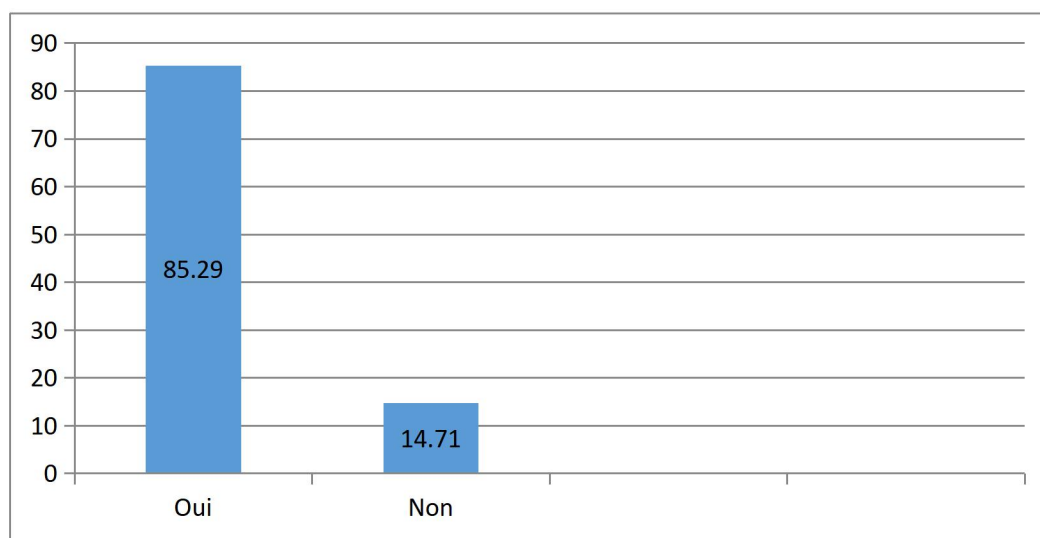
Nous voulons savoir si les salariés reçoivent des encouragements par leurs supérieurs hiérarchiques.

Tableau n° 26 : La réception des encouragements des supérieures selon les enquêtés

La réception des encouragements	Fréquence	Pourcentage
Oui	29	85.29%
Non	5	14.71%
Total	34	100%

Source : Tableau réalisé à partir des données de l'ENNA

Schéma n° 18 : La réception des encouragements des supérieures selon les enquêtés



Source : schéma réalisé à partir des données de l'ENNA

8. Les types d'encouragement

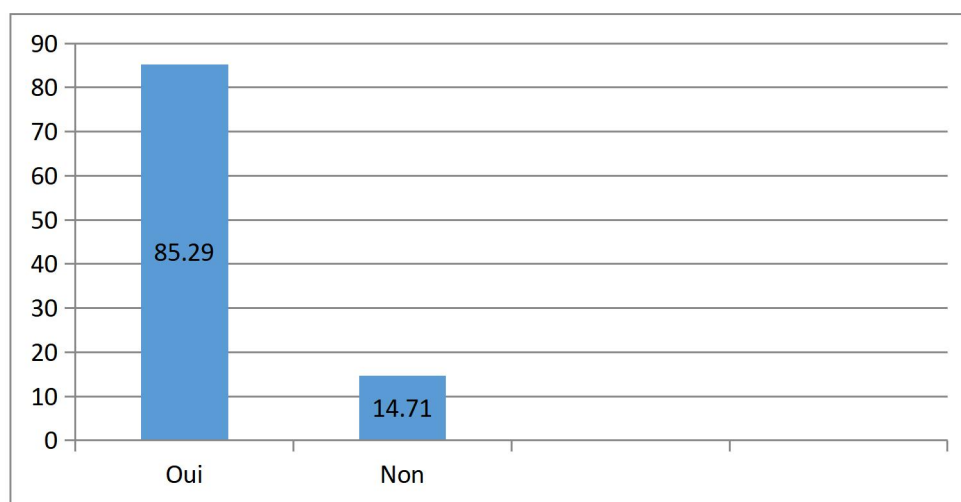
Dans le tableau ci-après nous résumons les types d'encouragement reçus par les employés.

Tableau N° 27 : Les types d'encouragements reçus par les employés

LES TYPES D'ENCOURAGEMENTS	FREQUENCE	POURCENTAGE
Un encouragement verbal	15	51.72%
Un encouragement matériel	02	6.90%
Les deux	12	41.38%
Total	29	100%

Source : Tableau réalisé à partir des données de l'ENNA

Schéma N° 19 : Les types d'encouragements reçus par des employés



Source : schéma réalisé à partir des données de l'ENNA

Interprétation

Sur la base des données du tableau n°27, nous remarquons que la majorité des salariés (85.19%) reçoivent des encouragements contre ceux qui ne les reçoivent pas (14.71%).

L'entreprise peut utiliser différents types d'encouragements, comme nous le montre le tableau n°27. Environ 51.72% des répondants déclarent recevoir des encouragements verbaux, et 6.9% pour ceux qui reçoivent des encouragements matériels. Et 41.38% sont encouragés par les deux types (matériel et verbal) au même temps.

9. L'apport de la communication interne dans la motivation des salariés enquêtés

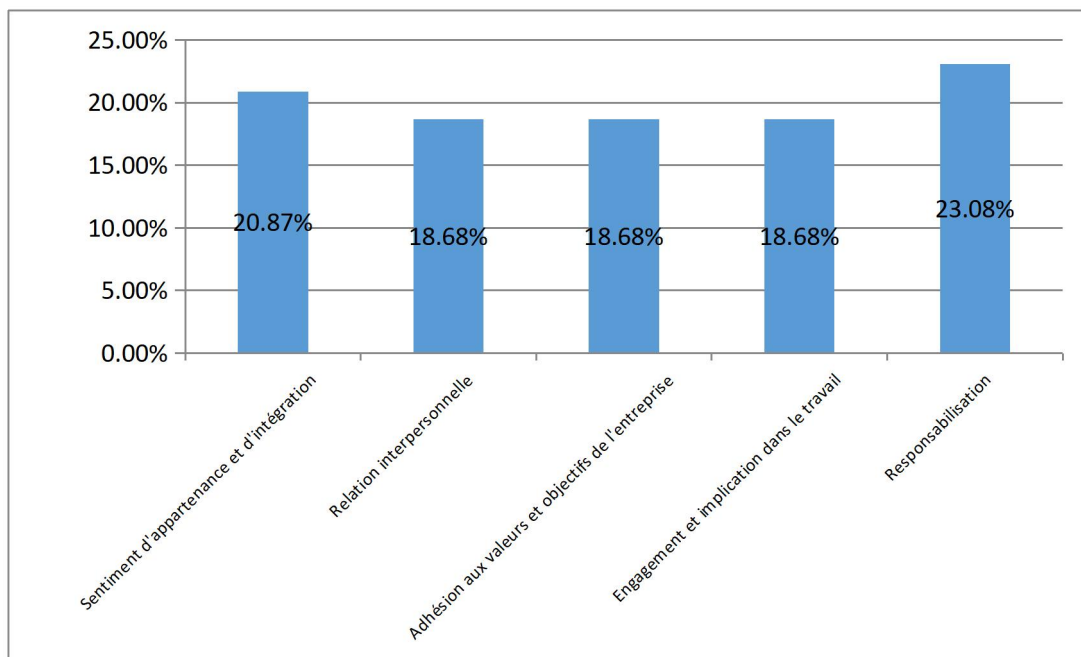
Nous allons voir dans le tableau ci-après les apports de la communication interne dans la motivation des salariés.

Tableau N°28 : L'apport de la communication interne dans motivation des salariés

L'APPORT DE LA COMMUNICATION INTERNE A LA MOTIVATION DES SALARIES ENQUETES	FREQUENCE	POURCENTAGE
Sentiment d'appartenance et d'intégration	19	20.87%
Relation interpersonnelle	17	18.68%
Adhésion aux valeurs et objectifs de l'entreprise	17	18.68%
Engagement et implication dans le travail	17	18.68%
Responsabilisation	21	23.08%
Total	/	100%

Source : Tableau réalisé à partir des données de l'ENNA

Schéma N°20 : L'apport de la communication interne à la motivation des salariés



Source : schéma réalisé à partir des données de l'ENNA

Interprétation

En examinant les suggestions reprises dans le schéma n°20, les salariés sont motivés par la communication interne qui représente un moyen de responsabilisation (soit 23.28%), elle crée un sentiment d'appartenance et d'intégration (soit 20.87%), elle apporte pour les salariés l'engagement et l'implication dans le travail (soit 27%), elle crée des relations

interpersonnelles, elle permet l'adhésion aux valeurs et objectifs de l'entreprise et d'engagement et d'implication dans le travail (soit 18.68% pour chaque suggestion).

10. Les suggestions des enquêtés pour améliorer la communication interne de l'entreprise dans un objectif de motivation des salariés

D'après les réponses des interviewés, les suggestions pour améliorer la communication interne sont :

- Avoir une cellule de communication, pour pouvoir communiquer les fiches d'évaluation des employés à cette dernière pour faire un classement des meilleurs employés au moins au niveau de l'entreprise.
- L'utilisation de plus d'outils pour circuler l'information surtout pour ceux qui ne sont pas dotés d'outils informatiques,
- Bonne écoute des salariés et les bonnes relations de travail,
- La transparence de l'information et dans le travail,
- La récompense au travail (encouragement matériel, écrit et promouvoir les salariés compétents) implications, reconnaissance et gratitude des travailleurs, et que les supérieures hiérarchiques soient à la hauteur pour créer l'ambiance de travail,
- Améliorer les conditions de travail et le droit à l'information pour tous les salariés,
- Impliquer plus les salariés dans la réalisation des objectifs de l'entreprise, les travailleurs suggèrent d'être payés selon les compétences et le niveau académique.
- La communication doit être vue comme un levier pour la réalisation de la stratégie de l'entreprise.

3. Synthèse des résultats

Nous avons pu à travers la recherche et l'interprétation des résultats obtenus de comprendre l'impact de la communication interne sur la motivation des salariés. La communication interne est un reflet fidèle des objectifs et des ambitions de l'entreprise, mais aussi un moyen d'améliorer la compréhension et la coopération avec les salariés, elle a pour but de construire un dialogue entre ces deux parties afin que chacune d'entre elles puissent

juger comme bon leur semble ; informer les employés, développer un sentiment d'appartenance et motiver les employés.

3.1 Vérification des hypothèses

D'après l'interprétation des réponses des salariés interrogés, nous pouvons relever les points suivants :

- ❖ La majorité des salariés enquêtés de l'ENNA confirment que cette dernière ne dispose pas d'une cellule de communication interne (voir le tableau N°9) mais la communication interne existe toujours dans l'entreprise, ce que montre le tableau N°7.
 - ❖ L'ENNA dispose de différents moyens de communication interne, des moyens écrits, oraux, audiovisuels ou électroniques. Le schéma n°11 montre ces différents outils, les enquêtés préfèrent les moyens écrits en matière de communication. Les employés sont motivés par l'utilisation des écrits. Du graphe n°12 nous avons constaté que les moyens utilisés la plupart de temps pour transmettre l'information aux employés sont de nature écrite, en effet, la majorité des enquêtés ont indiqué que l'outil le plus utilisé dans leur entreprise est le tableau d'affichage. Le tableau n° 18 montre que les managers intègrent les nouvelles technologies d'informations et de communications pour mieux s'impliquer dans la communication interne. Ce qui confirme l'hypothèse n°1 relative à l'usage des NTIC dans la CI. Cependant le recours aux NTIC reste limité. Adopter une communication interne basée sur divers moyens de communication au sein de l'entreprise se traduit par de bonnes relations entre ses employés, ce qui peut être un outil stratégique pour le développement de l'organisation.
- ❖ La communication interne est un outil incontournable dans l'entreprise, les salariés enquêtés lui donnent une très grande importance. Elle est considérée comme un moyen de faire passer les consignes de la hiérarchie ainsi qu'elle crée un sentiment d'appartenance (voir le tableau N° 7,11, 12)
- ❖ A partir des informations recueillies du tableau N°23, nous pouvons affirmer que la communication interne permet de motiver les salariés au sein de l'entreprise même s'il existe d'autres éléments qui motivent plus (promotions, primes, formation...). C'est de là nous pouvons conclure que malgré l'inexistence d'une cellule de communication (département ou service) dans

l'ENNA, elle revêt un caractère important car c'est l'un des facteurs de motivation.

- ❖ La communication interne est considérée comme un élément important de motivation des salariés dans l'entreprise, car elle contribue à créer un sentiment d'appartenance par la clarté, la fiabilité et la transparence des informations fournies et la cohérence globale de la communication. Ce qui confirme l'hypothèse n°2.

Dans cette section nous pouvons conclure que:

La majorité des salariés sont satisfaits de la communication interne de l'entreprise car elle utilise différents moyens de communication interne sans négliger les NTIC mais avec un faible recours à ces dernières.

la communication interne joue un rôle dans la motivation des salariés car elle permet de faciliter la transmission de l'information. De créer un esprit d'équipe, une cohésion qui permettent de réduire le taux des conflits, d'absentéisme et de turn-over (qui sont nuls d'après les responsables) mais avec une fiable contribution dans la motivation des salariés.

Conclusion du chapitre

D'après l'analyse des résultats de notre enquête auprès des salariés de L'ENNA/Bejaia et de son responsable des ressources humaines nous avons pu examiner la communication interne en tant qu'outil de motivation des ressources humaines et obtenir les conclusions suivantes :

La communication interne joue un rôle dans la motivation des salariés car elle permet de faciliter la transmission de l'information.

La communication interne est l'un des facteurs de motivation des salariés, évoqués en parallèle à d'autres facteurs de motivation comme les promotions, primes, reconnaissances...etc. Cependant, la rémunération reste le principal facteur de motivation.

La majorité des salariés sont satisfait par la communication interne de l'entreprise car elle utilise différents moyens de communication interne sans négliger les nouvelles technologies de communication et d'information.

La communication interne est l'une des préoccupations des managers d'entreprise qui doivent mettre en place les mesures nécessaires pour motiver ses salariés afin de se développer, d'accompagner les changements organisationnels et d'avoir une bonne image interne et externe.

Conclusion générale

Conclusion générale

En définitive, la communication interne joue un rôle important dans le quotidien de l'entreprise. Si elle est intégrée à la stratégie de l'entreprise, elle peut être un levier de motivation des salariés.

Cependant, pour ce faire, la communication interne doit nécessairement remplir certaines conditions. Afin d'être un levier de motivation des salariés, elle doit avoir pour finalité, dans sa mise en œuvre, de créer un sentiment d'appartenance à l'entreprise ainsi qu'une cohésion entre chacun des salariés de l'entreprise. En créant ce sentiment d'appartenance, la communication interne pourra répondre aux besoins sociaux, d'appartenance, de la pyramide de Maslow, voir même au besoin d'estime. D'autre part, la communication interne doit permettre la circulation d'une information de valeur, qui permet de créer du sens pour les salariés. Enfin, afin d'être un levier de motivation, elle doit nécessairement être équitable entre tous les salariés de l'établissement. Ce sentiment d'équité permet la motivation des salariés, selon la théorie de J.S.Adams. Cela signifie qu'il est nécessaire que chacun des salariés aient le sentiment d'avoir les mêmes informations que ses collègues. Pour finir, afin d'être complète et de favoriser au mieux la motivation, la communication interne doit intégrer dans son processus toutes les parties concernées par son utilisation.

A côté de cela, la communication interne peut également être un levier de motivation lors de période de changement. Pour ce faire, elle doit nécessairement être intégrée dans la conduite du changement. Cela va permettre de lever les résistances au changement et donc éviter une perte trop importante de la motivation. Dans le même sens, en période de changement, la communication interne pourra être un levier de motivation si elle joue un rôle dans l'adhésion des salariés à ce changement. Au sein de l'entreprise NNA, afin que la communication interne puisse jouer un rôle dans la motivation des salariés, il est nécessaire qu'elle soit intégrée dans la conduite du changement. La communication interne devra nécessairement être un outil utilisé au sein de l'entreprise NNA lors de la mise en place du projet de changement. C'est à cette étape du changement que les résistances sont les plus importantes. Cet outil permettra de lever les résistances au changement et favoriseront l'adhésion des salariés et de créer un sentiment d'appartenance et donc d'avoir ce désir d'accomplissement. Finalement, si la communication interne joue nécessairement un rôle important dans la motivation des salariés, il est important de noter qu'elle peut parfois amener d'autres problématiques. En effet, l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication sont de plus en plus présentes au sein des entreprises. Or, ces nouvelles technologies, si elles permettent la

diffusion et la circulation d'une information de manière plus rapide, elles ne permettent pas de créer un sentiment d'appartenance à l'entreprise et une cohésion entre les salariés. Ces nouveaux outils de communication doivent donc nécessairement être encadrés afin d'éviter une surinformation qui serait alors un frein à la motivation des salariés de l'entreprise. De plus, ces outils ne sont pas adaptables à chaque entreprise ainsi qu'à chaque catégorie socioprofessionnelle. Ces outils de communication ne sont pas adaptés puisque la moitié des salariés est caractérisée par la catégorie socioprofessionnelle des ouvriers. Il s'agit donc de salariés qui sont sur le terrain et qui n'ont pas d'accès à un PC personnel. La communication par le biais de ces nouvelles technologies paraît adaptée à l'entreprise ENNA, mais en raison du risque de la perte du lien social que cela engendrerait et de l'iniquité entre les salariés qui auraient accès et ceux que n'y auraient pas accès, l'ENNA ne compte pas seulement sur ces nouvelles technologies et donc s'appuie sur l'affichage et les réunions et le dialogue et d'autres moyens de communication interne pour permettre de bien transmettre le message pour chaque catégories socioprofessionnelles. L'utilisation de ces dernières plus les nouvelles technologies vont servir d'un levier de la motivation des salariés.

Pour conclure, si la communication interne est fortement présente au sein de l'ENNA elle permet la motivation des salariés, grâce à ses différents outils et ses différents acteurs, il est nécessaire de ne pas oublier l'importance de la communication externe. Cette communication externe correspond à la communication faite, aux parties prenantes de l'entreprise, sur l'entreprise. Afin d'être également un levier de motivation et permettre un sentiment fort d'appartenance, elle doit nécessairement être le reflet de la réalité en entreprise.

La communication interne est à la fois le reflet des objectifs et des ambitions d'une entreprise mais également un moyen de mieux comprendre et échanger avec les employés de celle-ci. Elle a pour objectif de construire le dialogue entre ces deux parties pour que tous puissent évoluer de la manière qu'ils le désirent même si l'ancienneté garde toute son influence.

Les moyens permettant d'engendrer la communication interne sont nombreux et variés entre l'écrit, oral et électronique au sein de l'ENNA qui ont pour objectif de faciliter la transmission des informations et d'informer les salariés d'une manière à temps dont l'efficacité n'est pas égale. L'ENNA fait recours aux moyens traditionnels (affichage) et moderne (NTIC) dans la CI ce qui confirme l'hypothèse n°1. Cependant, une CI axée sur les NTIC permettra son efficacité d'avantage.

Nous concluons que l'ENNA a pris en considération l'utilité et le rôle de la communication interne sur la motivation des salariés et ce ne peut se réaliser qu'avec le facteur humain comme déterminant du changement et de progrès de l'entreprise, Enfin nous déduisons que la communication interne est considérée comme un élément primordial pour la motivation des salariés au sein de l'entreprise. Ce qui confirme notre hypothèse 02.

Des études qualitatives plus approfondies permettraient d'éclaircir les données quantitatives en s'intéressant au processus de communication

Bibliographie

Bibliographie

Ouvrage :

- BOUHAFS Abdelkrim
- JÉZÉQUEL Bernadette et GÉRARD Philippe, La Boîte À outils du responsable communication, 2^eédition. DUNOD, paris, 2012
- DECAUDIN Jean-Marc, IGALENS Jacques, « La communication interne stratégies et techniques », DONUD, 3eme édition, 2013
- Fr.linkedin.com/pulse/Connaissez-vous-la-communication-triplex- Yves-CHAPLEAU.
- Jacques Rototo, Patric Roussel et autres
- J.-M_ Peretti
- KEBAILI Hayet, l'importance stratégique de la communication interne dans les organisations, université de boumerdes, faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion, 2011
- LATHIELLEUX Laetitia, « l'essentiel de la GRH », LEXTENSO-Edition, 4^eme édition, Paris, 2010
- L .DEMONT et autres, communication des entreprises (stratégies et pratiques), ARMAND COLIN, France, 2005
- Marie-Hélène Westphalen, communicator, 4^e édition, Dunod, paris, 2004
- LANANE Massika
- ZOLLINGER Monique, la communication interne et externe, Nathan, Paris, 1993
- Nicole d'Almeida et Thierry Libert, « la communication interne de l'entreprise », 5^eme édition, DUNOD, Paris, 2007
- Maval Philip et autres, pentacom communication corporate, interne, financier, marketing b-tocebt- to -b, 3^e édition, PEARSON, Paris, 2010
- MOUANDJO Pierre B.LEWIS et MBIANDA Patrice, théorie et pratique de la communication, Édition l'harmattan, Paris, 2010
- R MUCHIELLI, Communication et réseau de communication, les éditions ESF Entreprise Moderne Librairie Techniques, 1980
- RIVHARD-LANNEYRIE Sophie, Les clés du marketing, 4^e édition, édition Génie des Glaciers, France, 2011
- SEKIOU, BLONDIN, FABI, BAYAD, PERETTI, Alis, CHEVALIER, Gestion des ressources humaines, 2^eme édition, Ed BOECK, 2004
- T. ANNELKA, J.F. DHENIN, P. PICO, A.SERDEEZNY, P.SIMON, Economie d'entreprise, BTS 1^{ère} année, édition Bréal, 1999

- EMERY Yves, GONIN François, « Dynamiser la gestion des ressources humaines », 2ème édition, dunod

Sites :

- <https://docplayer.fr/58169588-2017-2018-m1-marketing-vente-communication-interne.html>, Pauline FOLCHER, communication interne, M1 marketing vente 2017/2018,
- https://publication-theses.unistra.fr/public/memoires/2016/EMS/2016_RHA_LEMERCIER_Soline.
- https://ecommunaut.es.cnfpt.fr/sites/default/files/documents_refs/boite_a_outils_du_manager.pdf BOITE A OUTILS DU MANAGER Pour mieux travailler ensemble
- <https://gojob.com/entreprise/nos-conseils/management-rh/drh-quels-outils-communication-interne-mettre-en-place>
- <https://culture-rh.com/motivation-au-travail>.
- <https://www.etudier.com/dissertations/Les-Techniques-De-La-Motivation>.

Table des matières

Remerciements	
Dédicace	
Liste des abréviations	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Introduction générale :	1
Chapitre I : la communication au sein de l'entreprise	
Introduction au chapitre :	5
Section I : la communication interne.....	6
1. La Communication.....	6
2. Définitions et processus de la communication interne :	7
2.1 Définitions :	7
2.2 Processus de communication interne :	8
3. Les types de communication interne :	10
3.1 La communication descendante :	10
3.2 La communication ascendante :	10
3.3 La communication latérale, circulaire, réticulaire:	10
Section II : la communication interne dans l'entreprise	14
1. les objectifs de la communication interne.....	14
2. Les moyens de la communication interne :	14
2.1 Les moyens oraux :	14
2.2 Les moyens écrits :	17
2.3 Les moyens audiovisuels:	21
2.4 Les médias électroniques :	22
Conclusion de chapitre :	24
CHAPITRE II La communication interne et la motivation au sein de l'entreprise	
Introduction :	25
Section I : La motivation au travail	26
1. Définitions de la motivation :	26
2. Les caractéristiques de la motivation :	26
2.1 le déclenchement de comportement	26
2.2 la direction de comportement :	26
	26

3.1 Service circulation aérienne	49
3.2 Service sécurité incendie et sauvetage	49
3.3 Service administratif	49
3.4 Service Technique	49
3.5 Service Radionavigation	50
3.6 Service Energie et Balisage	
Section 2 : Le lien entre la communication interne et la motivation dans	51
l'entreprise ENNA/Bejaïa	51
1. Méthodologie de recherche :	51
1.1 L'élaboration du guide d'entretien :.....	51
1.2 L'élaboration du questionnaire	
2. Analyse les résultats de l'enquête sur la communication interne et la motivation des	52
travailleurs	52
2-1. Analyse et interprétation des résultats de l'entretien avec les responsables.....	53
2.3 Présentation, analyse et interprétation des résultats du questionnaire	53
Axe I : Les données relatives au profil du personnel	58
Axe II : Objectif, outils et difficulté de la communication interne au sein de l'ENNA.....	74
Axe III : La communication interne et la motivation	86
Conclusion du chapitre :	88
Conclusion générale	91
Bibliographie	
Table des matières	
Annexes	
Résumé	

Annexes

Figures 05:*L'établissement de l'ENNA/Bejaia vue de l'extérieur*



Source : photo fournie par l'établissement d'accueil (ENNA)

Figures 06 : Vue aérienne de l'aéroport de Bejaia et vue sur les pistes de l'aéroport de Bejaia.



Source : photo fournie par l'établissement d'accueil (ENNA)

Université Abderrahmane Mira de Bejaia
Faculté des sciences économiques et commerciales et des sciences de gestion

Département de science de gestion
Spécialité Management des Ressources Humaines

Thème :
La communication interne comme facteur de motivation
Au sein de l'entreprise ENNA/BEJAIA

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin de cycle et afin de collecter les informations nécessaires à la réalisation de ce travail nous vous demandons de bien vouloir répondre à ce questionnaire avec précision

Notre but est de connaître le lien entre la communication interne et la motivation des travailleurs au sein de l'Etablissement National de la Navigation Aérienne/Bejaia

Questionnaire

AXE (1) : Données personnelles :

1-Sexe : Homme

Femme

2-Age : [25-35]

[35-45]

[45 et plus]

3-Niveau d'instruction : Primaire

Moyen

Secondaire

Universitaire

4-Ancienneté dans l'établissement :

Entre 01 et 5 ans

Entre 05 et 15 ans

Entre 15 et 25 ans

25 ans et plus

5- Catégorie Socioprofessionnelle :

Cadre

AGENT MAITRISE

AGENT D'EXECUTION

AXE (2) : objectif, outils, difficulté de la communication interne

1. Est-ce qu'il existe une politique de communication au sein de votre entreprise?

Oui

Non

2. Pour vous la communication interne c'est :

Faire passer les consignes de la hiérarchie

Un moyen de reconnaissance, de motivation

L'écoute des salariés

Faire passer des informations sur l'actualité de l'entreprise

Un moyen d'améliorer le sentiment d'appartenance à l'entreprise

3. Existe-il un service chargé de la communication interne au sein de votre entreprise ?

Oui

Non

- Si non, est ce que vous souhaitez qu'un tel service soit créé ?

Oui

Non

Pourquoi

4. Selon vous la communication interne au sein de votre entreprise est ?

- Très Satisfaisante
- Satisfaisante
- Peu satisfaisante
- Pas du tout

5. Donnez-vous une importance à la communication interne au sein de votre entreprise ?

- Oui
- Non

Pourquoi ?

6. Qui vous transmet les informations au niveau de l'entreprise ?

- Le supérieur hiérarchique
- Les collègues
- Autres à préciser
-

7. Avec vos supérieurs hiérarchiques, diriez-vous que la communication est :

- Très satisfaisante
- Assez satisfaisante
 - Peu satisfaisante
 - Pas du tout satisfaisante

8. Comment jugez- vous le pouvoir de communiquer (Notez de 1 à 5).

- A. Avec votre hiérarchie
- B. Avec vos collègues
- C. Avec les autres services

9. Avez-vous un rôle à jouer dans la communication interne au sein de votre entreprise ?

- Absolument
- Souvent
- Pas du tout

10. Pensez-vous être écouté dans votre entreprise ?

- Oui
- Non
- Des fois

11. Trouvez-vous des difficultés dans la compréhension de l'information transmise ?

- Toujours
- Parfois
- Pas du tout

12. Y a-t-il des retards dans la diffusion de l'information ?

- Oui
- Non

- Rarement

13. Quels sont les outils utilisés par l'entreprise pour communiquer avec vous?

- Affichage
- Réunion
- Téléphone
- Journal interne
- Livre d'accueil
- Bilan social
- Intranet
- Internet
- Autres

14. Selon vous quel est le moyen le plus efficace pour communiquer ?

- Ecrit
- Oral
- Audiovisuel
- Electronique

15. Avec les nouvelles technologies d'informations et de communications, les managers s'impliquent-ils plus dans la communication interne ?

- Oui
- Non

AXE (3) : la communication interne et motivation

01. Etes-vous motivé au sein de votre entreprise?

- Oui
- Non

Juger votre motivation de 1 à 5

02. Qu'est-ce qui vous motive le plus dans votre entreprise ?

- Le salaire
- Le poste occupé
- Ecouté et informé
- Autres

03. Quels sont les leviers que l'entreprise doit utiliser pour booster votre motivation ?

- Reconnaissance
- Primes
- Promotion
- Formation
- Communication transparente
- Autres.....

04. Pensez-vous que la communication interne de votre entreprise vous permet d'être motivé ?

- Oui
- Non

05. Est-ce que vous trouvez que la motivation est nécessaire pour être performant dans votre travail ?

- Oui
- Non

06. La communication interne crée -telle un esprit d'équipe ?

- Certainement
- Un peu
- Pas du tout

07. L'accomplissement convenable de votre travail permet-il pour vous de recevoir des encouragements de la part de vos supérieurs ?

- Oui
- Non

Si la réponse est oui, s'agit-il :

- D'un encouragement verbal
- D'un encouragement matériel
- Les deux

Autres Précisez.....

08. Quel est l'apport de la communication interne dans la motivation des salariés ?

- Sentiment d'appartenance et d'intégration, une identité commune
- Relation interpersonnelle
- Adhésion aux valeurs et objectifs commun
- Engagement et implication dans le travail
- Responsabilisation

09. Quelles sont vos suggestions pour améliorer la communication interne de votre entreprise dans un objectif de motivation des salariés ?

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

Résumé du mémoire en langue française

La communication interne est un sujet très important dans le management des ressources humaines. Il est l'épine dorsale de la vie de l'organisation, elle est le moteur de son mouvement et de son dynamisme, un processus administratif organisationnel derrière lequel la direction de l'organisation vise à orienter l'activité des salariés en fonction de ses objectifs. Notre travail consiste à étudier la communication interne dans l'Etablissement National de Navigation Aérienne /Béjaia et son impact sur la motivation des salariés. Nous avons partagé notre travail en deux parties : une partie théorique qui résume les théories de la motivation, des généralités sur la communication interne et son impact sur la motivation des travailleurs, une partie pratique qui résume notre étude par questionnaire destiné aux travailleurs et un entretien avec les supérieurs hiérarchiques. Les résultats de notre enquête permettent de confirmer que la communication interne favorise une bonne transmission des informations, principalement si elle est faite avec des outils adéquats telles que les NTIC. La communication interne permet d'établir un dialogue et l'esprit d'équipe entre les membres de groupe. Elle est une source de l'union, facteur de motivation, de performance et d'interaction sociale.

Mots-clés : communication interne, motivation des salariés, esprit du groupe, absentéisme, NTIC.

Abstract of memory in English language

Internal communication is a crucial topic in human resources management. It serves as the backbone of an organization's life, driving its movement and dynamism. It is an organizational administrative process through which the organization's management aims to align the employees' activities with its objectives. Our work focuses on studying internal communication at the National Air Navigation Establishment/Béjaia and its impact on employee motivation. We have divided our work into two parts: a theoretical part that summarizes motivation theories, general information about internal communication, and its impact on employee motivation; and a practical part that presents our study through a questionnaire addressed to employees and interviews with their supervisors. The results of our survey confirm that internal communication promotes effective information transmission, especially when supported by appropriate tools such as information and communication technologies (ICT). Internal communication facilitates dialogue and team spirit among group members. It fosters unity, motivates employees, enhances performance, and encourages social interaction

Keywords: internal communication, employee motivation, team spirit, absenteeism, ICT.