



Université ABDERRAHMANE MIRA de Bejaia
Faculté des sciences humaines et sociales
Département des sciences de l'information et de la
communication

Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du
diplôme de master en sciences de l'information et de
la communication

Option : Communication et relation publique

La communication interpersonnelle et la motivation des salariés

Etude de cas : Etablissement National de la Navigation Aérienne Bejaia

Réalisé par :

HALLOU Lamia
BAOUCHE Tounes

Encadré par :

Dr BENIDIRI Ikhlef

Année universitaire

2022-2023

Remerciements

Nous remercions tout d'abord le bon Dieu de nous avoir donné la force la volonté pour réaliser ce modeste travail.

Nos remerciements vont particulièrement à Dr BENIDIRI Ikhlef notre encadreur, pour ses conseils et ses orientations, ainsi que la confiance qu'il nous a accordé.

Nous tenons également à remercier d'avoir accepté de diriger ce travail. Le personnel de l'Etablissement National de la Navigation Aérienne, à leur tête Mme LALOU Donia. Ainsi que tous les enseignants et le personnel administratif de faculté des sciences humaines et sociale

Nos remerciements s'adressent aussi : Aux membres de jury qui ont eu l'amabilité de lire et d'évaluer ce travail qu'ils trouveront ici, l'expression de notre profonde gratitude et nos sincères remerciements.

Enfin, on tient à remercier tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce modeste travail

Dédicace

Dédicace

Je dédie ce modeste travail :

*A mes très chers parents qui m'ont guidé
durant les moments les plus pénibles de ce long
chemin, ma mère qui a été à mes côtés et ma
soutenu durant toute ma vie, et mon père qui
a sacrifié toute sa vie afin de me voir devenir
ce que je suis, merci mes parents.*

A ma sœur : Rachida

*A mes frères : Slimane, Hamou, Laïd,
Mahfoud, Hicham, Djilali*

A mes belles sœurs : Siham, Dyhia, Souad

A toute ma famille sans exception.

*Je remercie ma très chère copine et binôme
Tounes qui a contribué à la réalisation de ce
modeste travail.*

*En fin, A tous mes amis. A toutes personnes
chères à mon cœur.*

Lamia



Dédicace

Dédicace

Je dédie ce modeste travail à mes très chers parents, En témoignage de leur affection, et qui ne cessent de sacrifier pour mon bonheur et ma réussite, et de leurs précieux conseils qui m'ont conduit à la réussite dans tout ce que je fais.

*À mes très chers frères Amirouche et
Mā.Taher*

À mes très chers sœurs Fouzia et Sabrina

*À mes très chers nièces Meriem, Lina et
Nesrine*

*À mes très chers neveux Walid, Amine, Yanis
et Manis*

À ma très chère copine et binôme Lamia

À tous mes proches et mes ami(e)s

Merci d'être toujours là pour moi

Tounes

A red scroll graphic with a white outline and decorative scroll ends on the left and right sides. The text is centered within the scroll.

Liste des abréviations

Liste des abréviations

Les abréviations	Signification
ENNA	Etablissement National de la Navigation Aérienne
RH	Ressources Humaines
OST	Organisation Scientifique de Travail
TAD	Théorie de l'Auto Détermination
OGSA	Organisation de Gestion et de Sécurité Aéronautique
ENEMA	Etablissement National pour l'Exploitation Météorologique et Aéronautique
ENESA	Entreprise National d'Exploitation et Sécurité Aéronautique
EPCIC	Etablissement Public à Caractère Industriel et Commercial
VHF	Very High Frequencies
CSA	Centre de Contrôle Régional
DSA	Directeur de la Sécurité Aérienne
BIA	Bureau d'Information Aéronautique
DRH	Directeur des Ressources Humaines
SGS	Système de Gestion de Sécurité



Liste des figures

Liste des figures

La liste des figures

Numéro de figure	Titre de figure	Page
Figure 01	Le processus de communication	21

A red scroll graphic with a white outline and decorative scroll ends on the left and right sides. The text "Liste des tableaux" is centered on the scroll.

Liste des tableaux

Liste des tableaux

La liste des tableaux

Numéro de tableau	Titre de tableau	Page
Tableau 01	Variables et Indicateurs	9
Tableau 02	La Grille d'Observation ; observations et	17
Tableau 3	Des étapes de recrutement	58
Tableau 04	La répartition de l'échantillon selon le genre	63
Tableau 05	La répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction	63
Tableau 06	La répartition d'expérience professionnelle	64



Sommaire

Sommaire

Introduction

Cadre méthodologique

Chapitre1 : Analyse conceptuelle

1. Problématique :	4
2. Les hypothèses formulées :	6
3. Les raisons et les objectifs de l'étude :	6
4. Définition des concepts :	7
5. Les indicateurs du phénomène de l'étude :	10
6. Les études antérieures :	12

Chapitre 2 Démarche méthodologique16

1. Approche théorique et méthodologie	17
1.1 Méthode de l'étude :	17
1.2 Approche de l'étude :	18
1.3 Outil de l'étude :	19
2. La présentation de l'échantillonnage et la construction de la population de l'étude :	22
3.L'étape de réalisation du pré enquête	22

Cadre théorique

Chapitre 3 La communication interpersonnelle au sien de l'entreprise.....23

Section2 : généralité sur la communication interpersonnelle

1. Définition de la communication interpersonnelle :	24
2. Les deux niveaux de la communication interpersonnelle :	24
3. Les caractéristiques de la communication interpersonnelle :	25
3.1 La position différente des interlocuteurs :	25
3.2 L'importance du contexte :	26
4. Les modes de la communication interpersonnelle :	26
5. Les objectifs de la communication interpersonnelle :	28

6.	Les types de la communication interpersonnelle :	29
6.1	La communication descendante et ascendante :.....	29
6.2	La communication horizontale et diagonale :.....	30
7.	Les moyennes de la communication interpersonnelle :	31

Section 2 : les bases de la communication interpersonnelle

35

8.	L'école classique :.....	35
9.	L'école de Palo Alto : 36	

Chapitre 4 : La motivation au travail au sein de l'entreprise

Section1 : Généralité sur la motivation des salariés au sein de l'entreprise

1.	Définition de la motivation :.....	43
2.	Définition de la motivation au travail :.....	43
3.	Les caractéristiques de la motivation :.....	44
4.	Les types de la motivation :.....	45
4.1	La motivation intrinsèque :.....	45
4.2	La motivation extrinsèque :	46
4.3	La motivation : 47	

Section 2 : Les théories de motivation

5.	Les théories de la motivation au travail :	47
6.	L'école classique	47
6.1	L'organisation scientifique de travail de Taylor OST	47
6.2	La division verticale du travail.....	48
6.3	La division horizontale du travail.....	48
6.4	Le salaire au rendement :	48
7.	Les théories des relations humaines :	49
7.1	La théorie des besoins de MASLOW :.....	49
7.2	La théorie d'ALDERFER « ERD » :.....	50
7.3	La théorie bi- factorielle de HERZBERG	51
7.4	Théorie des attentes de Vroom :.....	52
7.5	La théorie de l'équité d'ADMS :	53
7.6	La théorie de Mc Gregor :	53
8.	Les facteurs qui affectent la motivation au travail :	54

9. L'importance de motivation au travail :	55
--	----

Chapitre 5 Présentation des données 56

Section 01 : Les missions des différents services de L'ENNA

1. Présentation de l'organisme d'accueil « ENNA de BEJAIA »	57
1.1 Historique de l'Entreprise Nationale de Navigation Aérienne :	57
1.2 Situation géographique de l'entreprise « ENNA »	58
1.3 Constitution de l'établissement	59
2. Les missions Générales de l'ENNA de BEJAIA :	59
3. Services circulation Aérienne.....	60
4. Service maintenance : il se compose du ;.....	62
5. La gestion organisationnelle et le recrutement de l'ENNA :	63
6. Des étapes de recrutement.	64

Section 02 : les moyens de communication internes appliqués à l'ENNA

7. Les supports de communication exploités à l'ENNA.....	65
8. L'impact des supports de communication sur la motivation du travail :	67
9. La relation entre la communication interpersonnelle et la motivation des salariés :	68

Chapitre 6 Présentation des résultats69

Section01 : Analyse et interprétation des données

Section 02 : discussion des résultats

1. Vérification des hypothèses	82
Conclusion générale.....	83
La liste bibliographie	83
Annexe	83
Résumé.....	83



Introduction générale

I. Introduction générale

La communication dans les organisations est un processus complexe qui joue un rôle essentiel dans la gestion et le fonctionnement efficace de l'entreprise. Elle englobe toutes les interactions verbales et non verbales entre les individus au sein de l'organisation, qu'elles soient formelles ou informelles, verticales ou horizontales, internes ou externes.

La communication joue un rôle important dans le développement des affaires et influence les attitudes et les comportements individuels. La communication d'entreprise, en particulier la communication interne, a pour objectif de renforcer l'esprit d'équipe, de promouvoir l'identité de l'entreprise et de motiver les salariés. Cela aide les employés à se sentir valorisés et à comprendre leur rôle au sein de l'organisation. En favorisant une communication claire et ouverte, les organisations peuvent créer un environnement de travail qui favorise la collaboration, la productivité et la satisfaction des employés.

L'un des domaines clés de la communication en entreprise est la communication interne, qui se concentre sur les échanges au sein de l'organisation entre les différents niveaux hiérarchiques, les services et les équipes. Cette communication interpersonnelle revêt une importance particulière dans le contexte de la motivation des salariés.

La communication interpersonnelle occupe une place centrale dans notre vie sociale, permettant de partager des idées, des réflexions, des informations et d'entretenir des relations avec autrui. Rien ne semble plus vital et fondamental que cette capacité à communiquer. Dans le contexte professionnel, la communication interpersonnelle revêt une importance considérable et devient un enjeu majeur. Au travail, la communication interpersonnelle est extrêmement importante. Elle aide à collaborer efficacement, à se comprendre mutuellement et à échanger des informations nécessaires. Elle favorise également la création d'idées nouvelles, la résolution de problèmes difficiles et le développement de relations professionnelles solides.

En effet, la communication interpersonnelle joue un rôle essentiel dans la motivation des salariés au sein des organisations. Lorsque le travail se réalise de manière collective, impliquant la collaboration de plusieurs acteurs pour atteindre un objectif commun, la communication devient un outil précieux pour favoriser cette coopération.

La communication interpersonnelle est un facteur déterminant dans la motivation des salariés. Elle facilite la collaboration, renforce les liens entre les individus et favorise

l'émergence de nouvelles idées et solutions. Les organisations qui accordent une importance particulière à la communication interpersonnelle créent un environnement de travail propice à la motivation et à la réussite collective.

Dans le cadre de notre étude sur la communication interpersonnelle et la motivation des salariés, nous avons choisi de nous pencher sur un cas spécifique : l'ENNA (Etablissement National de la Navigation Aérienne). Cette entreprise présente une particularité importante, étant donné son rôle essentiel dans la sécurité aérienne en tant qu'entreprise à vocation technique chargée de fournir un service public.

La communication et l'information sont très importantes au sein d'ENNA. En effet, la diffusion de l'information, le contrôle de la navigation aérienne et l'alerte sont des éléments clés pour assurer la sécurité des vols. Dans un environnement où la rigueur, la précision et la collaboration sont primordiales, la communication interne joue un rôle majeur.

La particularité de cette entreprise nous offre l'opportunité d'examiner en détail l'impact de la communication interpersonnelle et son rôle dans la promotion du partage et le renforcement de la motivation des salariés. Nous avons procédé d'abord à une recherche bibliographique telle que les ouvrages et les travaux de recherche universitaire qui sont en rapport avec le sujet.

Après avoir mené une recherche qualitative à l'aide de les entretiens semi-directif et d'un guide d'entretien structurée, nous avons mené une recherche approfondie sur les pratiques et les stratégies liées à la communication interpersonnelle et à la motivation des salariés au sein de l'ENNA. Notre objectif était d'explorer différentes méthodes, techniques, programmes et objectifs utilisés pour faciliter une communication efficace et renforcer la motivation des employés.

Notre travail sera divisé en trois parties : la première partie comprend le cadre méthodologique, la deuxième comporte la partie théorique, et la dernière partie réservée au cadre pratique.

La première partie est consacrée au volet méthodologique du travail, elle est divisée en deux chapitres, le premier inclut l'analyse conceptuelle, le deuxième comprend la démarche méthodologique.

Dans la deuxième partie, nous avons procédé à une recherche théorique, cette partie est divisée en deux chapitres : le premier est consacré sur la communication interpersonnelle au sein de l'entreprise, qui est subdivisé en trois sections ; la première qui inclut sur la communication interne de l'entreprise, la deuxième sur les généralités de la communication interpersonnelle, et la dernière sur les bases de la communication interpersonnelle. Le deuxième chapitre de notre étude se concentre sur la motivation des salariés, et il est subdivisé en deux sections distinctes. La première section examine les généralités sur de la motivation des salariés, la deuxième section se penche sur les théories de la motivation.

Enfin, la troisième partie est consacrée au volet pratique du travail, s'appuyant sur l'étude effectuée au sein de l'entreprise l'ENNA (l'établissement national de la navigation aérien, Bejaia). Dans cette partie qui est divisée en deux chapitres, le premier la présentation des données, nous avons présenté l'ENNA, et pour le deuxième chapitre présentation des données, nous avons analysé les données récoltées, pour arriver à la discussion résultats de la recherche.

A red scroll graphic with a white border and decorative scroll ends on the left and right sides. The text is centered on the scroll.

Chapitre 1
analyse conceptuelle

Chapitre 1 : analyse conceptuelle**1. Problématique :**

La communication est essentielle dans toutes nos activités quotidiennes, que ce soit individuellement, collectivement ou socialement. Elle implique l'échange d'informations et est désormais reconnu comme un élément clé de la gestion dans les entreprises et les institutions publiques. Mais une communication efficace va au-delà de la simple transmission d'informations. Elle nécessite une interaction, un échange mutuel et la prise en compte des retours. Pour une organisation, il est important de communiquer avec tous ceux qui sont en contact avec elle pour survivre. Et si elle veut se développer, elle doit également écouter et s'adapter aux exposés présentés par ces personnes.

Aujourd'hui, la communication occupe le centre d'intérêt dans les institutions publiques et revêt une grande importance au sein des organisations. Les avancées technologiques telles que les ordinateurs et Internet ont joué un rôle clé en permettant aux organisations d'adopter une approche plus flexible, de faciliter l'interaction et de s'adapter à des besoins en constante évolution. Ces nouvelles technologies ouvrent de nouvelles voies de communication, permettant aux entreprises de communiquer plus efficacement entre elles et de s'adapter plus rapidement à des environnements changeants. La communication, facilitée par ces innovations technologiques, est ainsi devenue un élément commun et essentiel dans le fonctionnement quotidien des institutions et des organisations.

Une organisation se définit non seulement par ses activités de production, mais également par son impact social. La communication joue un rôle important au sein de toute organisation, en favorisant l'écoute active, les échanges et le dialogue avec toutes les parties concernées. Cependant, ce qui distingue une organisation ne réside pas tant dans les méthodes spécifiques de communication utilisées que dans la qualité de l'interaction entre les membres de son personnel.

Dans chaque institution, il existe des moyens de communication internes mis en place pour permettre les échanges d'informations. Ces communications internes concernent tous les membres du personnel, qu'ils viennent de la direction ou qu'ils font partie des mêmes groupes professionnels. C'est à dire la communication interne peut prendre deux formes principales : la communication verticale et la communication entre les mêmes catégories

socioprofessionnelles, aussi appelée communication interpersonnelle. La communication verticale concerne les échanges entre la direction et le personnel, tandis que la communication interpersonnelle se fait entre les collègues appartenant aux mêmes groupes professionnels.

La communication interpersonnelle au sein des institutions publiques joue un rôle essentiel dans la motivation des salariés. Elle concerne les relations et les interactions entre les employés, les canaux de communication utilisés et la transmission des consignes de travail. Cette forme de communication, présente dans tous les aspects de la vie professionnelle, que ce soit dans les relations personnelles, les échanges commerciaux ou le travail collectif. En effet, elle permet à la fois de partager des informations pertinentes et de favoriser des relations positives entre les salariés, contribuant ainsi à une plus grande motivation au sein de l'organisation.

Afin de parvenir à notre recherche, nous avons utilisé les théories de la communication qui se sont concentrées sur la communication interpersonnelle. D'après nos recherches, plusieurs théories et écoles ont évoqué la notion de communication de différentes branches et spécialités. On trouve des philosophes, des mathématiciens, des physiciens et parmi les écoles qui se rapprochent le plus de notre thématique et celle de « Palo Alto », qui a abordé la notion de la communication interpersonnelle dans ses études et ses recherches. Selon elle, « la communication interpersonnelle, c'est l'échange avec un collègue dans le couloir, parler au téléphone avec un client, prendre la parole dans une réunion ou passer un entretien de recrutement, c'est une approche qui s'inscrit initialement dans les champs de la communication interpersonnelle. Elle est fondée sur la communication entre deux personnes ou plusieurs, une interaction qui occupe tous les contextes de la vie d'un individu »¹

Dans ce cadre que s'inscrit notre travail de recherche ayant pour objectif d'analyser et découvrir l'importance de la communication interpersonnelle et la motivation des salariés le cas de L'Etablissement National de la Navigation Aérienne/Bejaia. De cette question centrale dérivent des sous-questions secondaires :

- **Comment la communication interpersonnelle motive-t-elle les salariés au sein de L'Etablissement National de la Navigation Aérienne/Bejaia ?**

¹ Michel Josien, 'technique de communication interpersonnelle', Eyrolles, 2013, p96

Les deux sous questions :

-Quels sont les canaux de communication interpersonnelle les plus utilisés au sein de L'Etablissement National de la Navigation Aérienne/Bejaia ?

- Comment la communication interpersonnelle au sein de l'ENNA influence-t-elle sur la motivation des salariées ?

2. Les hypothèses formulées :

Toute recherche est généralement basée autour d'une ou plusieurs hypothèses pour mieux cerner les questions de recherche. Dans notre étude, nous nous appuyons sur l'hypothèse suivante pour guider notre réflexion sur la communication interpersonnelle et la motivation des salariés dans le contexte de L'Etablissement National de la Navigation Aérienne/Bejaia.

Hypothèse n°01 :

L'entreprise ENNA (L'Etablissement National de la Navigation Aérienne) varié les moyens de communication interpersonnelle afin de motiver leurs salariés.

Hypothèse n°02 :

La communication interpersonnelle a un impact significatif (positif) sur la motivation des salariés au sein d'ENNA (L'Etablissement National de la Navigation Aérienne).

3. Les raisons et les objectifs de l'étude :

A) les raisons de choix de sujet :

Concernant le choix du thème de notre recherche, qui s'articule autour de la communication interpersonnelle et la motivation des salariés, ce dernier découle de plusieurs raisons, qui sont :

- Notre objectif est d'évaluer la présence d'une communication interne au sein des entreprises algériennes, en mettant l'accent sur l'Etablissement National de la Navigation Aérienne/Bejaia.

- Cette étude vise à déterminer si la communication interpersonnelle joue un rôle sur la motivation des salariés dans les entreprises algériennes, notamment celle L’Etablissement National de la Navigation Aérienne/Bejaia.
- Savoir s’il y a un lien entre la communication interpersonnelle et la motivation des salariés.
- Savoir si l’entreprise algérienne et précisément celle de L’Etablissement National de la Navigation Aérienne/Bejaia a pris conscience de l’importance de la communication en général et de la communication interpersonnelle en particulier.
- Notre spécialité en communication relations publiques et en adéquation avec le thème choisi, permettant d’aller en profondeur sur le sujet.

B) Les objectifs de l’étude :

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

- Démontrer l’importance du thème par rapport à la communication et relations publiques.
- Découvrir l’impact de la communication interpersonnelle sur la motivation des salariés.
- Découvrir un environnement professionnel et, surtout, voir le côté pratique et la réalité de notre sujet et son impact réel sur le comportement des travailleurs.
- Voir si la communication interpersonnelle dans l’entreprise contribue à la création d’un sentiment d’appartenance
- Savoir si la communication interpersonnelle de l’entreprise permet l’existence d’un esprit d’équipe.

4. Définition des concepts :

- **La communication :**
 - **Définition théorique :**

« 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 de les maintenir dans le temps ».²

« La communication est définie comme un processus dynamique par lequel un individu établit une relation avec quelqu'un. Pour transmettre ou échanger des idées, des connaissances, des émotions, aussi bien par la langue orale ou écrite que par un autre système de signes ; gestes, musique, dessins...etc. ».³

➤ Définition opérationnelle :

Dans notre étude, la communication est considérée comme un élément essentiel de toute relation sociale, qui permet de faire passer des informations, des messages ou des signes entre salariés. Il précise également tous Tout et/ou une partie des salariés de l'entreprise, dans le but de projeter la meilleure image de l'entreprise.

• Communication interne :

➤ Définition théorique :

« 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 globale d'organisation des flux d'information et des échanges, sa particularité réside moins dans les techniques de communication utilisées que dans la cible visée, soit l'ensemble des salariés d'une entreprise, et dans les objectifs particuliers qui sont pour survie ».⁴

➤ Définition opérationnelle :

La communication interne au sein d'une organisation représente l'ensemble des actions et communications émises par un organisme public à l'ensemble des salariés, mais non réduites à de simples informations, verbales ou écrites, mais sous diverses formes et dans tous les sens.

• La communication interpersonnelle :

➤ Définition théorique :

²Fanelly Nguyen-Thanh, **la communication une stratégie au service de l'entreprise**, ECONOMICA, 1991, P124.

³ ARCAND (R) et BOURBEAU (N), **«la communication efficace : de l'intention aux moyens d'expression »**, les éditions CEC, INC, PARIS, 1998.P13.

⁴ Nicole d'ALMEIDA et Thierry LIBERT, **« La communication interne des entreprises »**, 7eme édition DUNOD,paris, 2014, p7.

Notre recherche est basée principalement sur le concept de la communication interpersonnelle, Elle est considérée comme un échange d'informations entre deux personnes ou un petit groupe qui a pour but d'informer, d'éduquer ou de communiquer un message.⁵

➤ **Définition opérationnelle :**

La communication interpersonnelle ensemble des processus impliqués dans la transmission, la réception et l'interprétation de message entre deux ou plusieurs personnes, qui permettent d'établir un échange mutuel d'information, de sentiments et de pensées. Ces processus incluent l'utilisation des codes verbaux et non verbaux, la perception et l'interprétation des signaux émis par l'interlocuteur, ainsi que la capacité à adopté son message en fonction de son public et de son contexte.

• **La motivation :**

➤ **Définition théorique :**

« La motivation au travail peut se définir comme une force intérieure, poussant l'individu à agir dans le sens des objectifs organisationnels tel qu'il les perçoit. Il s'agit donc d'une optimisation d'effort vers un but précis et non d'une simple dépense d'énergie ».⁶

➤ **Définition opérationnelle :**

La motivation peut définie comme le désir et l'engagement d'un individu à accomplir des taches professionnelles avec efficacité, en se basant sur des factures internes ou externes tels que la satisfaction des besoins, la reconnaissance, le développement personnel et professionnel, les relations avec les collègues et les objectifs attribués.

• **Salariés :**

➤ **Définition théorique :**

Désigne seulement les travailleurs du secteur privé et du secteur public industriel et commercial. Parfois utilisé à tort en englobant les agents publics de l'état et des collectivités locales.⁷

➤ **Définition opérationnelle :**

⁵ Negri De : **Communication interpersonnelle**, Liège, Cérès, sans le lieu d'édition, 1999, P21.

⁶ Louis BARGERON, « **Satisfaction, Motivation, Performance au travail** », Brochure, Paris 2006, p 09.

⁷ MADLEINE Grawitz,op.cit , p362.

Les salariés sont des personnes qui travaillent pour une entreprise, une organisation ou une institution, en échange d’une rémunération régulière dans le cadre d’un contrat de travail qui leur confère des droits et une protection sociale. Les salariés peuvent travailler à temps plein ou à temps partiel, en contrat à durée déterminée ou indéterminée et appartiennent à différents secteurs d’activité. Les salariés peuvent être employés dans diverses fonctions, telles que la production, les services, l’administration, le finance, etc.

5. Les indicateurs du phénomène de l’étude :

Tableau1 :Variables et indicateurs.

Indicateur	Dimension	Description
Satisfaction au travail	Communication interpersonnelle	Mesure de la satisfaction des salariés vis-à-vis de la qualité de la communication avec leurs collègues et leur hiérarchie.
	Collaboration avec les collègues	Évaluation de la satisfaction des salariés concernant leur capacité à collaborer efficacement avec leurs collègues.
	Soutien de la direction	Évaluation de la satisfaction des salariés quant au soutien et à la communication de la direction de l'ENNA
Engagement organisationnel	Identification à l'organisation	Mesure du degré d'identification des salariés à l'organisation et à ses objectifs.
	Volonté de rester	Évaluation de la propension

		des salariés à rester au sein de l'ENNA sur le long terme.
	Effort supplémentaire	Mesure de la volonté des salariés à fournir un effort supplémentaire pour contribuer aux objectifs de l'ENNA.
Climat de confiance	Confiance mutuelle	Évaluation de la perception des salariés concernant la confiance réciproque entre les collègues et entre les salariés et la direction.
	Transparence	Évaluation de la perception des salariés quant à la transparence des informations et des décisions au sein de l'organisation.
Qualité de la communication interpersonnelle	Clarté des messages	Mesure de la compréhensibilité et de la clarté des messages échangés entre les salariés.
	Ecoute active	Évaluation de la capacité des salariés à écouter attentivement et à prendre en compte les points de vue des autres.
	Résolution des conflits	Évaluation de la capacité des salariés à résoudre les conflits de manière constructive et positive.

Motivation et engagement individuel	Motivation intrinsèque	Évaluation du degré de motivation autonome et liée au travail lui-même chez les salariés.
	Satisfaction des besoins psychologiques	Évaluation du degré de satisfaction des salariés concernant leurs besoins psychologiques fondamentaux tels que l'autonomie, la compétence et la relation sociale.

6. Les études antérieures :

Dans notre recherche, nous avons utilisé des études qu’ont en traiter la même thématique de recherche, pour recueillir des informations.

Ces études sont attirées par l’importance des méthodes qu’elles utilisent, qui correspondent à notre sujet, afin d’obtenir la quantité possible d’informations empirique utiles à notre sujet. Ainsi, la technique est la méthode qu’ils utilisent et qui nous permet d’exécuter notre cadre méthodologique. Démontre la nécessité de développer la motivations des employés en valorisant la communication interpersonnelle, qui crée des liens entre les cadres pour faciliter leurs actions de développement et leur capacité à absorber, utiliser les connaissances et interagir, en comprenant comment l’impact des différents styles de communication se reflète dans les comportements et les attitudes des cadres envers mesurer le degré de cohésion entre eux, et comprendre les attitudes des cadres pour mieux faire circuler l’information dans les circuits hiérarchiques.

Mémoire n°1 :

« L’influence de la communication interpersonnelle sur le travail collectif des cadres, Etude de cas Ministère de l’Industrie et des Mines-Alger », ce mémoire est réalisé par HASSANIA Kamilia et YOUSFI Chahinez, pour l’obtention d’un diplôme de master en

science de l'information et de la communication, Option communication et relations publiques, Université Abderrahmane Mira de Bejaia, l'année 2017/2018⁸.

L'objectif de ce mémoire porte sur détermination l'effet de la communication interpersonnelle sur les cadres du ministère d'industrie et des mines en temps du travail collectif.

Les questions posées lors de cette étude :

1. Le Ministère de l'Industrie et des Mines dispose-t-il des codes analogiques et dialogiques permettant la valorisation de la communication interpersonnelle ?
2. La communication interpersonnelle favorise-t-elle le travail et la dynamique de groupe entre les cadres au sein de Ministère de l'Industrie et des Mines ?
3. Le message efficace et la relation professionnelle forment-ils la métacommunication interpersonnelle ?

Par conséquent les hypothèses de recherche étaient :

- Le Ministère de l'Industrie et des Mines dispose des codes analogiques et dialogiques permettant la valorisation de la communication interpersonnelle.
- La communication interpersonnelle favorise le travail et la dynamique de groupe entre les cadres au sein de Ministère de l'Industrie et des Mines ?
- Le message efficace et la relation professionnelle forment la métacommunication interpersonnelle.

Cet article quantifie et mesure les données recueillies dans l'enquête sur la base de méthodes quantitatives, utilisant l'observation directe et le format du questionnaire, 35 questions au total, utilisant un échantillonnage probabiliste, y compris des chercheurs interrogeant tous les participants au sein de l'institution publique de l'industrie.

Les résultats obtenus de la recherche sont :

- Ils ont constaté que l'importance accordée à la communication interpersonnelle de cette institution publique est moyenne. Les cadres du Ministère de l'Industrie et des

⁸HASSANIA Kamilia et YOUSFI Chahinez, « L'influence de la communication interpersonnelle sur le travail collectif des cadres. Etude de cas Ministère de l'Industrie et des Mines-Alger », Option communication et relations publiques, Université Abderrahmane Mira de Bejaia, l'année 2017/2018

Mines utilisent la communication verbale pour bien s'exprimer à travers les deux langues au même temps arabe et français.

- L'influence de la communication interpersonnelle sur le dynamisme du travail de groupe au sein de Ministère de l'Industrie et des Mines, qui ont considérés que la communication interpersonnelle facilite la prise en charge des dossiers ce qui reflète que réellement cet impact positif existe.
- Le message efficace et la relation professionnelle forment la métacommunication interpersonnelle ce qui reflète réellement l'existence de la métacommunication interpersonnelle dans le Ministère de l'Industrie et des Mines. Vu que cette institution publique procède toujours à une bonne communication avec les différents cadres pour faciliter le processus de la communication interpersonnelle et la transmission des informations.

Ce mémoire est considéré a priori dans notre étude. A travers l'intérêt suscité par cette étude, nous avons pu comprendre le développement de la communication interpersonnelle et son impact sur le travail collectif des cadres au sein d'un organisme. Et de comprendre la différence entre le rôle de la communication interpersonnelle dans le travail collectif et la communication et la motivation des salariés.

Mémoire n°2 :

Cette étude intitulé « l'impact de La communication interne Sur la motivation des travailleurs » au niveau de L'Etablissement National de la Navigation Aérienne/Bejaia., réalisé par **Mlle LALOU Dounia** encadré par **Mr H. NEGRROUCHE**, pour l'obtention du diplôme de master en sociologie option : sociologie du travail et des ressources humaines à l'université Abderrahmane Mira de Bejaia⁹.

L'objectif de cette recherche et de traiter la problématique suivante :

- L'aspect informationnel de la communication interne adoptée au sein de

L'ENNA, permet-il d'optimiser la participation de tout son personnel à la maîtrise des contraintes professionnelles au sein de cet établissement ?

⁹**Mlle LALOU Dounia**, « l'impact de La communication interne Sur la motivation des travailleurs », master en sociologie option : sociologie du travail et des ressources humaines à l'université Abderrahmane Mira de Bejaia

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

Pour mieux cerner sa recherche, elle a supposé quelques hypothèses qui reportent à la question de départ qui sont suivantes :

- L'aspect informationnel de la communication interne basé sur un partage d'informations d'une grande diversité permet d'optimiser la participation de tous les travailleurs à la maîtrise des contraintes professionnelles au sein de leur établissement.
- Plus les travailleurs se sentent écoutés et considérés plus leur motivation se renforce.

L'objectif de cette recherche scientifique est de contraindre l'importance du sujet de la communication interne pour la motivation des employés, de découvrir le véritable impact de cette communication sur le comportement des employés, de mieux comprendre les pratiques RH ressources et de démontrer le caractère interdisciplinaire des organisations et du travail. . Sociologie et psychologie, la relation entre l'étude. Cette recherche permettra également aux étudiants inscrits dans la discipline d'approfondir leurs connaissances et de mieux comprendre le milieu professionnel.

Mémoire n°03 :

« La communication interpersonnelle et la fidélisation des clients, Cas le centre commercial RITAJ MALL BEJAIA », ce mémoire est réalisé par MANSOUR Chahrazed, KALI Warda, pour l'obtention d'un diplôme de Master en science de l'information et de la communication, Option communication et relation publiques, Université Abderrahmane Mira de Bejaia l'année 2018/2019¹⁰.

L'objectif de ce mémoire est « découvrir l'importance de la communication interpersonnelle sur la fidélisation des clients le cas de centre commercial RITAJ MALL BEJAIA.»

Les questions disposées lors de cette étude :

1. Quel est le rôle de la communication interpersonnelle dans l'organisme de « RITAJ MALL » Bejaia ?

¹⁰MANSOUR Chahrazed, KALI Warda , « La communication interpersonnelle et la fidélisation des clients, Cas le centre commercial RITAJ MALL BEJAIA », Université Abderrahmane Mira de Bejaia l'année 2018/2019

2. Quelles sont les activités de la communication interpersonnelle adoptée par le centre commercial « RITAJ MALL » Bejaia, afin de fidéliser sa clientèle ?

Par conséquent les hypothèses de recherche étaient :

- La communication interpersonnelle joue un rôle d'intermédiaire avec ses différents publics dans l'organise de « RITAJ MALL » Bejaia.
- L'organisme « RITAJ MALL » adopte des activités de la communication interpersonnelle afin de fidéliser sa clientèle.

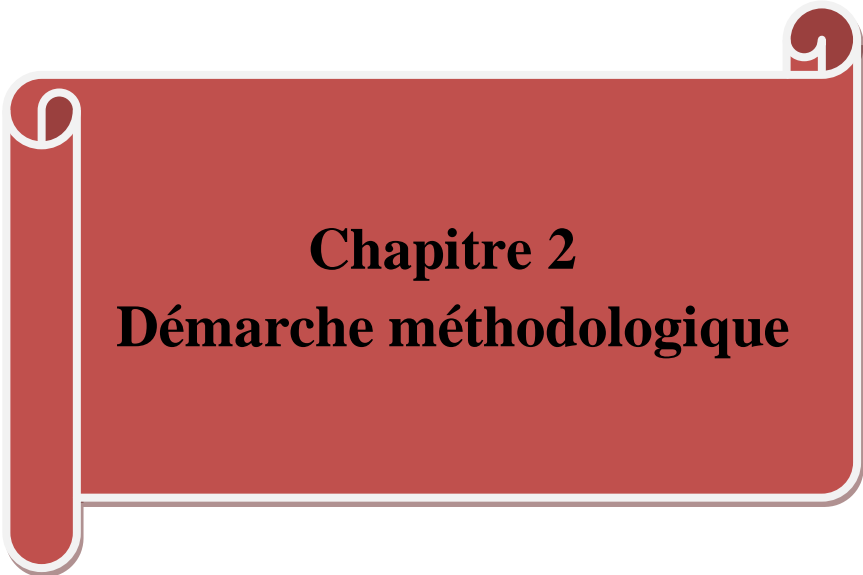
Cette thèse s'appuie sur une approche quantitative, prenant comme exemple des entretiens semi-directifs, posant des questions aux responsables du centre commercial RITAJ MALL, menés en observation non participantes, ce qui permet d'observer les comportements et les attitudes des employés des clients lors de leur travailler, ainsi qu'ils communiquent avec les clients la façon dont vous parlez, vos gestes, la langue que vous utilisez. Et un questionnaire de 26 questions dans le centre commercial RITAJ -MALL, utilisant un échantillonnage non probabiliste.

Les résultats principaux de cette étude sont :

- La communication interpersonnelle joue un rôle d'intermédiaire avec ces différents publics dans l'organisme de « RITAJ -MALL » Bejaia, cela nous explique que le centre communiquer régulièrement avec ses clients dans le but de les satisfaire et les convaincre pour devenir client fidèle.
- « L'organisme RITAJ-MALL adopte des activités de la communication interpersonnelle afin de fidéliser sa clientèle », utilisant et adoptant pas mal de moyens de communications et de programmes tels que : des tombolas (méga, mini), avec des cadeaux lors de la participation.
- La communication interpersonnelle effectivement contribue à la fidélisation des clients, par les stratégies mises en place par le centre.

Cette étude antérieure est considérée comme un point de départ de notre recherche. Qui était liée à notre première variable qui est la communication interpersonnelle, sachant que le but de l'étude était de déterminer le rôle de la communication interpersonnelle sur la fidélisation des clients de l'entreprise. Par conséquent, cette étude fournit des informations théoriques sur la communication interpersonnelle et comment elle est mise en œuvre dans les

centres commerciaux algériens notamment RITAJ-MALL. A cet égard, notre recherche vienne enrichir cette étude antérieure et mettre la lumière sur d'autres facettes, à savoir comment la communication interpersonnelle influence et la motivation des salariés au sein de l'Entreprise Nationale de Navigation Aérienne (ENNA).

A red scroll graphic with a white border and decorative scroll ends on the left and right sides. The text is centered within the scroll.

Chapitre 2

Démarche méthodologique

Chapitre 2 : Démarche méthodologique**1. Approche théorique et méthodologie****1.1 Méthode de l'étude :**

Toutes les recherches scientifiques doivent suivre et ont besoin d'un moyen de guider les chercheurs dans la réalisation de l'objectif auquel ils sont destinés. Cette méthode consiste en une déclaration Organisation des opérations pour atteindre les objectifs.

La méthode : « est constituée de l'ensemble des opérations intellectuelles par lesquelles une discipline cherche à atteindre les vérités qu'elle poursuit, les démontre, les vérifie. »¹¹

Par conséquent, pour mener des recherches dans ce domaine, l'utilisation de méthodes qualitatives est la mieux adaptée au sujet de recherche. Communication interpersonnelle sur la motivation des salariés. Selon Madeline GRAWITZ la méthode qualitative est « L'ensemble des opérations intellectuelles par lesquelles une discipline cherche à atteindre les vérités qu'elle poursuit, les démontrées, les vérifiés. Cette conception de la méthode dans le sens générale de procédure logique, inhérente à toute démarche scientifique, permet de la considérer comme un ensemble de règles indépendantes de toute recherche et contenu particulier, visant surtout des processus et formes de raisonnement et de perception, rendant accessible la réalité à saisir »¹².

La méthode qualitative a été choisie car c'est la méthode la plus adéquate et appropriée pour les populations d'étude. Cette méthode permet de collecter des données qui ne sont normalement pas adaptées à la mesure, de se concentrer sur des éléments détaillés en dialoguant avec les responsables de l'entreprise, aussi répondre à notre problématique, et atteindre notre objectif et de les synthétiser. Les résultats obtenus doivent être soigneusement examinés pour parvenir à de meilleures approches dans ce domaine. La communication interpersonnelle est un vaste domaine qui nécessite également méthodes quantitatives, mais le temps manque pour développer des études mixtes.

Nous avons choisi la méthode qualitative car elle est adaptée aux sujets de recherche sur la communication interpersonnelle et la motivation des salariés. Cette approche nous permet de fournir des informations détaillées en discutant avec les représentants de

¹¹ GRAWITZ Madleine, Op.Cit.p 351.

¹²GRAWITZ Madeline, Méthode des sciences sociales, 11ème édition, DALLOZ, Paris, 2001, P 351.

l'entreprise et en observant leur comportement. Nous espérons répondre à notre problématique et atteindre nos objectifs en résumant les résultats obtenus. En utilisant des techniques telles que les entretiens semi-directif et l'observation non participants, nous avons pu nettoyer des données différenciées à grande échelle. Ces données qualitatives nous ont permis d'explorer en détail les facteurs qui influencent la communication interpersonnelle et la motivation des employés, notamment. Tels que la Qualité des relations, formes de communication préférées, les obstacles perçus, les besoins individuels et attentes mutuelles. La méthode qualitative peut être utilisée pour saisir la complexité des interactions sociales au sein d'une organisation. Nous avons pu observer le processus de construction de sens, Cela nous aidés à mieux comprendre comment fonctionne la communication interpersonnelle dans ce contexte.

1.2 Approche de l'étude :

L'approche théorique est utilisée pour guider et orienter les chercheurs vers des approches méthodologiques. L'objectif est d'obtenir des résultats dans l'analyse du phénomène traité.

Dans notre cas nous avons adopté l'approche managériale des relations publiques qui se définit comme étant « une démarche construite d'informations, d'argumentations, d'écoute et de dialogue porté et animé par l'ensemble de la ligne managériale pour donner du sens aux décisions et mobiliser les équipes au service de la performance économique et sociale de l'entreprise. Elle se traduit en actes de management pour impliquer et faire engager les collaborateurs dans la mise en œuvre des projets et décisions ».¹³L'approche managériale constitue un cadre théorique essentiel pour étudier l'impact de la communication interpersonnelle sur la motivation des salariés. Cette approche met l'accent sur les pratiques de gestion et de leadership au sein de l'entreprise, en reconnaissant le rôle central des managers dans la création d'un environnement propice à la communication efficace et à la motivation des salariés. Dans le contexte spécifique de notre étude, qui se concentre sur l'Etablissement National de la Navigation Aérienne/Bejaia, l'approche managériale offre un cadre conceptuel pertinent pour analyser comment les managers peuvent influencer la communication interpersonnelle et, par conséquent, la motivation des salariés. En adoptant cette approche, nous examinerons les styles de gestion adoptés par les managers de l'entreprise, ainsi que leurs compétences en communication, leur leadership et leurs pratiques de gestion. Nous

¹³MAURICE Imbert avec la collaboration de VALERIE Brouard, La communication managériale, éd Dunod, Paris, 2015, P 8

étudierons comment ces facteurs influencent la qualité de la communication interpersonnelle, en tenant compte de différents aspects tels que l'écoute active, la clarté des messages, la rétroaction constructive et la reconnaissance des contributions des salariés. En identifiant les pratiques de communication et de gestion qui favorisent une communication interpersonnelle positive, nous pourrions proposer des recommandations pratiques aux managers de l'Etablissement National de la Navigation Aérienne/Bejaia pour améliorer la motivation des salariés et créer un environnement de travail plus harmonieux et productif. En somme, l'approche managériale constitue un cadre théorique solide pour comprendre les liens entre la communication interpersonnelle et la motivation des salariés, offrant ainsi des perspectives précieuses pour notre étude au sein de cette organisation.

1.3 Outil de l'étude :

D'après L. ALLBARELLO « l'entretien est la technique la plus appropriée à la méthode qualitative ». LALLBARELLO, **apprendre à chercher**, Edition De Beeck Université, Bruxelles, 1996, p66. Dans notre étude, nous avons utilisé une technique d'entretien semi-directif, Cela comprenait la conduite de conversations en face à face avec les répondants pour recueillir les données et les informations suffisantes, nécessaires et appropriées pour traiter notre sujet empirique. Lors des entretiens, chaque entretien dure en moyenne 30 minutes. Nous avons employé un entretien final, qui correspond aux objectifs de la recherche, et qui est réparti en trois axes : le premier concerne les données personnelle, le deuxième c'est généralités sur la communication interpersonnelle, le troisième sur la communication interpersonnelle été la motivation des salariés.

❖ L'observation :

« Observer est un processus incluant l'attention volontaire et l'intelligence, orienté par un objectif terminal ou organisateur et dirigé sur un objet en recueillant des informations »¹⁴. L'observation est la première étape de presque toutes les recherches scientifiques, elle nous amène à la réalité, nous avons utilisé cette technique dès le début de la recherche (au stade du pré enquête).

Le type d'observation que nous avons utilisé est l'observation non participante telle que définie par Maurice Angers : « certaines données peuvent ne pas être liées aux informations

¹⁴DE KETELE Jean-Marie et autre, Méthodologie du recueil d'information, de boeck supérieur, 5ème édition, Belgique, 2015, P 15

recherchées ou avoir mal catégorisées, ce cas se produit lorsque les observateurs ou les codeurs n'ont pas travaillé avec une même compréhension des faits à retenir »¹⁵.

❖ La grille d'observation :

Ce tableau résume les différents aspects de la grille d'observation utilisée pour l'étude, notamment les objectifs, la méthodologie, les participants, les instruments de collecte des données, les variables à observer, le plan d'observation, les méthodes d'analyse, les interprétations des résultats, les limitations de l'étude, Il fournit une vue d'ensemble structurée de l'étude et de ses éléments clés.

Tableau 2 : La grille d'observation ; observations et entretiens des différents services de l'ENNA

Titre de l'étude	L'impact de la communication interpersonnelle et la motivation des salariés au sein de l'ENNA
L'objectif de l'étude	Analyser l'efficacité de la communication interpersonnelle et son impact sur la motivation des salariées
Méthodologie	
Participants	Nombre total de participants : 60 employés
	Critères de sélection des participants : employés des services de gestion de personnel, service taxation, service tour de contrôle, service réseaux informatique de L'ENNA
Instrument de collecte de données	Observation directe, entretien individuels
Variable a observé	Utilisation des moyens de communication

¹⁵ANGERS Maurice, Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, édition casbah, Alger 1997, p137.

	interpersonnelle, niveau de satisfaction des employés, indicateurs de motivation au travail
Plan d'observation	Observé les réunions interaction, prendre des notes sur les moyens de communication utilisés, effectuer des entretiens individuels, mener un entretien final.
Méthode d'analyse	Analyse qualitative, des observations, des entretiens
Interprétation des résultats	Comparaison, des observations et des entretiens, analyse de l'impact de la communication interpersonnelle sur la motivation des salariées.
Limitation de l'étude	Echantillon limité aux services de gestion de personnel, service de tour de contrôle, réseaux informatique, service taxation de L'ENNA

❖ L'entretien semi-directif :

Dans notre recherche on a opté sur l'entretien, et spécifiquement le type entretien semi-directif pour collecter les données, puisqu'elle correspond à la méthode qualitative, l'entretien semi-directif est défini «c'est l'entretien le plus utilisé en recherche, il est semi-directif en ce sens qu'il n'est pas entièrement libre, ni entièrement dirigé par un grand nombre de questions précises structurées, le chercheur dispose d'un guide d'entretien relativement ouvert qui permet de recueillir les informations nécessaires »¹⁶.

¹⁶ PAUL N'DA, Recherche et méthodologie en sciences sociales et humaines, édition L'harmattan, Paris, 2015, P 144.

2. La présentation de l'échantillonnage et la construction de la population de l'étude :

L'étape de sélection des éléments de la population pour constituer l'échantillon est une étape importante de la recherche. C'est ainsi qu'il faut définir la population cible de la recherche.

L'échantillonnage « consiste en un ensemble d'Operations en vue de constituer un échantillon représentatif de la population visée »¹⁷.

Dans le cadre de notre étude menée à l'ENNA (Etablissement National de la Navigation Aérienne/Bejaia), nous avons travaillé avec un échantillon représentatif de notre population mère, qui compte un effectif total de 60 employés. Parmi ces employés, nous avons sélectionné de manière aléatoire un échantillon de 06 cadres, considéré comme typique. Notre choix d'utiliser un échantillonnage aléatoire probabiliste assure la validité et la représentativité de notre échantillon. Ainsi, l'échantillon que nous avons choisi est représentatif de la population étudiée et nous permettra de tirer des conclusions pertinentes

3. L'étape de réalisation du pré enquête :

Cette première étape de la recherche est une partie importante de toute recherche. Cela nous permettra de mieux comprendre notre domaine de recherche. Recherchez les différents départements et services de l'entreprise pour obtenir des informations liées à notre sujet.

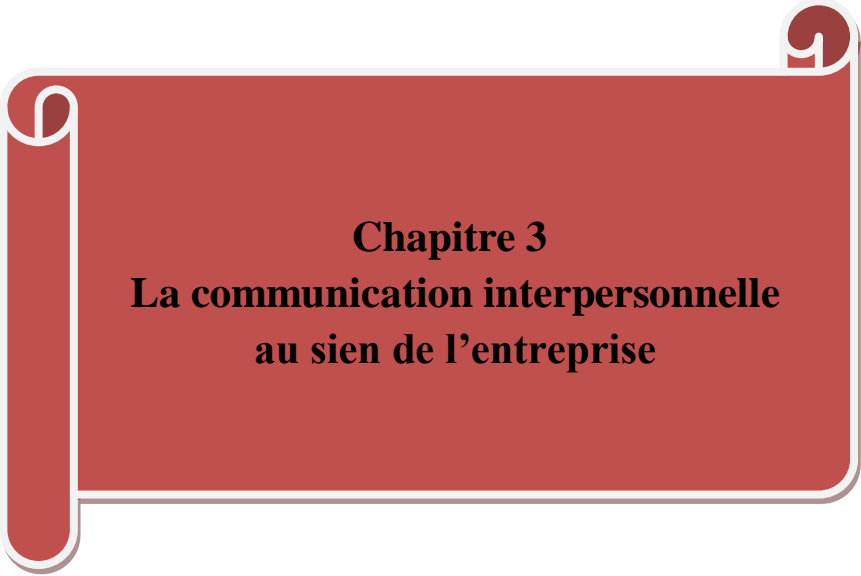
Selon GRAWITZ Madeleine la pré-enquête est : « une enquête portant sur le nombre d'enquêtés ou document pour essayer les hypothèses et le questionnaire avant d'entreprendre l'enquête elle-même ».¹⁸

La pré-enquête s'est déroulée durant une période de 15 jours du 05 février jusqu'au 19 février 2023. Au cours de notre recherche, compte tenu de l'approche qualitative que nous avons utilisée lors de la pré-enquête, Lors du stage, nous utilisons l'observation non participante et des entretiens exploratoires directement sur le terrain. Puis dans l'enquête finale, afin de recueillir les données nécessaires à la réalisation empirique de notre étude, nous

¹⁷ COMBESSIE Jean-Claude, la méthode en sociologie, 3eme édition, Edition- La Découverte, Paris, 2001, p.45

¹⁸ GRAWITZ Madeleine, Op Cit, p 550.

avons choisi d'utiliser une grille d'observation pour l'observation et sélectionné des entretiens semi-directifs liés aux indicateurs variables de notre étude.

A decorative red scroll graphic with white scroll ends on the left and right sides, containing the chapter title.

Chapitre 3
La communication interpersonnelle
au sien de l'entreprise

Chapitre 3 : La communication interpersonnelle au sien de l'entreprise.**Section 1 : Généralité sur la communication interpersonnelle****1. Définition de la communication interpersonnelle :**

Plusieurs définitions de la communication interpersonnelle ont été proposées et ont été proposées depuis les années 1940, influencées par Claude Shannon et Warren Weaver. La théorie de l'information suit le modèle des sources, des messages, des canaux, des récepteurs, des effets et de la rétroaction de dominance à long terme.

Selon ce modèle, « la communication est définie comme le processus selon lequel une idée est transférée d'une source à un récepteur dans l'intention de changer son comportement »

La communication interpersonnelle est l'échange(interaction) en face a face d'informations ou d'idées entre deux ou plusieurs personnes. Elle comprend la communication verbale et non verbale.la communication non verbale se fait par les gestes, des mimiques, le silence ; elle se traduit par les vêtements que l'on porte et par les attitudes que l'on prend.¹⁹

2. Les deux niveaux de la communication interpersonnelle :

Pour mieux situer la dimension relationnelle de la communication, nous nous référerons à Watzlawick et al. (1972)³, pour qui toute communication implique deux niveaux interalliés : le niveau du contenu explicite et le niveau relationnel, qui véhicule des significations liées à l'état affectif des personnes en présence et leur relation. De façon simplifiée, le niveau du contenu correspond à ce qui est dit ou exprimé, et le niveau relationnel, à la façon dont cela est dit et surtout reçu au regard du contexte. En effet, d'une part, le contenu explicite du message transmet des informations sur des faits, des opinions, des pensées, des sentiments ; d'autre part, ce message donne en même temps des indices sur l'état affectif, les motivations, les intentions et les visées de la personne qui émet le message et sur la relation entre les deux

¹⁹ (Mémoire la communication interpersonnelle et la fidélisation des clients, encadre par aoudia , kali ourda, mansour chaherazed,2018/2019)

partenaires. Ce deuxième niveau de signification passe souvent par la communication non verbale. Il est plus difficile à décoder, parce qu'il traduit la plupart du temps un ensemble complexe d'émotions et de sentiments concernant à la fois la signification du message et la relation entre les personnes. Il s'agit d'un message latent qui est toujours interprété de façon contextuelle et à la lumière des caractéristiques de l'interprète. De plus, l'expression de ces deux niveaux de sens, contenu et relation, n'est pas toujours congruente. Ainsi, quelqu'un peut parler de sa colère avec indifférence, alors qu'une autre personne insistera sur son indifférence avec une attitude rageuse. C'est le niveau de la relation qui nous permet de croire une personne ou de douter de sa parole, d'évaluer sa sincérité, d'inférer ses intentions de ce qu'elle dit.²⁰

3. Les caractéristiques de la communication interpersonnelle :

Par sa nature même, la communication interpersonnelle comporte certaines caractéristiques qui en expliquent, en partie, la complexité, notamment la position différente de chacun des interlocuteurs et l'importance du contexte.

3.1 La position différente des interlocuteurs :

Une première caractéristique de la communication interpersonnelle réside dans le fait que l'accès aux différents signaux n'est pas le même pour les deux personnes en présence. Celle qui parle n'a pas accès à ses propres expressions non verbales, dont elle n'est pas forcément consciente, puisqu'elle ne voit pas ses mimiques, ses gestes, sa posture, alors qu'elle perçoit ceux de son interlocuteur. D'ailleurs, quand les personnes ont l'occasion de se revoir en interaction grâce au magnétoscope, elles sont souvent surprises de constater tout ce qu'elles révèlent, malgré elles, de leurs sentiments et de leurs émotions. Certaines, lors d'une première expérience, hésitent même à se reconnaître. Plusieurs incompréhensions viennent du fait que les deux personnes en interaction occupent des positions diamétralement opposées, comme on peut le voir dans la figure 2.2. Pour celle qui parle, la signification de son message est liée de près à ses intentions. En revanche, pour celle qui écoute, la signification du message est tributaire de son interprétation des comportements verbal et non verbal d'autrui et

²⁰ (Cormier, Solange. La Communication et la Gestion, 3 E édition : Enjeux, Modalités et Opportunités de Formation en Enseignement Supérieur, edited by France Lafleur, and Jean-Marc Nolla, Presses de l'Université du Québec, 2018p31.32

de ses propres réactions à ceux-ci. C'est à partir de ces interprétations que chacun attribue des intentions à l'autre ainsi que des significations à ses messages. Comme le soulignent Marc et Picard (2003), il y a donc le plus souvent une dualité de sens, et bien des discussions et des malentendus proviennent de l'illusion partagée par les interlocuteurs d'un message univoque dont chacun pense détenir la vérité. C'est ainsi que ce que l'on veut signifier est rarement, sauf dans le cas des messages très pauvres, exactement ce que l'autre comprend.

3.2 L'importance du contexte :

Une deuxième caractéristique de la communication interpersonnelle concerne l'importance du contexte dans la signification des échanges. La signification n'est pas inhérente au message, mais elle existe dans l'histoire des relations, dans les interrelations et les contextes, lesquels modifient sensiblement la signification des échanges. Par exemple, le choix du lieu où va se dérouler une interaction possède un caractère significatif. Convoquer un collaborateur à son bureau ou, au contraire, aller le rencontrer dans son espace de travail définit des contextes différents et influence de ce fait la signification de l'échange. Adresser une remarque critique à une collaboratrice en présence de ses collègues n'a pas le même impact que si la remarque est exprimée privément. Plusieurs « vérités » s'échangent entre personnes de niveaux hiérarchiques différents dans des contextes récréatifs et sont par la suite atténuées ou tues de retour dans le milieu du travail. Dans l'organisation, l'appartenance à des niveaux hiérarchiques différents, à des services en compétition, à des unités ayant des idées opposées crée des contextes dans lesquels les échanges sont fortement codés. Les échanges sont également contextuels dans le sens où ils s'inscrivent dans l'histoire organisationnelle, dans l'histoire de la relation entre les personnes et dans l'histoire personnelle de chacune d'elles.²¹

4. Les modes de la communication interpersonnelle :

La communication interpersonnelle est la base de toute relation humaine, essentielle à la vie - la survie parfois - en société. Il s'agit de l'interaction entre au moins 2 individus entrant en relation pour échanger des informations, des émotions, etc. Transmettre, partager, dire, reformuler, expliquer, se mettre au niveau de son interlocuteur, s'assurer qu'il a bien entendu

²¹ (ipid. 34.35)

et bien compris, voilà l'essence même de la communication interpersonnelle. La communication peut être verbale ou non verbale.

❖ La communication verbale :

Communiquer, c'est tenter de transformer une expérience éternelle en une situation ou une séquence temporaire. L'orateur présente son expérience devant son interlocuteur, il peut choisir comment le faire.

- Le choix des mots et des expressions : même synonymes en apparence, des mots semblables évoquent des réseaux sémantiques différents. Ceci est dû aux différences des cadres idéologiques, des schémas et des représentations.
 - Le choix de la forme grammaticale : le choix de la forme grammaticale donne un aperçu sur la mise en code de l'information. Lorsqu'on utilise la forme active c'est pour être percutant et direct, par contre, la forme passive laisse place au doute, à la souplesse et parfois à la sympathie.
 - Le choix de la séquence : l'emplacement du sujet, de l'attribut influence la perception.
- ❖ La distance sociale par rapport au référent : la plupart du temps on est appelé à communiquer pour remplir un rôle ou une position hiérarchique, la distance sociale qui nous sépare de l'interlocuteur influence notre choix des mots.²²

❖ Communication non verbale :

La communication « non verbale » gestes, regards ou postures-serve chez l'être humain une grande importance. Elle correspond d'abord à l'expression du visage et aux postures du corps que l'on adopte. Dans une conversation entre deux personnes, le fait de croiser les bras en regardant le sol n'a pas du tout la même signification que de regarder son interlocuteur en souriant, en hochant la tête et en ouvrant grand les yeux. Dans un cas, en exprime un retrait ou une distance critique, dans l'autre une approbation bienveillante. Les gestes de la main, les postures du corps, le ton de la voix, les expressions du visage, sont révélateurs du degré d'intimité avec l'interlocuteur, de l'intérêt que l'on porte au sujet de la

²² (Mémoire fin d'étude « L'influence de la communication interpersonnelle sur le travail collectif des cadres » page 40.)

conversation, de la volonté de poursuivre ou non l'échange. Souvent, la communication non verbale est en correspondance avec le message que l'on veut faire passer ; mais parfois on tremble dans un entretien d'embauche, un examen ou une conférence, alors que l'on voudrait justement pouvoir donner l'apparence de la nature.²³

Les communicateurs efficaces sont ceux qui peuvent comprendre leur interlocuteur non seulement en s'accrochant aux mots, mais en observant le ton et les expressions de celui-ci. D'autres facteurs sont à prendre en considération, tels que la posture, l'orientation et le contact physique. Il est important de savoir reconnaître et décoder tous les éléments de la communication au niveau du contenu, qui est le message verbal, mais aussi au niveau du contenant, c'est-à-dire la façon dont le message est émis.

5. Les objectifs de la communication interpersonnelle :

Les objectifs varient pour pratiquer la communication interpersonnelle de manière peu coûteuse et productive. L'objectif premier est d'accompagner et de se réconcilier avec le management. Il s'agit d'accompagner les managers dans des rôles d'information, d'écoute et de dialogue. Cela aide également à identifier les problèmes de communication liés à la situation. Mener des communications professionnelles et appropriées.

- La communication interpersonnelle favorise les échanges de connaissance, expériences pour faire partager, développé et accéléré les progrès.
- L'art de la communication interpersonnelle consiste à organiser les relations entre les individus sans exclure la possibilité du différent.
- Aider la hiérarchie à faire descendre et remonter l'information.
- Il s'agit de mobiliser, d'entraîner l'adhésion des salariés, de créer un sentiment d'appartenance de manière à améliorer le fonctionnement global de l'entreprise.
- Permettre aux interlocuteurs de se faire reconnaître socialement, qui permettent enfin aux acteurs de partager leurs émotions

²³ (Jean-François DORTIER : la communication des relations interpersonnelle aux réseaux sociaux, op.cit. PP (6-7)).

- Aider le management à animer son équipe
- Etablir un climat de confiance
- Renforcer la considération et le respect mutuels
- Situer la contribution de chacun au fonctionnement de l'entreprise.
- Faire circuler l'information.

6. Les types de la communication interpersonnelle :

Dans une entreprise, la communication interpersonnelle est inévitable, elle peut prendre plusieurs types et qui sont les suivants :

6.1 La communication descendante et ascendante :

- La communication descendante :

« Ne serait-ce que pour éviter la rumeur qui peut à tout moment gangrener le tissu social, l'information descendante est vitale, allant du haut vers le bas de la hiérarchie, elle irrigue et anime la communauté de travail jusqu'à entretenir sa cohésion, elle véhicule d'abord les instructions règlementaires, les procédures et autres renseignements techniques permettant à chaque membre de l'entreprise d'exécuter au mieux ses propres tâche. C'est également par l'information descendante que sont plus particulièrement connus l'entreprise et son environnement professionnel. Ainsi, grâce à une série d'informations documentaires et motivantes, chacun peut être tenu au courant de ce qui se passe, se situer et trouver son identité ». ²⁴

Cette communication dans l'entreprise se déroule sous la forme d'une pyramide allant des supérieurs aux subordonnés et comprend précisément les informations que les managers donnent aux employés, telles que les informations opérationnelles telles que les volumes de production, les priorités de travail, etc.

- La communication ascendante :

« Au sein des organisations la communication descendante obéit quasiment aux lois de la pesanteur, il faut bien que des informations tombent. Aussi les efforts pour promouvoir la

²⁴(JEAN-MARIE Peretti, « ressources humaines ». OP. CIT, P534)

communication ascendante ont-ils pour ambition de rétablir le processus de communication dans son intégralité, communiquer à ne suffit pas encore faut-il communiquer avec. La communication est mutilée si on ne laisse pas place à l'information ascendante. Il faut un retour, un écho, un feed-back. Telle est bien l'information ascendante ; un système de moyens pour solliciter l'avis des salariés ou s'offrir à leur expression spontanée, un flux qui, remonte vers les instances des décisions, charrie les besoins, les préoccupations, les aspirations et les propositions du personnel ». ²⁵

Les informations ascendantes de l'entreprise sont des informations que les employés envoient à leurs responsables, et ces informations peuvent prendre la forme de suggestions, de suggestions, de réclamations, de clarifications, etc.

6.2 La communication horizontale et diagonale :

- La communication horizontale :

« Dans ce type de communication, il n'y a aucune notion hiérarchique. C'est un échange d'égal à égal, entre différents secteurs, services ou départements. L'information latérale se fait mutuellement dans des petites structures, tout le monde se connaît et les occasions de dialogues sont fréquentes. Cette information horizontale permet de rassembler son personnel, de fonder, l'esprit-maison, et indirectement de mieux coordonner le processus de production »²⁶

La communication latérale est une communication horizontale. Prenons l'exemple d'une université, qui est une organisation. Différents chefs de département peuvent partager et communiquer les dates de début des examens. Cette action en est une. Communication croisée sans niveaux hiérarchiques.

- La communication diagonale :

« La communication diagonale se réfère à la communication entre des directeurs (managers) et des travailleurs (ouvriers) situés dans des divisions fonctionnelles différentes.

La communication diagonale est aussi devenue importante. Le concept de communication diagonale a été présenté pour capturer les nouveaux défis de communication associés aux

²⁵Ibid. P543

²⁶ MARIE-HELENE Westphalen, « communicator ». 4 emeédition, P 81

nouvelles formes organisationnelles, comme des organisations matricielles et à base de projet ». ²⁷

Ce type de communication prend la forme d'un triangle. C'est le cas des entreprises qui travaillent dans plusieurs domaines d'activité (directions fonctionnelles) mais rapportent à un directeur général. Donc, le fait que ce directeur communique avec des employés de différents départements est une communication diagonale.

7. Les moyennes de la communication interpersonnelle :

L'oral est le plus ancien moyen de communication interpersonnelle et subit actuellement une importante mise à jour pour apparaître comme le plus efficace des moyens disponibles. C'est un moyen de contact direct entre l'expéditeur et le destinataire. Les moyens verbaux permettent généralement une meilleure rétroaction et un meilleur échange d'informations et ne doivent pas être ignorés. Peut citer :

a) Les réunions :

Premier moyen de communication interpersonnelle au sein d'une entreprise, la réunion offre quelque chose que les autres formes de communication n'offrent pas : l'échange. Autant de perspectives que possible. Le but d'une réunion est d'obtenir des informations ou de prendre une ou plusieurs décisions. Il existe quatre types de conférences :

- **Réunions d'information descendante** : « elles ont pour objectifs de faire passer un message à un groupe ou à lui transmettre des consignes. » ²⁸
- Le rôle de l'émetteur est de permettre la construction d'un système de communication adapté. C'est le contrôle et l'adaptation des messages à leur destination.
- **Réunions d'information ascendante (l'intérieure de groupes)** : elles correspondent aux situations où l'on cherche à recueillir des informations des opinions ou des réactions d'un groupe. « Le rôle de l'animateur c'est de faciliter l'expression et

²⁷ TRISZKA-SEMEGINE Eva, « ORGANIZATIONAL INTERNAL COMMUNICATION AS A MEANS OF IMPROVING EFFICIENCY », Department of Economics- Finance and Management, Hungary

²⁸ (Nicole D'Almeida, Thierry Libaert, La communication interne de l'entreprise, 2eme édition, Dunod, Paris,2007, P17).

l'approfondissement des points de vue des participants et aussi générer un maximum d'échanges entre les membres du groupe pour un résultat optimal »²⁹

- **Réunions discussion** : il s'agit pour l'animateur de permettre l'expression de tout, de garantir à chaque participant qu'il pourra développer son point de vue et de faire progresser la discussion, c'est-à-dire l'information n'est pas centralisée dans laquelle chaque participant a pu échanger avec l'ensemble des autres membres de groupe.
- **Réunion de résolution de problème** : l'objectif ici « c'est de permettre de trouver les solutions à un problème auquel il est confronté. »³⁰

Dans les problèmes simples l'animateur peut jouer un rôle actif très important sur la forme de la discussion et de faire preuve d'autorité, c'est-à-dire il y a la centralisation de la communication, et dans les problèmes complexes, l'animateur sera moins directif plus centré sur la fonction facilitation, c'est-à-dire la communication est non hiérarchique c'est la liberté à tous les membres du groupe pour participe et de donner les points de vue et leurs opinions.

b) Séminaire :

« C'est une réunion relativement longue (souvent plusieurs jours) regroupant certains collaborateurs, afin de les informer sur un sujet concernant la vie de l'entreprise, de réfléchir sur un problème ou assurer un complément de formation. Il peut se dérouler à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise. Par la durée et la nature des relations qu'il permet d'instaurer, le séminaire crée une ambiance propice aux échanges et à la créativité »³¹

Un séminaire est une forme de communication interpersonnelle, réalisée à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise en le sous-traitant à un organisme ou une école de formation, il a précisément pour but de familiariser les salariés avec un aspect d'actualité intéressant de manière générale ou spécifique l'entreprise. Il a également été souligné que prendre quelques jours est un facteur important pour créer des liens plus forts entre les participants.

²⁹ 1Nicole D'Almeida, Thierry Libaert, Op.cit., P18

³⁰ Nicole D'Almeida, Thierry Libaert, Op.cit., P20.

³¹ DECAUDIN Jean-Marc, IGALENS Jacques et WALLER Stéphane, « la communication interne, stratégies et pratiques », OP. CIT. P 267

c) 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 partie du personnel de l'entreprise »³²

C'est un exposé qui se réalise à l'occasion. Par exemple, lorsque le responsable veut transmettre le concept de l'entreprise à la direction, il s'agit d'une présentation avec l'entreprise en expansion Compléter la sélection du site du nouvel atelier de production, la mise en place de la nouvelle zone administrative, etc. Experts, tout en discutant des avantages et des inconvénients de cette conception.

d) Le téléphone :

Un téléphone est un moyen de communication qui permet à un employé d'entendre les informations d'une entreprise en composant un numéro de téléphone (une ligne ouverte). Des informations enregistrées sur votre répondeur, mises à jour régulièrement et accessibles à tous à tout moment.

Ses objectifs sont « annoncés un événement futur : effet de teasing, provoquer une attitude active : rechercher l'information en interrogeant le répondeur et Informer régulièrement et rapidement ». ³³

e) L'expression directe des salariés :

« Dans les entreprises, les salariés n'ont pas toujours le loisir de donner leur avis, pourtant, leur besoin de prendre la parole n'en existe pas n'en moins, fortement exacerbé lorsque les conditions de travail sont difficiles et le climat social médiocre. Force est donc de fournir à l'expression spontanée des salariés des canaux qui la rendront possible et qui lui donneront corps jusqu'à permettre aux hommes de la base de se faire entendre en haut lieu.

Cette libération de la parole individuelle est indispensable, surtout dans les organisations gigantesques où l'individu tend de plus en plus à se sentir laminé. S'explique ainsi la mise en place de certains dispositifs susceptibles de susciter les flux de l'information ascendante. Ce programme fonctionne selon les deux dimensions d'une communication qui peut être

³² Ibid. P 268

³³ Catherine Broyez, Phillipe Détrie, La communication interne au service du management, 2e Edition, liaison, Paris, 2001, P136

expressive et instrumentale. Dans un cas on offrira à des individus l'occasion d'exprimer leurs doléances ou plus simplement leurs besoins d'informations. Dans un autre cas on leur fournira les moyens de devenir les instruments d'une amélioration de l'organisation ou de la production »³⁴

³⁴ JEAN-MARIE Peretti, « ressources humaines », édition VUIBERT, 9eme édition, Paris, 2004/2005, P 549

Section 2 : les bases de la communication interpersonnelle**8. L'école classique :**

L'école dite classique privilégie une lecture mécanique de la communication sans prendre en compte les aspects psychoaffectifs qui la complexifient. Son mérite est essentiellement de s'attacher à la fonction instrumentale et opératoire des relations interpersonnelles en dépassant l'hypothèse implicite de la théorie de la cible : il suffit d'être clair pour être compris. « L'émetteur n'est plus seul en cause, le récepteur importe et peut même se transformer à son tour en émetteur au moyen de la rétroaction [feedback] ». ³⁵ Représentation sous-jacente du fonctionnement de la personne est un mécanique linéaire stimulus. Trois étapes sont habituellement distinguées dans cette école à travers des modèles proposés par leurs concepteurs [Michel 1991, Migani 1993] :

- Le modèle de LASWELL

- Le modèle de SHANNON

- Le modèle de WIENER

- **Le modèle de LASWELL :**

En 1948, LASWELL propose le modèle de base stimulus - réponse qui amorce la transition du modèle de la cible vers le modèle du ping-pong : l'information émise a un impact sur le récepteur : « le modèle du ping-pong s'apparente aux théories sur l'information et se sophistique avec la notion fondamentale de rétroaction, a la base du concept d'écoute active » ³⁶. Il fut l'un des premiers à s'intéresser à la communication de masse. Selon lui, on peut décrire convenablement une action de communication en répondant aux questions suivantes :

Qui ? dit Quoi ? À Quoi ? À travers Quel canal ? Avec Quel effet ?

- **Le modèle de SHANNON :**

³⁵ Sybil, Gehin, op.cit., P18

³⁶ Sybil, Gehin, op.cit., P19

SHANNON est ingénieur des télécommunications et travaillé dans les laboratoires de la compagnie (BELL TELEPHONE). Il traduit la notion de bruit susceptible de parasiter le transfert d'information (c'est le début d'une vision contingente) et développé les concepts de codage et décodage (1949). Ce model va mettre en lumière les facteurs qui vont perturber la transmission de l'information.

- Le modèle de WIENER

Le feed-back désigne la réaction du récepteur au message émit et son retour vers l'émetteur.

Cette notion de Feed-back a permis aux chercheurs en sciences-sociales, de franchir un pas en passant d'une vision linéaire de la communication, à la conception d'un processus circulaire.

On distinguer deux formes de Feed-back : le Feed-back positif est celui qui conduit à accentuer un phénomène avec un effet boule de neige (énervement entre 2 personnes).Le

Feed-back négatif peut être considère comme un phénomène de régulation qui tend à maintenir la relation dans un état de stabilité et d'équilibre.

9. L'école de Palo Alto :

L'école de Palo Alto est un courant de pensée dont les membres ont travaillé sur une théorie de la communication entre autres. La théorie principale évoquer ici est que toute relation est perçue comme un vaste système de communication qui interagit. D'ailleurs pour entrer en communication avec quelqu'un, il est tout d'abord nécessaire de parler la même langue, et de partager le même comportement face à la même situation. Ce sont des codes communs essentiels pour la compréhension d'un message. Il existe d'après cet Ecole, deux codes :

- **Un code analogique** : Il est affectif et imagé et il comporte des figures, des métaphores et des symboles. Les pensées qui emploient ce code ne sont pas dirigées, elles relèvent du symbolique : le signifiant (le mot, par exemple) a un lien analogique avec le signifié (le sens de ce mot). Ce code est inné et il s'exprime, par exemple avec

le langage du rêve ou encore dans des mimiques faciales pour référer à la signification d'un dégoût, d'une répulsion pour ce qui a été dit ou fait.³⁷

- **Un code dialogique :**

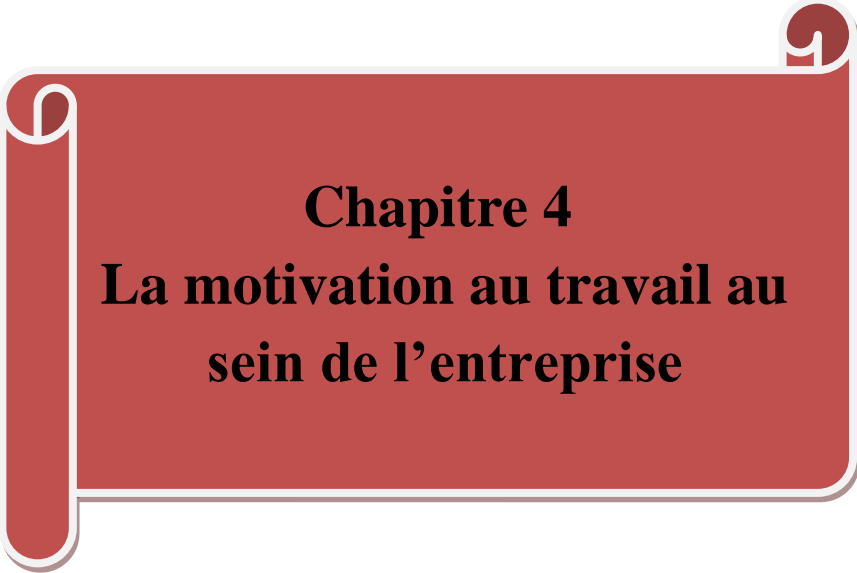
Il est objectif, définitionnel cérébral, logique, analytique. » Il répond aux lois de la syntaxique et de la sémantique, ses signes (le choix d'un sens particulier pour un mot sont arbitraires et ils s'apprennent au fil de temps ». ³⁸

Conclusion :

La communication interpersonnelle est l'une des variables les plus étudiées par les chercheurs en sciences de l'information et de la communication comme l'école de Palo Alto. Cela s'explique par l'importance de cette variable, notamment pour comprendre le comportement des personnes sur le lieu de travail et trouver des techniques permettant de fluidifier la circulation de l'information tant en interne qu'en externe au sein d'une organisation ou d'une entité publique. Cela permet de maintenir des relations professionnelles entre les membres du groupe de travail. Et augmenter le dynamisme et la motivation au travail.

³⁷https://omnilogie.fr/O/La_th%C3%A9orie_de_la_communication_de_l'%C3%A9cole_de_Palo_Alto consulter le 20/04/2023 a 21 :47

³⁸ Marc Edmond, Picard Dominique, L'Ecole de Palo Alto : un nouveau regard sur les relations humaine, édition Retz, Paris, 2000, P30

A decorative red scroll graphic with white scroll ends on the left and right sides, containing the chapter title.

Chapitre 4
La motivation au travail au
sein de l'entreprise

Chapitre 4 : La motivation au travail au sein de l'entreprise

Section 1 : Généralité sur la motivation des salariés au sien de l'entreprise

Appliquée au monde du travail, le concept de motivation se définit comme l'ensemble des éléments qui permettent à un salarié d'accomplir un comportement efficace dans l'entreprise, après quoi il participe de manière pleine, volontaire et naturelle à parfaire sa tâche. Le capital et l'équité réelle dans le monde des affaires, et plusieurs autres des concepts qui semblent plus ou moins similaires, comme l'épanouissement personnel au travail. La motivation des salariés joue un rôle crucial et décisif dans l'efficacité et le développement économique de l'entreprise. L'étude sur la motivation des entreprises se sont largement focalisées sur les ressources humaines, c'est-à-dire les salariés, et plus précisément, les incitations que ces derniers mettent en place pour pousser les salariés à donner le meilleur d'eux-mêmes

1. Définition de la motivation :

Selon VALLE RAND et THILL « le concept de motivation représente le construit hypothétique utilise afin de décrire les forces internes ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement ». (Cite par jacques Rojot, patrice Roussel et christianvandenbergh « comportement organisationnel théories des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel » volume 3 Belgique 2009 Page 166)

Selon PATRICK « La motivation constitue une force qui pousse l'individu à l'action, pour l'entreprise et pour les objectifs à réaliser dans la poste. Elle est la base de tout comportement ». ³⁹

2. Définition de la motivation au travail :

C'est l'ensemble des aspirations ou des attentes d'un travailleur en ce qui concerne son emploi. Chacune de ces attentes se voit attribuer une valence qui augmente avec la désirabilité ou l'importance de l'attente. La puissance attribuée aux attentes est subjective.

Elles peuvent varier selon le travailleur et le type d'emploi. Par exemple, les cadres vont accorder plus d'importance à des attentes du type : plus grande responsabilité dans

³⁹ (PATRICK DE SAINTE LORETTE, JO MARZÉ, La lettre de motivation, 3ème édition, éditions d'organisation, paris, 2003, p.29.)

l'entreprise, utilisation et développement de ses propres capacités alors que l'autorité, le prestige, les contacts sociaux dans l'équipe de travail seront affectés d'une valence plus faible. Dans des emplois moins élevés dans la hiérarchie, les attentes affectées d'une grande valence seront plutôt du type intérêt de la tâche reconnaissance par l'organisation, par le supérieur hiérarchique, un bon salaire etc. Plus précisément, la motivation est donc la somme des attentes affectées de leur valence respective.⁴⁰

Selon ROUSSEL « la motivation au travail peut aussi se définir comme un processus qui active, oriente, dynamise et maintient le comportement des individus vers la réalisation d'objectifs attendus ». ⁴¹

3. Les caractéristiques de la motivation :

Les psychologues s'accordent sur les caractéristiques de la motivation et distinguent quatre éléments constitutifs de ce construit.⁴²

Le déclenchement du 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.

- a. La direction du comportement :** La motivation dirige le comportement dans le sens qu'il convient, c'est-à-dire vers les objectifs à atteindre. Elle est la force incitatrice qui oriente l'énergie nécessaire à la réalisation des buts à atteindre, les efforts pour réaliser de son mieux, selon ses capacités, le travail qui est attendu.
- b. L'intensité du comportement :** La motivation incite à dépenser l'énergie à la mesure des objectifs à atteindre. Elle se manifeste par le niveau des efforts physiques, intellectuels et mentaux déployés dans le travail.
- c. La persistance du comportement :** La motivation encourage à dépenser l'énergie nécessaire à la réalisation régulière d'objectifs, à l'exécution fréquente de tâche pour

⁴⁰ (Oriol Deshommes, la motivation élément fondamental à la réussite financière de l'entreprise, édition universitaires européennes, saarbrücken , U.S.A, 2011, P.37).

⁴¹ (Ibid., page 166)

⁴² (ROUSSEL Patrice, la motivation au travail-concepts et théories, Ed. EMS, paris, 2001, p3-4)

atteindre plusieurs buts, la persistance du comportement se manifeste par la continuité dans le temps des caractéristiques de direction et d'intensité de la motivation. Il ressort de cette description du concept que la manifestation la plus proche de la motivation est l'ensemble des efforts déployés dans le travail dirigé avec l'intensité et de manière persistante vers des objectifs attendus. Ces efforts sont définis comme d'énergie physique, intellectuelle et/ou mentale engagé dans une activité.

4. Les types de la motivation :

Selon théorie de l'autodétermination de DECI et RYAN(1985,1991) postule que, plus un employé choisit volontairement de faire son travail, plus sa motivation est autodéterminée, à l'opposé, plus un employé se sent obligé de faire son travail, plus sa motivation est non autodéterminée, allant du niveau plus élevé d'autodétermination au plus bas, les motivations autodéterminées et non autodéterminées peuvent être regroupées en trois grandes catégorie : la motivation intrinsèque, la motivation extrinsèque et l'amotivation.⁴³

4.1 La motivation intrinsèque :

Est liée au moteur personnel de la personne, à ce qui la pousse de l'intérieur à se tourner vers telle ou telle activité. Elle relève de l'individu, de son histoire, de sa personnalité et de son fonctionnement, elle est façonnée par les situations communes et particulières qu'il a rencontrées au cours de son existence.⁴⁴

Un employé est motivé intrinsèquement lorsqu'il accomplit son travail pour la satisfaction et le plaisir qu'il en tire, ou bien en d'autres termes parce qu'il effectue son travail volontairement et par intérêt. Il existe trois formes de motivation intrinsèque⁴⁵ :

- **La motivation intrinsèque à la connaissance** : Un employé fait son travail pour le plaisir d'apprendre des nouvelles techniques.
- **La motivation intrinsèque à accomplissement** :L'employé fait son travail pour le plaisir de surpasser.

⁴³ (BOISVERT D, « l'autonomie d'équipe d'intervention communautaire », presses de l'université du Québec, Canada, 2000, Page 141).

⁴⁴ (Frédérique Alexandre-Bailly, ESCP-EAP Denis Bourgeois et all, « Comportements humains & management »,4 -èmeéd, Pearson France, 2013, P149.)

⁴⁵ (BOISVERT D.OP.CIT, P. 141.)

- **La motivation intrinsèque à la stimulation :** L'employé fait son travail pour le plaisir de ressentir des stimulations fortes au travail.

4.2 La motivation extrinsèque :

Relève des incitations extérieures qui peuvent amener l'individu à se motiver pour obtenir un élément extérieur au travail lui-même : une prime, une promotion, une marque de reconnaissance individuelle ou sociale. (Frédérique Alexandre-Bailly, ESCP-EAP Denis Bourgeois et all. OP.CIT.P149.)

Motivation extrinsèque regroupe un ensemble de comportement lié à des raisons instrumentales. Lorsqu'un employé est extrinsèquement motivé, il ne fait pas l'activité pour ce qu'elle est, mais pour plutôt en retirer quelque chose d'agréable ou pour éviter quelque chose de déplaisant par la suite.

Il existe trois formes de motivation extrinsèque que l'on peut situer sur un continuum d'autodétermination, allant du plus faible au plus élevé.⁴⁶

- a) La régulation externe :** Est la motivation extrinsèque la moins autodéterminée des trois formes. Une source de contrôle complètement extérieure à l'individu pousse celui-ci à agir. Par exemple, un employé motivé par régulation externe va à son travail parce qu'il tient à obtenir un salaire.
- b) L'introjection :** Se trouve au second niveau d'autodétermination, ce type de motivation fait appel à des sources de contrôle intériorisées qu'un employé s'impose à lui-même. Par exemple, un employé motivé de cette façon va à son travail parce qu'il se sentirait coupable de ne pas y aller.
- c) L'identification :** Se trouve au troisième niveau d'autodétermination, dans ce type de motivation le comportement est émis par choix, le comportement en question est jugé importants par l'individu, qui l'apprécie, même si l'activité n'est pas agréable en soi. Par exemple, un employé qui est motivé de cette façon pourrait décider de suivre des cours du soir. Dans ce cas, il ne fait pas l'activité par plaisir, mais pour en retirer quelque chose de positif.

⁴⁶ (27 BOISVERT D.OP.CIT. P.141).

4.3 La motivation :

Dans un dernier temps, DECI et RYAN proposent l'existence d'un autre concept motivationnel : lamotivation. Celle-ci peut se définir comme étant l'absence relative à la motivation, qu'elle soit intrinsèque ou extrinsèque. L'individu qui est dans un état de motivation ne perçoit pas de relation entre ses actions et ses résultats obtenus. Lorsqu'un employé vient au travail, il ne retire plus de plaisir ni de récompense. L'individu qui est motivé se perçoit souvent comme peu compétent et peu autodéterminé. Ainsi la motivation est généralement présentée lorsqu'un employé est surchargé et qu'il n'est pas loin de vivre un épuisement émotionnel.

Section 2 : Les théories de la motivation

5. Les théories de la motivation au travail :

La motivation d'un être humain est une tâche complexe et difficile. Des relations multiples entre plusieurs variables internes et externes à l'organisation font qu'on ne peut espérer obtenir une réponse rapide et simple aux problèmes de motivation. En fait, plusieurs idées sur la motivation font l'objet de controverses, et plusieurs théories expliquent les divers aspects du phénomène. Il existe plusieurs classifications possibles des théories de motivation au travail. Parmi lesquelles nous pouvons distinguer les théories de l'école classique et les théories des relations humaines.

6. L'école classique

6.1 L'organisation scientifique de travail de Taylor OST

Frédéric w. Taylor s'interroge sur la motivation des travailleurs « pour que n'ont-ils pas envie de produire toujours plus ». Il déduite trois causes :

- ✓ Les ouvriers pensent qu'une augmentation de la production induira le chômage pour certains d'entre eux.
- ✓ La majoration des salaires n'est pas proportionnelle à la production.

- ✓ Les méthodes de travail empirique provoquent le gaspillage de l'énergie des ouvriers, Taylor innova dans une conception unidimensionnelle de l'homme et renonça à l'idée de motiver la contrainte.⁴⁷

6.2 La division verticale du travail

C'est le principe de « A chacun selon ses talents » ou plutôt « a chacun selon son intelligence ». Aux ouvriers le travail manuel, aux ingénieurs le travail intellectuel. Selon Taylor, il faut laisser la réflexion à ceux qui ont de l'esprit et l'exécution à ceux qui ont surtout des bras. La vision de l'homme qu'a Taylor est terriblement déterministe, considérant que les uns sont intelligents, motivés et aptes à prendre en charge les travaux intellectuels (la mise en place de méthodes, organisation, de gestion, de contrôle, de recrutement, ou de formation), les autres sont par nature fainéants, peu motivés et uniquement, bons pour le travail manuel qui n'avance que s'ils y sont contraints.

6.3 La division horizontale du travail

C'est la décomposition des tâches en « sous-tâches » à exécuter, en gestes élémentaires. au lieu de confier un travail complet à un individu, on confiera plusieurs « sous tâches » à plusieurs individus en fonction de leurs aptitudes manuelles. Aux plus vigoureux les travaux de force, aux plus faibles les travaux requérant peu d'efforts physiques.

6.4 Le salaire au rendement :

Pour Taylor, les ouvriers sont naturellement peu enclins à travailler. Pour les inciter à produire le plus possible, il faut donc jouer sur un seul et unique levier de motivation : le salaire. Taylor définit une valeur étalon d'exécution de chaque tâche et rémunère davantage, ceux qui dépassent cette valeur de référence en produisant davantage, en proportion du gain de production. Ce troisième principe fut très apprécié des ouvriers⁴⁸, de l'époque qui voyait leur rémunération augmenter dans des proportions importantes, ce qui permettait au plus grand nombre d'accéder à un confort matériel très appréciable.

Nous pouvons constater que cette organisation scientifique du travail a permis de dégager d'importants gains de productivité pendant la période des Trente Glorieuses.

⁴⁷ (MakoudiGhani, Lamara Ahmed, « la motivation, facteur de performance dans les entreprises » Mémoire de master UMMTO 2016/2017.) Cette OST s'articule essentiellement sur trois principes :

⁴⁸ (Michael Aguilar, « L'art de Motiver », ED DUNOD, Paris, 2009P32)

Cependant ces différentes approches de l'organisation du travail ont été accusées de dés humanisation de ce dernier

7. Les théories des relations humaines :

7.1 La théorie des besoins de MASLOW :

- a. Historiquement, c'est la première théorie de la motivation en contexte organisationnel qui a été élaborée par les auteurs de l'école des relations humaines.
- b. Pour « Abraham MASLOW », une personne est motivée par cinq types de besoin, classés par ordre hiérarchique repose sur quelques postulats de base qui sont :
 - ✓ Un besoin satisfait n'engendre pas de motivation.
 - ✓ Les besoins de niveau inférieur doivent être satisfaits avant que les besoins de niveau supérieur ne le soient.
 - ✓ Les moyens de satisfaire les besoins les plus élevés sont plus nombreux que les moyens de satisfaire les besoins les plus bas.

Une fois le besoin de premier niveau atteint, il ne représente plus un facteur de motivation et la personne passe aux besoins du second niveau, et ainsi de suite, l'intérêt est de proposer des avantages adaptés au niveau des besoins auxquels se trouve chaque personne à un moment donné.

- a. **Les besoins physiologiques** : les besoins physiologiques sont les besoins fondamentaux de survie qui englobent les nécessités d'ordre physiologique telles que : l'alimentation, l'eau, l'air, ils se situent au plus bas niveau de la hiérarchie, pour motiver les subordonnés, les managers partent sur l'hypothèse que les gens ne travaillent que pour l'argent donc ils accepteront toutes tâches leur permettant de satisfaire leurs besoins physiologiques.
- b. **Les besoins de sécurité** : Les besoins de sécurité sont ceux qui sont liés à l'aspiration de chaque individu qui souhaite à être assuré du lendemain physiquement comme moralement. Ils recouvrent le besoin d'un abri ou d'une maison, sécurité des revenus et des ressources, sécurité physique contre la violence et la sécurité sociale. On remarquera que la satisfaction des aspirations à la sécurité comme la satisfaction des besoins physiologiques sont inscrits dans les droits de l'homme, ils orientent

cependant un principe des politiques à moyen terme, ils sont inscrits dans la constitution de certains d'entre eux.

- c. **Les besoins d'appartenance** : les besoins d'appartenance sont parfois qualifiés de besoin de reconnaissance sociale, il s'agit de la recherche de la communication et d'expression d'appartenance. Ce besoin d'intégration dans le lieu social va de pair avec le besoin de reconnaissance et de considération. Ce besoin se manifeste par la reconnaissance à l'égard de l'être humain.
- d. **Besoin d'estime** : L'homme a besoin d'être respecté soi-même et respecter les autres, il a besoin de s'occuper pour être reconnu, avoir une activité valorisante qu'elle soit dans le domaine du travail ou dans celui des loisirs, il s'agit en particulier du besoin de se réaliser, de se valoriser à travers une activité. L'être humain a aussi besoin de faire des projets, d'avoir des objectifs et de pouvoir exprimer ses idées.
- e. **Besoin d'accomplissement personnel** : Le besoin d'accomplissement ou bien besoin de réalisation, consiste à permettre à l'individu de s'épanouir et à se montrer capable d'accomplir tout son potentiel, ce qu'un homme peut être, il doit le devenir. Mais, pour parvenir à ce besoin de réalisation il convient de bien maîtriser l'ensemble des besoins précédents.

7.2 La théorie d'ALDERFER « ERD » :

ALDERFER (1969), propose la théorie ERD (ERG), comme une adaptation de la théorie des besoins en situations de travail. ALDERFER propose que la motivation de l'individu consiste à agir en vue de satisfaire trois catégories de besoins : les besoins d'existence(E), les besoins de rapport sociaux (R) et les besoins de développement personnel(D).⁴⁹

Les besoins d'existence : ou besoin matériel, sont satisfaits par la nourriture, l'air, l'eau, le salaire, les avantages sociaux et les conditions de travail.⁵⁰

⁴⁹ (Patrice Roussel, « Rémunération, Motivation et satisfaction au travail », Edition Économica, 1996, Page37.)

⁵⁰(Etienne SerupiaSemuhoza, « Théories de la motivation au travail », juillet2010, Page53.)

Les besoins de relations : ou sociaux se rapportent au désir d'établir et d'entretenir des relations interpersonnelles avec des collègues, des supérieurs, des subordonnés, des amis avec de la famille.

Les besoins de se développer : de progression ou de croissance sont les besoins qu'exprime un individu en cherchant toute occasion de progresser personnellement, à sa propre façon, en apportant une contribution créatrice et productive à son travail⁵¹.

7.3 La théorie bi- factorielle de HERZBERG

L'idée de HERZBERG est que les circonstances qui excitent entre la satisfaction et la motivation au travail ne sont pas de même que celles qui conduisent à l'insatisfaction.

Grâce à des études statistiques, Herzberg a montré qu'il existe deux caractéristiques très particulières dans le travail.

Les deux caractéristiques sont présentées comme suit :

- a. Facteur d'hygiène :** les facteurs dit d'hygiène ou d'insatisfaction sont, au contraire toujours rattachés à l'environnement du travail direct⁵². Ils sont une cause de satisfaction, ils englobent le contrôle technique, le salaire, les conditions de travail, politique et administratif de l'entreprise..., Ces facteurs ne motivent pas mais empêchent le mécontentement de s'installer ou comme le dit Herzberg « les épidémies de sévir », d'où le nom de facteur d'hygiène, ils sont associés aux sentiments négatifs éprouvés par une personne envers son travail, qui se relie à l'entérinement dans lequel le travail est effectué. Ce sont des facteurs extrinsèques ou des facteurs externes à l'emploi.
- b. Facteurs de motivation :** les facteurs dits de motivation ou de satisfaction sont rattachés à la nature, au contenu du travail,⁵³ qui englobent le travail lui-même, la promotion, la reconnaissance, l'avancement et la responsabilité, ils concernent tout ce qui touche à la réalisation de soi et à la fonction créative de l'individu.

⁵¹(Etienne SerupiaSemuhoza, OP, Cit, Page53.)

⁵² (Claude LEVY-LEBOYER, La motivation dans l'entreprise. 2ème édition. Ed d'organisation. Paris, 2003.page 42).

⁵³ (Michel FOUURIAT « Sociologie des organisations : la pratique du raisonnement ». 2ème édition. Pearson Education. France. 2007. P 136.),

Ils se relient aux sentiments positifs éprouvés par une personne à son emploi, contenu de l'emploi, ces sentiments positifs s'associent aux expériences d'accomplissement et à la reconnaissance vécus par la personne.

7.4 Théorie des attentes de Vroom :

Cette théorie, issue du canadien professeur de gestion et de psychologie Victor Vroom, a été publiée en 1964, et permet les premières théories de la motivation, elle a posé la question : Comment se déroule le processus de motivation ? Comment atteindre un Redoublement d'efforts d'un employé ?⁵⁴

Cette théorie suppose que l'individu opère un choix conscient en raison des moyens qui lui permettent d'atteindre ses objectifs.

Selon cette théorie, la motivation au travail est déterminée par trois facteurs :

- a. **L'expectation** serait l'attente par rapport aux efforts que l'on pense être capable d'effectuer, c'est-à-dire les chances de réussite que l'on attribue compte tenu de ce qu'on pense de ses propres capacités (CHIFFER et TEBOUL,1990) ; il s'agit de l'opinion que chacun a de lui-même et de ses possibilités d'atteindre un but donné, dès lors qu'il fait les efforts nécessaires.⁵⁵
- b. **L'instrumentalité** : l'instrumentalité apparaît comme une donnée subjective qui varie selon les personnes, la représentation des relations entre performance et résultat du second niveau que sont par exemple, le salaire, les primes, les promotions, les témoignages d'appréciation ou encore le sentiment d'avoir accompli quelque chose de valable.⁵⁶
- c. **La valence** : la valence correspond à la probabilité des conséquences pour une personne, c'est la valeur attribuée par l'individu à un résultat attendu. « La valence peut changer d'une situation à une autre, et donc étroitement liée à la hiérarchie des valeurs propres à une personne, les spécialistes aboutissent à la conclusion que : pour

⁵⁴ (MichalaHamlova, «la motivation : comparaison de motivateurs et de satisfacteurs dans le secteur public et Privé», faculté des lettres département des études romanes, octobre 2012, p 41)

⁵⁵ (Etienne SerupiaSemuhoza, « Théories de la motivation au travail », 2010, Page 79_80.)

⁵⁶(Etienne SerupiaSemuhoza, OP, cit, Page80)

une attente donnée, ces trois variables agissent de manière multiplicative et dès que l'une est faible, la motivation pour l'attente est faible »⁵⁷.

7.5 La théorie de l'équité d'ADAMS :

Selon les théories de l'équité, (le modèle d'ADAMS) le sentiment d'équité résulte d'un processus d'échange marchand entre l'organisation et ses membres. La comparaison entre les inputs (ce que l'individu apporte à l'organisation), et les outputs (ce que l'individu en reçoit), ne peut pas être réalisée par l'individu de la manière directe.

La théorie de l'équité est une bonne idée pour veiller à l'équilibre des motivations, pour motiver l'individu il a besoin de se sentir respecté, jugé à sa juste valeur, ce qui implique la connaissance de manager de chacun des membres de son équipe pour ne pas se tromper de leur balance contribution/rétribution.

7.6 La théorie de Mc Gregor :

Mc Gregor a formulé deux séries d'hypothèses contradictoires sur la nature humaine. Ces deux théories sont nées à partir de postulats de dirigeants d'entreprise de comportement observé au sien de leurs établissements, ces deux théories s'opposent l'une à l'autre :

a. La théorie X :

Selon la théorie X, les gens, en général n'aiment pas le travail, n'aiment pas d'ambition et fuient toutes formes de responsabilités. Les gestionnaires qui sont attirés par cette perspective concèdent que il faut continuellement modifier, contrôler et diriger le comportement de leurs subordonnés afin de satisfaire les besoins de l'organisation. Ainsi, si le dirigeant n'exerce pas un contrôle strict et rigoureux, les employés risquent de ne pas adapter les comportements conduisant à l'atteinte des objectifs organisationnels.

- ✓ L'homme éprouve une aversion naturelle pour le travail.
- ✓ La direction doit contraindre, contrôler et menacer.
- ✓ L'homme préfère être dirigé et cherche à coté la responsabilité.

Le style de direction doit être autoritaire et centralisé, puisque la motivation essentielle reste le salaire.

⁵⁷ (Alexander-Bailly Frédéric « Comportement humaines et management », édition Pearson 2ducation, 2003, page155)

Cette théorie reprend les principes de la théorie classique, elle a connu certains succès, c'est qu'elle correspondait à des comportements réels mais en fait, elle ignore tous les besoins des hommes.

b. La théorie Y :

Selon cette théorie, les gens aiment travailler, c'est-à-dire qu'ils éprouvent de plaisir à effectuer leur travail. Par conséquent, le travail, au même titre que les loisirs ou les activités récréatives, représente une source potentielle de valorisation et d'émancipation. Dans ce cas nous soulevons que :

- ✓ Le travail peut être source de satisfaction.
- ✓ Il fait instituer une direction par objectifs.
- ✓ Les hommes sont tous capables de créativité.
- ✓ Les potentialités humaines ne sont pas assez utilisées.

La théorie Y soutient que l'homme est capable de s'autodiscipline, qu'il accepte volontiers d'assurer ses responsabilités et qu'il lui paraît aussi naturel de travailler que de se reposer ou de s'assumer.

8. Les facteurs qui affectent la motivation au travail :

Selon la Théorie de l'Auto Détermination (TAD), trois besoins psychologiques innés doivent être satisfaits pour un fonctionnement optimal au travail. Ces besoins sont respectivement :

- a. L'autonomie :** L'autonomie est à l'origine de l'initiation et de la régulation du comportement des salariés.
- b. La compétence :** La compétence permet d'agir de manière efficace pour atteindre ses objectifs.
- c. L'affiliation sociale :** L'affiliation sociale permet de sentir que l'on connecte ou que l'on appartient à un groupe social, développer un sentiment d'appartenance. La TAD ne postule que la motivation varie d'une forme contrôlée à une forme autodéterminée en fonction de la satisfaction de ces trois besoins psychologiques innés. Alors pour favoriser la motivation intrinsèque ainsi que l'intériorisation de la motivation

extrinsèque, une personne doit donc se sentir compétente, autonome, et avoir un sentiment d'affiliation sociale.

Un bon nombre d'études démontrent que l'absence de satisfaction des besoins de compétence, d'autonomie, et d'affiliation sociale mènent à une baisse du niveau de santé psychologique, et un manque d'autorégulation, et inversement, leur satisfaction mène à des conséquences positives, telles que des effets positifs plus fréquents, d'avantage d'énergie, moins d'émotions, et moins de symptômes de problèmes physiques.⁵⁸

9. L'importance de motivation au travail :

La motivation joue un rôle important dans l'environnement de la firme. La façon dont les dirigeants impliquent ces employés dans leur perception, leurs intérêts propres sur l'existence des choses tangibles qui contribuent à leur satisfaction.

- ✓ Il faut savoir de quelle manière on influence les autres, on les motive et on les aide à se développer
- ✓ Tout le monde se sente à l'aise afin de fournir un travail enrichi au sein de la firme.
- ✓ Le désir de se sentir utile c'est l'une dans la liste des besoins humains, l'important c'est de sentir valorisé.
- ✓ C'est la clé des meilleurs résultats et d'une meilleure productivité dans une entreprise.
- ✓ Les facteurs de motivation qui poussent les employés à améliorer les résultats de leur travail.
- ✓ Grâce de la cohésion de groupe qui permette une harmonisation entre les employés et les dirigeants afin de créer une liaison intense qui favorise la bonne marche de la firme sur ce point.
- ✓ La motivation se conduit au succès, aux résultats efficients.

⁵⁸ (ROJOT Jacques et autres. « Comportement organisationnelle-théories des organisations, motivation au travail, engagement organisationnelle ». 1ère édition. Edition De Boeck éducation S. A, Paris, 2009. Page 219).

- ✓ D'après la majorité des dirigeants pensent que le succès d'une entreprise réside dans l'incitation de leurs subordonnés.

Conclusion :

Motiver les salariés doit être un des objectifs major pour ces dernières, en améliorant les facteurs de motivation au travail pour fidéliser et attirer les personnes compétentes. Les théories de motivation sont nombreuses, chacune d'elles à sa propre vision et interprétation.

Les théories de contenu présentent les causes de la motivation sans se préoccuper de la manière dont se développe la motivation. Pour les théories de processus nous constatons une contradiction entre ces théories, ils y'a ceux qui disent que la motivation est engendrée par la satisfaction, et ils y'a ceux qui disent qu'elle est engendrée par l'insatisfaction. La formation constitue un élément essentiel de la motivation des salariés dans les entreprises. Pour que la formation ne perde pas son effet motivant.

A red scroll graphic with a white border and decorative scroll ends. The text is centered on the scroll.

Chapitre 5
Présentation des données

Chapitre 05 : Présentation des données**1. Présentation de l'organisme d'accueil « ENNA de BEJAIA »**

Comme nous l'avons vu dans les précédents chapitres, la communication interpersonnelle est étroitement un outil de la motivation des salariés au travail. Pour cette raison, nous avons consacré ce dernier chapitre, pour une présentation générale de l'organisme de l'Entreprise Nationale de Navigation Aérienne (ENNA) et la méthodologie suivie sur le terrain, l'analyse des données et l'interprétation des résultats, appliquer les aspects théoriques développés auparavant afin de faire ressortir le lien et l'impact que peut avoir la communication interpersonnelle et la motivation des salariés au sein de l'entreprise ENNA Bejaia.

1.1 Historique de l'Entreprise Nationale de Navigation Aérienne :

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

De 1962 à 1968 c'est l'organisation de gestion et de sécurité aéronautique (OGSA), organisme Algéro-Français, qui a gère l'ensemble des services d'exploitation de l'aviation civile en ALGERIE.

Ce dernier a été remplacé, en 1969, par l'établissement national pour l'exploitation météorologique et Aéronautique (ENEMA) qui agréé la navigation aérienne jusqu'à 1983.

En 1975, les activités météoritiques on été transférées l'Office National de météorologie créé le 20 Avril 1975, sous forme d'établissement public à caractère administratif.

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

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

L'ENNA est un établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC) sous tutelle du ministère des transports, est dirigé par un directeur général et administré un conseil d'Administration.

Présentation de l'organisme aérienne (ENNA) après réaménagement de ses statuts, transformé en sa nature juridique en établissement public à caractère industriel 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 du droit commercial et il est placé sous la rituelle du ministère du transport.

1.2 Situation géographique de l'entreprise « ENNA »

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

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

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

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

- ❖ Il gère le domaine aéronautique constitué par l'espace aérien, les terrains, les bâtiments et les installations nécessaires à l'accomplissement de mission.

1.3 Constitution de l'établissement

L'ENNA est constitué par :

- ❖ Un bloc technique administratif (tour de control).
- ❖ Un bloc SSLI (service de sécurité de lutte contre les incendies).
- ❖ Une centrale d'énergie électrique.

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

Section 01 : Les missions des différents services de L'ENNA

2. Les missions Générales de l'ENNA de BEJAIA :

L'Etablissement National de Navigation Aérienne a pour missions suivantes :

- ❖ Assurer la sécurité de la navigation aérienne dans le cadre des accords Internationaux et aux abords des aérodromes ouverts à la circulation aérienne publiques.
- ❖ Veiller au respect des règles de procédure et des normes techniques liées aux circulations en vol et au sol des aéronefs, ainsi qu'à la localisation des aérodromes et des équipements des installations au sein de leur mission.
- ❖ Assurer l'exploitation technique des aérodromes Algériens civiles.
- ❖ Être l'organisation représentative de l'Algérie dans le domaine de l'aviation internationale et diffuser les informations météorologiques nécessaires au trafic aérien public.
- ❖ Contrôler la circulation aérienne.
- ❖ Assurer la gestion des moyens de communication aéronautique.
- ❖ Prestation de services de sauvetage et de lutte contre les incendies aux aérodromes.
- ❖ Il gère le domaine aéronautique constitué par l'espace aérien, des terrains, des bâtiments et des installations nécessaires à l'accomplissement sa mission.

3. Services circulation Aérienne :

Ce service est composé de quatre départements chargés de l'exploitation normale, de la gestion du trafic et de la sécurité aérienne comme suit :

A. Tour de contrôle :

Le contrôleur de la circulation aérienne ou aiguilleur du ciel est le responsable du contrôle aérien car il a pour responsabilité de faire décoller et d'atterrir les aéronefs. Premiers organes d'alerte, représentant directe au DSA (Directeur de la Sécurité Aérienne) en dehors des horaires administratives. Il travaille à l'aide les équipements suivants :

- **Radio VHF** : cet équipement est un moyen d'établir le contact avec le personnel navigant.
- **Équipement météorologique** : grâce à ces équipements, le contrôleur suit l'évolution du temps journaliser et prévient le personnel navigant à chaque changement de météo.
- **Grace à des appareils de communication** : « téléphones fixe, hot line ». Se font les liaisons entre les aérodromes et le centre de contrôle régional (RCC).

B. Bureau de piste :

Ce bureau a pour mission de veiller sur la réception est le dépôt des plans de vol. Diffuser toutes les informations et les anomalies relatives à la circulation aérienne. Ce bureau utilise l'équipement suivant :

- **Linge téléphonique** : est un réseau de télécommunication informatique qui permet d'émettre et de recevoir toutes les informations à travers les aérodromes du monde.

C. Taxation aéronautique : le travail du taxateur est consisté à :

- Réaliser des études statistiques quotidiennes et mensuelles des mouvements d'aéronefs entrant et sortant fréquemment de l'aéroport de BEJAIA selon l'itinéraire déterminé par la tour de contrôle.
- Facturation de compagnies aériennes "Perception directes et indirectes".
- Assurer l'exploitation technique des transports publics aériens dans les aéroports.
- Assurer la centralisation, la diffusion ou la rediffusion des informations aéronautiques ou météorologiques d'intérêt aux niveaux national et international.

D. Service administratif :

Ce service est l'orange qui gère les collaborateurs d'ENNA, les relations internes et externes. Le Directeur de l'établissement a de grandes responsabilités et assume les missions suivantes :

- ❖ Il exerce le pouvoir hiérarchique sur tous les salariés.
- ❖ Il nomme les personnes et les institutions dans le cadre de la réglementation qui les régit.
- ❖ Il est l'ordonnateur des dépenses.
- ❖ Il passe toutes les promesses, contrat, convention et accord dans le cadre de la réglementation en vigueur.
- ❖ Il rédige le rapport annuel d'activité et il représente l'établissement dans tous les actes de la vie civile.
- ❖ Il veille au respect des règles de sécurité et du règlement intérieur de l'établissement.
- ❖ Il recommande notamment : les plans d'activités généraux, les projets de plans et de programmes d'investissements, les bilans, les comptes de résultats, l'utilisation des résultats, les rapports annuels d'activité, l'état annuel et le rapport spécial sur les créances et les dettes, les projets de conventions collectives et leurs amendements ou accords collectifs de travail et du règlement intérieur, le projet d'organigramme et les projets d'extension des activités de l'établissement et des secteurs nouveaux.
- ❖ Il organise des conseils et des réunions avec son encadrement.
- ❖ Il délibère et statue sur la politique de développement de l'établissement. Les plans à moyen terme et les plans annuels. Le règlement intérieur de l'établissement, la convention collective, le budget d'exploitation, les bilans et comptes de résultats et l'organigramme.

Ce service est composé par plusieurs bureaux qui sont comme suit :

- a. **Directeur DSA « Directeur de la Sécurité Aérienne »** : est le responsable direct des employés de l'établissement, il est chargé d'établir des protocoles, responsables de la formation interne et de la sécurité aérienne.
- b. **Secrétariat de directeur** : ce bureau a pour rôle de répondre aux besoins administratifs, tel que l'enregistrement et le classement du courrier arrivé et départs ainsi que l'accueil et le standard téléphoniques.

- c. **Bureau du personnel** : ce bureau a pour mission de gérer et de servir le personnel « dossier du personnel, gestion du tableau de services, gestion des congés, allocations familiales ».
- d. **Finances et comptabilité** : ce service a pour mission de :
 - Gérer les achats et les besoins de l'établissement.
 - Faire le suivi des investissements et la réforme.
 - Faire les écarts et les rapprochements bancaires.
 - Tenir les registres légaux.
- e. **Le bureau informatique** : s'occupe de la gestion du réseau interne, la maintenance et la connexion internet.
- f. **Service de moyen généreux** : personnel composé de magasinier, chauffeur, chef de parc, manutentionnaires et d'agents de sécurité.
- g. **Bureau d'Information Aéronautique (BIA)** :
 - Il assure la mise à jour des informations.
 - Il est chargé de la diffusion des informations.
 - Il assure l'acheminement sûr et efficace des informations aéronautiques.
 - Il est responsable de traitement de toute information.
- 1. **Service sécurité incendie et sauvetage** :

Le service assure la lutte contre les incendies au sein de l'établissement, le secours et le sauvetage des passagers en cas d'incendie dans un avion. Cette brigade se compose d'agent ayant suivis des formations spécialisées dans le domaine d'aviation et elle a pour missions :

- Assurer la sécurité de l'aérodrome.
- Assurer la disponibilité des moyens matériels pour toute intervention.
- Dispose des moyens humains pour toute intervention rapide et efficace.

4. **Service maintenance** : il se compose du ;

a. **Service technique** :

- Il garantit le bon fonctionnement des équipements aéronautiques.
- Il assure le fonctionnement des équipements de radionavigation.
- Il garantit aussi les appareils de télécommunication.

b. **Service énergie** :

- Il S'assure de la disponibilité des moyens matériels énergies (balisages, aides visuels...etc.)
- Il s'assure de la disponibilité des groupes électrogènes et balisage d'obstacles.

5. La gestion organisationnelle et le recrutement de l'ENNA :

La gestion organisationnelle de l'établissement ENNA est divisée en trois sous directions à savoir :

- Sous-direction de la navigation aérienne.
 - Sous-direction de la maintenance.
 - Sous-directeur de l'administration : qui est le chargé de la gestion du personnel ainsi du centre de qualification, de recyclage et de l'expérimentation de la navigation. D'après l'organisation de l'établissement, il est clair que l'ENNA est organisée selon une structure hiérarchique bien définie qui se présente comme suit :
 - C'est une structure hiérarchique fonctionnelle ou on trouve la composante des staffs directement liés au Directeur.
 - Elle permet une communication efficace et claire entre les différents services, et aussi une meilleure compréhension des problèmes et des tâches à accomplir.
 - La répartition entre fonctions de supports et fonctionnement opérationnelles une division des tâches bien claires.
 - La répartition géographique des services de sécurité aéronautiques permet une certaine décentralisation et autonomie dans la gestion de l'aéroport.
 - La détermination des tâches et des responsabilités ainsi que la facilité des communications forment des atouts qui montrent que la Direction de l'établissement de Navigation Aérienne de BEJAIA prend en considération les avis de ses collaborateurs pour pouvoir des décisions efficaces.
- 2. Le processus de recrutement à l'ENNA :** il renvoie à l'ensemble des moyes par lesquels on incite des personnes susceptibles d'occuper un poste dans l'organisation à déposer leur candidature.

Le processus de recrutement renferme des étapes que chaque manager doit respecter pour arriver à un résultat bien détermine on peut regrouper les opérations de recrutement appliqués à l'ENNA de BEJAIA en quatre étapes :

Etapes : 01	Préparation de recrutement	<ul style="list-style-type: none"> - Expression de la demande. - Analyse de la demande. - Définition de profils de poste (B).
Etapes : 02	Recherche des candidatures	<ul style="list-style-type: none"> - Prospection interne. - Recherche des candidats externes.
Etapes : 03	Sélection des candidats	<ul style="list-style-type: none"> - Tri des candidatures. - Entretiens. - Teste.
Etapes : 04	Accueil et intégration des employés	<ul style="list-style-type: none"> - Décisions. - Proposition aux candidats des contrats de travail. - Intégration et confirmation.

Tableau 3 : Des étapes de recrutement

6. Des étapes de recrutement.

Le processus de recrutement appliqué à l'ENNA consiste tout d'abord à l'expression de la demande toute en précisant le profil du poste. L'expression de la demande de recrutement est émanée règle générale du responsable hiérarchique (Directeur) qui exprime les besoins en recrutements.

DRH de l'entreprise procédé à l'analyse de la demande qui comprend généralement une série de renseignement sur le niveau de qualification, la rémunération, la date et la durée du besoin avant de lancer l'opportunité de la demande, toutes possibilités de modification, des tâches sont étudiées avant de procéder à quel emploi sera affecté le nouveau recruté. Ensuite l'entreprise procède à l'affichage des postes demandés à travers les journaux, la direction pendant une durée de quarante jours. Une fois la durée est écoulée, la direction des ressources humaines procède aux sectionnements des candidats en tenant compte des exigences du poste telles que : l'expérience, la formation suivie, le dernier bulletin, ainsi que la lettre de

motivation qui permet à l'entreprise de recueillir les qualifiants et le parcours professionnel du candidat.

Section 02 : Les moyens de communication internes appliqués à l'ENNA :

7. Les supports de communication exploités à l'ENNA

Parmi les documents de communication en matière exploités à l'ENNA de BEJAIA on trouve :

- Communiqués de sécurité.
 - Bulletins d'information.
 - Sites Web SGS (Système de Gestion de Sécurité) : qui sert à la publication des informations en matière de sécurité (informations et sensibilisations en matière de sécurité). Il est à noter que la communication en matière de sécurité au sein de l'ENNA est un fondement important que le Directeur rappelle à ses collaborateurs quotidiennement dans le but de maintenir le développement et le maintien d'une culture positive de sécurité.
- a. **Le bulletin d'information de sécurité** : est un document très important d'où la nécessité de mener vigoureusement la gestion de trafic aérien. Lorsqu'un changement est prévu les services de la navigation aérienne doivent étudier le cas conformément aux exigences du système de gestion de la sécurité (SGS), tout particulièrement en vue de démontrer que le changement peut être mis en service en maintenant un niveau de sécurité acceptable. Toutes ses études de sécurité permettent :
- Identifier les dangers et d'évaluer les risques.
 - Mettre en place des mesures d'atténuation.
 - Analyser les écarts par rapport aux normes et à la réglementation aérienne.
- b. **Le système de gestion de la sécurité (SGS)** : une étude de sécurité qui démontre que le changement peut être mis en service en maintenant une étude de sécurité. Elle doit être réalisée pour tout l'aérodrome. Par ailleurs, l'administration juridique des ressources humaines de l'établissement national de navigation aérienne de Bejaia exploite en outre plusieurs documents administratifs qui servent d'organisation de planification de communication et de gestion dans le bon fonctionnement et le

maintien de la pérennité de cet établissement. Parmi les documents de communication exploités pour sensibiliser, motiver et informer son personnel on trouve :

1. **Les notes de services** : qui sont quotidiennement affichées et adressées aux différents services pour résumer un dossier ou faire le point sur une question, à un subordonné pour donner des indications (instructions) de travail ou informer le personnel d'une disposition officielle concernant l'organisation du service.
2. **Les notes de synthèse** : que le Directeur rédige un document clairement et avec précision à partir d'informations diverses, provenant de service différents, ces notes sont adressées chaque jour à la direction générale de l'ENNA à Alger.
3. **Les convocations** : destinées à convier le personnel à une réunion en indiquant les travaux préparatoires à exécuter ou les documents à apporter.
4. **Les comptes rendus** : des travaux exécutés quotidiennement par le bureau d'information aéronautique et par le système de gestion de sécurité. C'est sous forme d'une récupe qui restituent tout ou partie du contenu d'une réunion ou d'une activité.
5. **Les rapports rédigés par chaque service** : adresser au directeur celui-ci après une étude et l'analyse des anomalies rencontrées propose des solutions, c'est des rapports qui s'appuient sur des faits, événements ou actions décrits pour dégager certaines informations qui permettront au Directeur et de donner un avis motivé et de conseiller une action. Et aussi c'est un document démonstratif qui doit aider à la prise de décision.
6. **Les procès-verbaux** : qui relatent les débats d'une séance de travail de groupe. Ils sont établis après chaque réunion ils permettent de garder des traces de ce qui s'est dit et peut servir de référence en cas de litige ultérieur. Mais, si le compte-rendu est généralement utilisé pour toutes les réunions de groupes formels ou informels, le procès-verbal doit obligatoire être utilisé pour relater les séances des instances ayant un pouvoir de décision (exemple : conseils d'administration). Pour être valide, les procès-verbaux doivent être approuvés par les participants, généralement lors de la séance suivante.

8. L'impact des supports de communication sur la motivation du travail :

Tous ces documents sont d'une nécessité importante dans la gestion de l'établissement national de navigation aérienne. Ils permettent au Directeur d'accomplir non seulement ses tâches avec vigueur et sans faille mais aussi de supports de fonctionnement et de motivation de son personnel. En d'autres termes l'impact de communication au sein de l'établissement permet principalement ce que suit :

- a. La compréhension :** un des buts principaux de la communication interne est de fournir de la connaissance au personnel de l'établissement. Il est important que ces derniers soient conscients du milieu dans lequel évolue l'organisation ainsi que ses enjeux.
- b. La circularité de l'information :** énormément d'information circulent au sein de l'ENNA. La communication interne a un rôle de coordination et de régulation vis-à-vis de ces informations. Elle permet aux différentes équipes de communiquer entre elles ou bien de façon interne. Elle facilite au maximum la recherche et l'échange de l'information. Tout cela aide de collaborateur à avoir une idée plus claire de sa tâche et de la finalité celle-ci. Cela lui permet également de trouver facilement la personne à qui il doit s'adresser lorsqu'il a besoin de renseignements ou en cas de problème.
- c. La confrontation :** la communication interne facilite les relations, qu'elles soient hiérarchiques (entre le directeur et ses collaborateurs).
- d. La cohésion :** ce point est évidemment très important puisque la communication interne permet de développer un sentiment d'appartenance à l'organisation.
- e. La motivation et l'implication :** le Directeur insiste sur une communication interne est efficace d'où la motivation et l'implication des collaborateurs grandissent. Pourtant, de nombreuses organisations ne parviennent pas à saisir qu'il est très important d'adopter une stratégie de communication interne orientée dans ce but. La communication interne participe principalement à la motivation du personnel, de reconnaître leurs réalisations et leur contribution, de favoriser leur collaboration et leur compréhension mutuelle, d'améliorer le climat social.

9. La relation entre la communication interpersonnelle et la motivation des salariés :

Dans le contexte spécifique de l'Etablissement National de la Navigation Aérienne (ENNA), la relation entre la communication interpersonnelle et la motivation des salariés revêt une importance particulière. En tant qu'organisme responsable de la gestion du trafic aérien, l'ENNA est confronté à des défis opérationnels complexes et à un environnement de travail exigeant. Dans ce contexte, la communication interpersonnelle efficace joue un rôle essentiel pour maintenir la motivation des salariés et assurer le bon fonctionnement des opérations aériennes. La communication interpersonnelle au sein de l'ENNA peut avoir un impact direct sur la motivation des salariés de plusieurs manières :

- 1. Coordination et collaboration :** Dans un environnement de trafic aérien, la communication interpersonnelle entre les contrôleurs aériens, les pilotes, le personnel de maintenance et les autres acteurs est cruciale pour assurer la coordination et la collaboration nécessaires à des opérations sûres et efficaces. Une communication claire, précise et rapide permet de prévenir les erreurs, de résoudre les problèmes rapidement et de maintenir la motivation des salariés qui se sentent soutenus et intégrés dans l'équipe.
- 2. Gestion des situations d'urgence :** Dans des situations d'urgence telles que des conditions météorologiques défavorables, des pannes techniques ou des incidents de sécurité, la communication interpersonnelle joue un rôle vital. Les salariés de l'ENNA doivent être en mesure de communiquer rapidement et efficacement pour prendre des décisions appropriées, coordonner les actions et maintenir la confiance mutuelle. Une communication interpersonnelle efficace dans de telles situations contribue à maintenir la motivation des salariés en renforçant leur sentiment de compétence et en les aidant à surmonter les défis.
- 3. Transmission d'informations critiques :** La communication interpersonnelle au sein de l'ENNA est essentielle pour transmettre des informations critiques en temps réel, telles que les données météorologiques, les changements de plans de vol, les alertes de sécurité, etc. Une communication rapide, précise et fiable permet aux salariés de prendre des décisions éclairées, de répondre aux situations changeantes et de maintenir la sécurité des opérations. Cela contribue à maintenir la motivation des salariés en leur

fournissant les informations nécessaires pour accomplir leur travail de manière efficace.

En résumé, la communication interpersonnelle au sein de l'Etablissement National de la Navigation Aérienne revêt une importance cruciale pour maintenir la motivation des salariés et assurer des opérations aériennes sûres et efficaces. En favorisant une communication ouverte, transparente et efficace entre les différents acteurs, l'ENNA peut renforcer la motivation des salariés en leur permettant de collaborer efficacement, de gérer les situations d'urgence et de disposer des informations nécessaires pour accomplir leur travail avec compétence et confiance.

- compétences et l'accompagnement aux projets fixés ainsi que d'assurer une meilleure entreprise et valoriser les conditions de travail.

A decorative red scroll graphic with a white border and a white shadow. The scroll is unrolled in the middle, with the top and bottom edges curled up. The text is centered on the unrolled portion.

Chapitre 6
Présentation des résultats

Chapitre06 : Présentation des résultats

Dans ce chapitre nous avons procédé à l'analyse des données personnelles des enquêtés et à l'interprétation des données recueillies sur le terrain afin de répondre à nos questions de notre entretien.

Tableau 4 : La répartition de l'échantillon selon le genre

Genre	Effectifs	Pourcentage
Masculin	04	60%
Féminin	02	40%
Total	06	100%

Source : Notre Enquête.

En examinant les données présentées dans le tableau ci-dessus, nous constatons une disparité entre le nombre de participants masculins et féminins dans notre échantillon. Plus précisément, nous observons une fréquence plus élevée de participants masculins, avec un total de (04), par rapport à une fréquence plus faible de participants féminins, avec un total de (02). Cette différence s'explique en grande partie par la répartition des postes occupés au sein de l'entreprise, où les postes à responsabilité sont principalement occupés par des hommes, représentant (60%) des postes étudiés.

Cette répartition de genre au sein de l'ENNA impacte la communication et la motivation des salariés. Une représentation plus équilibrée favorise la diversité d'idées et renforce l'engagement. Pour améliorer cela, elle doit prendre des mesures pour réduire l'écart de genre. Une égalité des chances et une représentation équilibrée renforceront la communication, la motivation et l'inclusion au travail.

Tableau 5 : La répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction

Niveau d'instruction	Effectifs	Pourcentage
Primaire	00	00%
Moyen	00	00%
Secondaire	02	40%

Universitaire	04	60%
Total	06	100%

Source : Notre Enquête.

Selon les données du tableau révèlent que le niveau d'instruction des travailleurs de l'Etablissement Nationale de la Navigation Aérienne de BEJAIA présente une prédominance du niveau universitaire, représentant une fréquence de (04), par rapport au niveau secondaire, qui présente une fréquence de (02).

Cette répartition met en évidence une concentration plus importante de travailleurs ayant un niveau d'éducation universitaire et secondaire au sein de l'organisation.

Tableau 6 : La répartition d'expérience professionnelle

L'ancienneté des enquêtés	Effectifs	Pourcentage
[6-10]	01	20%
[11-15]	02	30%
[16 et plus]	03	50%
Total	06	100%

Source : Notre Enquête.

Ce tableau ci-dessus, représente la répartition d'expérience professionnelle. Les données affichées nous montrent que la catégorie qui se situe entre [6-10] ans, avec une fréquence de (01). Cela signifie qu'il y a un seul salarié au sein de l'ENNA ayant cette tranche d'expérience. En deuxième place, c'est la catégorie entre [11-15] ans, avec une fréquence de (02) qui indique qu'il y a deux salariés qui ont une expérience comprise dans cette tranche d'années. Et la dernière c'est la catégorie [16 et plus] ans, avec une fréquence de (03). Cela signifie qu'il y a trois salariés qui ont une expérience de plus de 16 ans.

Cette répartition des années d'expérience souligne une diversité parmi les salariés de l'ENNA en termes d'ancienneté et de niveau d'expérience professionnelle. La majorité des salariés ont une expérience relativement modérée, tandis qu'un nombre plus restreint de salariés ont accumulé une expérience plus étendue.

Section 01 : Analyse et interprétation des données

Après avoir effectué notre entretien semi-directif au sein de l'ENNA qui répartition en deux axes : le premier axe intitulé sur (généralité sur la communication interpersonnelle) et le deuxième axe intitulé sur (la communication interpersonnelle et la motivation des salariés). On à procéder à une analyse et l'interprétation des résultats.

Axe01 : Généralité sur la communication interpersonnelle

Dans le premier axe se déroulera sur la communication interpersonnelle en générale, et ses moyens de communication utilisée par l'Etablissement National de la Navigation Aérienne Bejaia, et le genre d'information au sein de l'entreprise. En essayant d'analyser nos réponses par rapports aux données obtenus sur le terrain.

Question01 : A travers quels moyens de communication vous recevez les informations au sein de votre entreprise ?

Enquêté 01 : déclare « ils nos met divers moyens communication pour recevez les informations au sein de notre Etablissement Nationale de la Navigation Aérienne Bejaia l'un de ces moyens nous utilisons ; l'écrit, des notes de services, l'affichage, la communication orale face-à-face, les réseaux sociaux (E-mail) et le téléphone ».

Enquêté 02 : déclare « Je suis exposé a divers moyens de communication au sein de notre entreprise pour recevoir les informations nécessaires a mon travail. Parmi ces moyens, l'affichage, ce qui permet de consulter les informations facilement et rester informé sur les actualités. Le téléphone, cette communication rapide et directe ».

Enquêté 03 : déclare « Les moyens de communication que je reçois les informations sont variés et adaptés à nos besoins, l'un de ces moyens et le téléphone standard avec un numéro a 03 chiffre dédié, de plus les notes de services qui permettent une diffusion rapide et uniforme des informations essentielles ».

Enquêté 04 : déclare « Je bénéficie de plusieurs moyens de communication pour recevoir les informations au sein de notre entreprise tels que le face-à-face, qui offre une interaction directe et personnelle avec mes collègues. Parallèlement, les notes de services sont également utilisées pour diffuser les informations importantes à l'ensemble du personnel. De plus le téléphone ».

Selon l'enquête 05 et l'enquête 06 : déclare « Je reçois l'information avec différents moyens de communication, parmi ces moyens les supports écrits qui permettent une communication claire. Les documents tels que les notes de services, et les outils numériques et les réseaux sociaux d'entreprise permettent des moyens rapides et pratiques pour échanger les informations ».

Les réponses des employeurs concernant les moyens de communication utilisés pour recevoir les informations au sein de l'ENNA démontrent une utilisation variée des canaux de communication l'affichage, l'écrit, le téléphone, note de service sont autant de moyens mentionnés, ce qui reflète une approche multimodale dans la transmission des informations. Cela favorise une diffusion efficace et accessible de l'information au sein de l'Entreprise.

Question 02 : Pouvez-vous sélectionner un moyen de communication que vous préférez ?

Enquête 01 : déclare « Je préfère l'affichage comme moyen de communication privilégié car il est facilement accessible à tous les employés, quel que soit leur rôle ou leur position dans l'entreprise ».

Enquête 02 : déclare « En utilisant l'affichage comme moyen de communication préféré, je suis fourni par son aspect pratique et sa capacité à toucher un large public ».

Enquête 03 : déclare « Je préfère le téléphone comme moyen de communication en raison de sa rapidité, il permet des échanges directs et en temps réel, les conversations téléphoniques permettent la possibilité de créer un lien personnel avec mes collègues ».

Enquête 04 : déclare « D'après ma propre expérience, la communication orale face-à-face est l'un des moyens les plus simples et pratiques pour échanger les informations. Elle offre la possibilité de poser des questions en temps réel et de partager des idées spontanément et prendre des décisions plus rapidement ».

Selon l'enquête 05 et l'enquête 06 : déclare « En utilisant différents canaux tels que l'affichage, téléphone, l'écrit, les réseaux sociaux et bien d'autres, nous pouvons choisir celui qui convient le mieux à chaque situation ».

D'après les réponses fournies par les employeurs à la question sur leurs préférences en matière de moyens de communication, nous constatons une diversité de choix. Les employeurs expriment une préférence pour le face-à-face ce qui souligne l'importance de l'interaction directe et la communication en personne. Cela peut être lié à la nature de

certaines tâches ou à la nécessité de clarifier des informations complexes. D'autre part, les employeurs indiquent une préférence pour l'affichage, ce qui suggère l'importance de la communication visuelle et de l'accès facile. Enfin, ils ont mentionné d'autres moyens de communication son caractéristiques de préférence particulières. Cela pourrait indiquer une souplesse dans l'utilisation des différents canaux de communication en fonction des besoins spécifiques.

Question03 : Quels genres d'informations que vous recevez au sein de votre entreprise ?

Enquêté 01 : déclare « Je reçois une grande variété d'information importante pour le bon fonctionnement de l'entreprise qui permettra de déterminer la circulation des informations au sein de l'ENNA ».

Enquêté 02 : déclare « Au t'en que, je travaille dans le service de gestion du personnel de l'ENNA. Je suis responsable de recevoir et de traiter les informations relatives aux employés, cela inclut les données, les dossiers administratifs, les demandes de congés, les horaires de travail... etc. ».

Enquêté 03 : déclare « Je suis régulièrement exposé a des informations à la fois techniques et administratives, les informations techniques contient des mises à jour sur la procédure de contrôle, les règlementations d'aviation, et les informations administratives ce présent sous la forme de note professionnelle concernant les changements de plans de vols ».

Enquêté 04 : déclare « Tellement je travaille au service taxation plus précisément en collaboration avec e bureau de piste et la tour de contrôle, je reçois des informations qui concernant les changements de plan de vol ainsi que, toute autre information pertinente pour assurer la sécurité aérienne et l'efficacité des opérations ».

Selon l'enquêté 05 et l'enquêté 06 : déclare « Je reçois les informations qui sont liées directement à mes responsabilités professionnelles qui permettra d'orienter mes actions aux objectifs globale de notre entreprise ».

Il y a des informations administratives et techniques qui sont communiquées, ces informations sont essentielles pour assurer le bon fonctionnement de l'entreprise et pour garantir que les employés sont informés des différents règles et règlementations en place. Ensuite, les plans de vols sont mentionnés comme une autre forme d'information reçue ces informations permettent aux employés de suivre et de générer les vols de manière efficace et

sécurisée ces différentes catégories d'information renvoient à la nature complexe de l'activité d'ENNA. Les informations administratives, techniques et les informations liées au travail sont toutes essentielles pour assurer le bon fonctionnement de l'entreprise et permettre aux employés d'accomplir leurs tâches de manière efficace.

Axe02 : Communication interpersonnelle et la motivation des salariés

A travers cet axe vise à explorer la manière dont la communication interpersonnelle entre les salariés au sein de l'entreprise influence leur niveau de motivation.

Question04 : Etes-vous satisfait au travail au sein de votre l'entreprise ?

Enquête 01 : déclare « Je suis satisfait de mon travail, je trouve une grande satisfaction dans les missions qui ne sont attribuées, ainsi que dans l'environnement de travail dynamique et stimulant de l'entreprise ».

Enquête 02 : déclare « Je suis extrêmement satisfait de mon travail l'ENNA offre un environnement de travail favorable qui favorise ma motivation et mon engagement ».

Enquête 03 : déclare « Je suis satisfait de mon travail et je me sens soutenu et valorisé dans mes contributions et mes idées sont prises en compte. En outre je bénéficie de possibilité de développement professionnelle et de formations qui me permettent de progresser dans ma carrière ».

Enquête 04 : déclare « je suis satisfait de l'environnement de travail au sein de l'ENNA. L'équipe avec laquelle je travaille est collaborative et encourageante, ce qui favorise un climat de confiance et de respect mutuel ».

Selon l'enquête 05 et l'enquête 06 : déclare « je suis généralement satisfait de mon travail, mais il existe certaines lacunes dans cette entreprise qui limitent ma satisfaction à 100%. Bien que je trouve mon travail intéressant et enrichissant »

La satisfaction au travail joue un rôle essentiel dans la motivation des salariés, lorsqu'ils sentent satisfait de leur travail, ils sont plus susceptibles d'être engagés, de donner le meilleur d'eux-mêmes. Cette satisfaction peut également contribuer à un climat de travail positif. Il est encouragé de constater que la grande majorité des employés sont satisfaits de leur travail, cela peut indiquer que l'ENNA met en place des conditions de travail favorable. Cependant la présence d'un employé qui n'est pas complètement satisfait, il est essentiel

d'identifier les raisons à cette insatisfaction. L'entreprise devrait chercher à comprendre les préoccupations de cet employé.

Question05 : Rencontrez-vous des obstacles pour communiquer au sein de votre entreprise ?

Enquêté 01 : déclare « je n'ai pas rencontré d'obstacles majeurs pour communiquer au sein de l'entreprise. La communication est généralement fluide et les canaux de communication mis en place sont efficaces. Je peux facilement échanger des informations avec mes collègues et les membres de l'équipe »

Enquêté 02 : déclare « Je peux affirmer qu'il existe certains obstacles à la communication au sein de notre l'entreprise, Parfois, il peut être difficile d'obtenir des informations précises et à temps, ce qui peut entraver la coordination des activités et la réalisation des objectifs. De plus, des problèmes de communication interpersonnelle peuvent survenir, tels que des malentendus, des conflits ou un manque de transparence »

Enquêté 03 : déclare « je reconnais qu'il peut parfois exister des obstacles à la communication, en particulier lorsqu'il s'agit de transmettre des informations au pilote. Ces obstacles peuvent se manifester sous différentes formes, telles que des défaillances dans le système de transmission des informations, des retards dans la communication ou des lacunes dans la transmission des instructions précises au pilote »

Enquêté 04 : déclare « je peux affirmer avec certitude qu'il n'y a aucun obstacle majeur pour communiquer efficacement. Notre entreprise a mis en place des dispositifs et des outils de communication performants qui modifient les échanges entre les différents départements et les membres de l'équipe ».

Selon l'enquêté 05 et l'enquêté 06 : déclare « oui notre communication déroule généralement sans obstacle, ce qui facilite la coordination des activités et contribue à la réalisation de nos objectifs organisationnels ».

En analysant les réponses des employeurs à la question sur les obstacles rencontrés lors de la communication au sein de l'ENNA en constatent que la majorité d'entre eux à estimer qu'il n'y a pas d'obstacle, cela suggère que dans l'ensemble, la communication semble fonctionner de manière satisfaite pour ses employés. L'un d'eux mentionnés les difficultés liées au service de la Tour de Contrôle, ce qui confirme l'importance d'une

communication précise et fiable. Cela nécessite de mettre en place des procédures et des mécanismes de communication robustes pour minimiser les risques liés à de telles défaillances. Parmi ces employeurs mentionne des obstacles liés à une mauvaise communication entre les services tels que les procédures administratives compliqués et des informations incorrectes et incomplètes. En identifiant et en résolvant ces problèmes de communication, l'entreprise peut améliorer son efficacité opérationnelle, sa productivité et sa capacité à prendre des décisions éclairées. Dans l'ensemble, bien que la majorité des employés interrogés n'aient pas été signalés d'obstacles à la communication.

Question06 : Trouvez-vous que la circulation des informations au sein de votre entreprise est efficace ?

Selon l'enquête 01, l'enquête 02, l'enquête 03, l'enquête 04, enquête 05 : déclarons « les différents sondages menés aux près les enquêtés (1.2.3.4) confinement que la circulation des informations au sein de l'ENNA est efficace.

- Une bonne circulation des informations permet une meilleure collaboration entre les différents services de notre entreprise.
- La circulation des informations contribué à maintenir un travail transparent et ouvert.
- Lorsque les informations circulent efficacement tous les employés peuvent travailler en cohérence avec eux. Cela favorise la motivation des salariés.
- Ces avis soulignant que la circulation des informations au sein de l'Etablissement Nationale de la Navigation Aérienne soit efficace, pour favoriser l'innovation et stimuler l'engagement des employés et renforcer la culture de l'entreprise.

Enquêté 06 : déclare « La circulation d'information au sein de notre entreprise n'est pas malheureusement efficace. Je remarque que des fois y a des retards dans la transmission d'information ».

La plupart des employés de l'ENNA ne perçoivent que la circulation des informations au sein de l'entreprise est efficace, ce qui est un aspect positif pour l'entreprise. Cela suggère que les canaux de communication fonctionnent bien et que les informations sont diffusées de manières appropriées aux employés. Une circulation efficace des informations est essentielle pour favoriser la collaboration, la prise de décision éclairer et l coordination des activités au sein de l'entreprise. Lorsque nos employés reçoivent les informations pertinentes de manières opportunes leurs compréhensions des enjeux organisationnelles et favorises leurs

engagements et leurs productivités. Il est pertinent de souligner qu'il y a une disparité dans la perception de l'efficacité de la circulation des informations avec un employé exprimant un avis moins favorable. Il est important pour l'entreprise d'approfondir cette question afin de mieux comprendre les raisons de cette divergence, cela permettrait d'identifier les éventuels obstacles ou lacunes dans la circulation des informations et de prendre des mesures pour les résoudre. Dans l'ensemble, la satisfaction des employés quant à l'efficacité de la circulation des informations est globalement positive, il est important de prendre en compte les différentes perceptions et de contribuer à évaluer et améliorer les canaux de communication. Une communication claire, transparente et efficace est un élément clé pour maintenir un environnement de travail productif et motivant.

Question07 : Etes-vous satisfait de la communication avec les responsables de votre entreprise ?

Enquête 01 : déclare « Je suis très satisfait de la communication avec mon responsable, je trouve qu'il est ouvert et je ressens une écoute active de sa part ce qui ne permet de faire part de mes idées et de mes suggestions ».

Enquête 02 : déclare « Oui, je suis satisfait de la communication avec le responsable de notre entreprise. Je trouve qu'il est disponible toujours, il favorise un climat de confiance, ils font preuve d'une bonne transparence et d'une communication claire ».

Enquête 03 : déclare « Je suis satisfaite de la communication avec mon responsable qui joue un rôle essentiel dans mon épanouissement professionnel au sein de cette entreprise ».

Enquête 04 : déclare « Je suis pleinement satisfait de la communication avec mon responsable ce qui signifie simplement le partage d'idée, de sentiment et de l'information entre nous qui concerne l'entreprise ».

Selon l'enquête 05 et l'enquête 06 : déclare « Je suis extrêmement satisfait de la communication avec mon responsable, par ce qu'il pratique l'écoute active, il prend le temps d'entendre notre préoccupation et nos idées ».

A partir l'analyse des réponses à la question sur la satisfaction de la communication avec les responsables de l'ENNA. On a remarqué que il y a une tendance globalement positive avec la majorité des employés qui expriment leurs satisfactions. Cela, il est essentiel de reconnaître qu'un employé exprime une satisfaction incohérente. Cette situation peut être

influencée par divers facteurs, tels que des problèmes de communications spécifiques, des attentes différentes ou une perception de manque d'écoute ou de réactivité de la part des responsables. En identifiant les problèmes spécifiques rencontrés de manière appropriée. L'entreprise peut renforcer la communication avec les responsables et favoriser un climat de confiance et de collaboration. Cela, peut inclure la mise en place de canaux de communication claire, la promotion d'une écoute active et d'un dialogue ouvert ainsi que, des efforts pour améliorer la réactivité et la disponibilité des responsables. Une communication efficace entre les employés et les responsables est essentielle pour une gestion transparente, une prise de décision éclairée et une motivation accrue au sein de l'entreprise. En améliorant, la communication et en prenant des mesures pour résoudre les problèmes. L'entreprise créer un environnement de travail favorable dans lequel les employés se sentent entendus, soutenus et engagés. De ce fait, on peut dire que la satisfaction générale des employés concernant la communication avec les responsables ainsi que l'importance de traiter les problèmes potentiels.

Question08 : Comment votre employeur encourage-t-il la motivation des salariés au sein de l'entreprise ?

Selon l'enquêté 01, l'enquêté 02, l'enquêté 03 : « ils ont déclaré que leurs employeurs encouragent leur motivation d'après les formations et le développement professionnelle qui permet d'acquérir de nouvelle compétence. Ainsi que des primes individuelles et collectives et aussi nous offrons des politiques de congés payés qui permettent aux salariés de prendre des jours de repos supplémentaires ».

Selon l'enquêté 04 et l'enquêté 05 : déclare « Je suis motivé par l'écoute active de mon responsable, de plus ca capacité de gérer toute les situations quel que soit leur complexité ».

Enquêté 06 : « Selon cet employé déclare qu'il n'a pas motivé, il est important pour l'employeur de fournir des opportunités de croissance professionnelle et des projets intéressants pour maintenir nos motivations ».

Selon ses dires. On constate que les moyens d'encouragements de l'ENNA mettent en évidence une diversité d'approche adopté par l'employeur, les primes individuelles et collectives, les promotions, le repos, ainsi que l'écoute attentive sont autant de mesures qui visent à reconnaître les performances des employés et à maintenir leur motivation. Ces initiatives démontrent une volonté dévaloriserles contributions des salariés et de créer un

environnement de travail favorable. De plus, la volonté de favoriser le développement des compétences par le biais de formation témoigne d'une vision à long terme visant à stimuler la croissance individuelle et à améliorer les perceptions de carrière des employés. Ces données révèlent l'engagement de l'employeur envers la motivation et le développement des salariés, ce qui peut contribuer à renforcer leur satisfaction et leur engagement au travail.

Question09 : Etes-vous déjà motivé à travailler en équipe grâce à une bonne communication interpersonnelle ?

Selon l'enquêté 01, l'enquêté 02, l'enquêté 03, l'enquêté 04, l'enquêté 05, l'enquêté 06 : ils sont motivés de travailler en équipe grâce à une communication interpersonnelle car la communication joue un rôle essentiel dans la collaboration au sein d'une équipe, ils peuvent partager leur perspective, discuter, échanger des idées. Cela renforce un sentiment d'appartenance à l'équipe.

La réponse des enquêtés affirme que la communication interpersonnelle, il est important dans le travail d'équipe, à partir les employés soulignent que leurs travaux sont souvent réalisés en équipe principalement en raison de la nature de leur poste. La communication interpersonnelle joue un rôle clé dans la promotion de cette collaboration et de cette coordination, les employés mentionnent que leurs motivations à travailler en équipe et stimuler par une bonne communication entre eux. Cette communication leur permet de partager les informations pertinentes de clarifier les attentes et les responsabilités de résoudre les problèmes rapidement et efficacement et de prendre des décisions concentrées. Une communication ouverte, transparente et respectueuse favorise également un climat de confiance et de soutien mutuel. Une bonne communication interpersonnelle permet de cultiver un sentiment d'appartenance, de renforcer l'engagement des employés et de stimuler et leurs productivités.

Question10 : Comment la communication interpersonnelle au sein de votre entreprise peut-elle renforcer et élever le degré de satisfaction au travail ?

Selon l'enquêté 01, l'enquêté 02, l'enquêté 03, l'enquêté 04, l'enquêté 05, l'enquêté 06 : déclarons « La manière dont la communication interpersonnelle peut contribuer et élever le degré de satisfaction au travail au sein de l'ENNA. Les employés soulignent l'importance des réunions comme moyen de communication interpersonnelle efficace, les réunions permettent de rassembler les membres de l'équipe, de partager des informations clés, discuter des

objectifs et des projets en cours. Ces échanges en face-à-face traduisent la compréhension mutuelle, renforcent la cohérence d'équipe et contiennent un sentiment d'appartenance. Les employés mentionnent également que la transparence est un élément clé de la communication interpersonnelle lorsque les informations sont partagées de manière ouverte et honnête, cela favorise la confiance et renforce l'engagement des employés envers l'entreprise. L'un des employés déclare que les encouragements et les reconnaissances sont également soulignés comme des facteurs importants pour renforcer la satisfaction au travail grâce à la communication interpersonnelle ».

L'analyse approfondie des réponses des employés de l'ENNA révèle des informations précieuses sur la façon dont la communication interpersonnelle peut élever la satisfaction au travail. Les réunions sont perçues comme des moments privilégiés où les employés peuvent se rassembler, échanger des informations et fonctionner efficacement, cela démontre la valeur de la communication en face-à-face pour favoriser la compréhension mutuelle. En favorisant des réunions régulières et bien émises, l'entreprise peut encourager une communication interpersonnelle plus fluide et productive. La transmission de l'information et considérer comme un pilier essentiel de la communication interpersonnelle. Lorsque les informations sont partagées de manière claire, complète et temps opportuns, cela permet aux employés de travailler de manière plus efficace, d'éviter les malentendus et de rester informés des décisions et des changements importants. Les employés apprécient de recevoir des encouragements pour leur travail accompli et de voir leur contribution valorisée, les attestations et autre forme de reconnaissance témoignent de l'attention portée à l'effort des employés. Enfin les employés mettent en avant l'importance de travailler dans un environnement agréable. Une communication interpersonnelle respectueuse et bienveillante favorise une atmosphère de travail positive, où les employés se sentent écoutés et soutenus, cela confirme l'impact de la communication sur la dynamique de l'équipe et sur la satisfaction au travail.

Section 02 : discussion des résultats**1. Vérification des hypothèses**

Après avoir analysé et interprété les données obtenues grâce aux entretiens réalisés auprès des responsables de l'entreprise, nous pouvons présenter les résultats suivants de notre étude.

Hypothèse N°01 :

Notre première hypothèse qui porte « L'entreprise ENNA (L'Etablissement National de la Navigation Aérienne) varié les moyens de communication interpersonnelle afin de motiver leurs salariés » est confirmée à travers les réponses de nos enquêtés sur l'axe 01 dans la Q1, Q2, et Q3 sur la communication interpersonnelle en générale, et ses moyens de communication utilisée par l'Etablissement National de la Navigation Aérienne Bejaia, et le genre d'information au sein de l'entreprise.

A partir de là, nous avons pu constater que l'ensemble des employés indiquent l'utilisation de plusieurs moyens mentionnés figuraient la communication orale en face-à-face les réunions, les échanges écrits tels que les notes de services, les E-mails, ainsi que l'utilisation des technologies de l'information et de la communication que l'internet et les téléphones. Ces divers moyens de communication permettent les salariés d'accéder à des informations administratives et techniques, aux plans de vols ainsi qu'à l'aide et aux informations liées à leur travail. Cette variété de canaux de communication facilite la transmission rapide et efficace des informations nécessaires pour les tâches quotidiennes.

Nous constatons également, à partir des résultats obtenus, que la disponibilité de différentes options de communication donne aux salariés la possibilité de choisir le moyen qui convient le mieux à leurs préférences et à leurs besoins spécifiques. Ce qui peut contribuer à renforcer la motivation des salariés. Certains employés ont exprimé des difficultés concernant l'efficacité de la circulation des informations et ont souligné des déficits tels que des informations incorrectes ou incomplètes, des obstacles dans la transmission des informations entre les services. Ces problèmes nécessitent une attention accrue de la part de l'ENNA afin d'améliorer la communication interpersonnelle et de maximiser ces capacités à motiver les salariés.

Donc, d'après l'analyse de la première hypothèse est confirmée, les réponses des employés lors des entretiens ont clairement indiqué l'utilisation de plusieurs canaux de communication, bien que l'ENNA mette en place une diversité de moyen de communication interpersonnelle pour motiver ces salariés, des améliorations peuvent encore être apportées pour résoudre les problèmes identifier et assurer une communication efficace et satisfaisante pour l'ensemble du personnel.

Hypothèse N°02 :

Notre deuxième hypothèse qui porte sur « La communication interpersonnelle à un impact significatif (positif) sur la motivation des salariés au sein de l'ENNA » est confirmée à travers les réponses de nos enquêtés sur l'axe 02 dans la Q4, Q5, Q6, Q7, Q8, Q9, Q10 sur la manière dont la communication interpersonnelle entre les salariés au sein de l'entreprise influence leur niveau de motivation

A partir de là. On peut déduire que le rôle de la communication interpersonnelle est essentiel dans la motivation des salariés. D'après les réponses des employés ont souligné que des échanges régulières, ouverts et transparents avec leurs collègues et leurs responsables contribuent à un environnement de travail plus collaboratif, favorisent la confiance l'engagement et la satisfaction au travail. La communication interpersonnelle peut également de partager des informations pertinentes, de clarifier les attentes et les objectifs, d'encourager la coopération et de renforcer le sentiment d'appartenance à l'équipe. Les salariés ont également confirmé que des interactions positives avec leurs collègues et leurs supérieures hiérarchiques favorisent la reconnaissance, le soutien et la valorisation de leur travail. Ce qui renforce leur motivation personnelle, bien qu'il y ait eu des lacunes signalés, telle que des obstacles à la communication et des conflits non-résolus, ces aspects peuvent être amélioré par des efforts continus.

Donc, les résultats confirment l'importance de la communication interpersonnelle pour favoriser la motivation des salariés, tout en soulignant la nécessité d'une communication efficace et bien structurée pour maximiser son impact positif en sein de l'ENNA.

A red scroll graphic with a white border and decorative scroll ends on the left and right sides. The text "Conclusion générale" is centered on the scroll.

Conclusion générale

Conclusion générale

Au terme de notre recherche qui porte sur la communication interpersonnelle et la motivation des salariés. L'étude a été faite et réalisée au sein de l'Etablissement National de la Navigation Aérienne Bejaia, plus précisément au niveau du service gestion du personnel (services administratifs).

Dans le monde compétitif d'aujourd'hui, les entreprises doivent constamment s'efforcer de motiver leurs employés. Pour y parvenir, elles utilisent la communication directe avec leur personnel pour établir rapidement la confiance et faciliter les échanges.

En compte que l'objectif de notre recherche visait à examiner sur la communication interpersonnelle et la motivation des salariés au sein de l'ENNA. Après avoir présenté et analysé les résultats obtenus, nous avons tenté de formuler un constat général.

Nous avons constaté que la communication interpersonnelle est un puissant levier permettant d'assurer des employés et de prendre en compte leurs attentes au travail et son influence positive sur les collaborateurs.

Lors de nos visites à l'entreprise et au travers des entretiens avec les responsables, nous avons constaté l'importance de la communication interpersonnelle au sein de toute entreprise. Nous avons également remarqué que la communication interpersonnelle se déroulera généralement lors d'événements spécifiques, car ceux-ci offrent une occasion privilégiée de se rapprocher des employés et d'établir un contact direct avec eux. Pour cela, l'entreprise s'appuie sur des spécialistes en communication et met en place une approche méthodique qui nécessite une étude préalable et le suivi d'étapes précises, comme nous l'avons mentionné lors de « l'interprétation des résultats », nous avons constaté que l'entreprise adopte une approche cohérente dans la communication interpersonnelle, reconnaissant ainsi son importance pour le bon fonctionnement de l'entreprise.

Nous avons également constaté que la communication interpersonnelle joue un rôle important pour assurer la confiance des employés et pour pratiquer une écoute active, en prenant en compte leurs attentes au travail. La capacité d'écoute et d'expression sont des compétences préliminaires essentielles pour établir une relation en face à face solide et maîtriser l'art de l'écoute active, qui sont toutes deux des manifestations importantes pour favoriser la motivation à long terme au travail. Il est primordial de communiquer efficacement

avec les autres et de faire preuve d'une écoute attentive afin de comprendre pleinement les attentes, les besoins, la satisfaction et la motivation des employés.

Quant à notre enquête sur le terrain, elle nous a permis de vérifier les hypothèses de départ, comme suit :

A partir des résultats obtenus à travers l'analyse des données collectées lors de l'enquête, nous constatons que l'ENNA a varié les moyens de communication interpersonnelle afin de motiver ses salariés, telles qu'était la première hypothèse qui nous a guidé dans la recherche afin d'essayer de la confirmer à partir du terrain. Les résultats rapportés dans cette étude confirment que l'importance accordée à la communication interpersonnelle de cette entreprise, en effet, cette entreprise utilise la communication verbale plus que non verbale pour bien s'exprimer. Elle est perçue et conçue comme un outil de réflexion et de travail capable d'aider l'organisation à atteindre ses objectifs.

Par cette étude nous avons constaté aussi dans la deuxième hypothèse, que la communication interpersonnelle a un impact significatif (positif) sur la motivation des salariés au sein d'ENNA. Nous avons retenu que les employés sont conscients du rôle important de la communication interpersonnelle et la motivation des salariés, car cela est nécessaire pour le bon fonctionnement du travail. Elle reflète la manière dont la motivation au travail donne à chaque élément le sentiment d'appartenance et d'identité professionnelle.

A travers la confirmation des deux hypothèses de notre recherche nous avons arrivé au terme de répondre à notre question principale qui porte sur l'impact de la communication interpersonnelle sur la motivation des salariés au sein de l'Etablissement National de la Navigation Aérienne (ENNA), et la réponse que nous avons émise rentre dans la confirmation et l'existence de cet impact qui était souligné par les enquêtés de notre recherche, et nous avons expliqué et interprété les données qui reflètent les aspects de l'influence.

Ensuite, nous avons rencontré certaines difficultés, lors de nos recherches peuvent inclure le manque de sources ou d'ouvrages pertinents sur notre thème spécifique, ainsi que des difficultés à trouver rapidement un lieu de stage. Cependant, des pistes possibles pour surmonter ces obstacles pourraient être la diversification de nos sources de recherche, l'exploration de sources en ligne, l'échange avec des experts du domaine ou la recherche de stages dans des domaines connexes.

En dernier lieu, nous tenons à souligner que le sujet que nous avons abordé, à savoir la communication interpersonnelle dans la motivation des salariés, est un domaine vaste qui nécessite un investissement en temps pour examiner et traiter tous ses aspects afin d'en tirer des conclusions pertinentes. Surtout avec les évolutions constantes de la communication, il n'est donc recommandé à toute personne intéressée par ce domaine de creuser davantage cette thématique. De cette façon, l'ENNA ainsi que d'autres chercheurs pourront approfondir leurs connaissances en communication interpersonnelle pour mieux comprendre et améliorer la motivation de leurs salariés, conduisant ainsi à une performance accrue et à un environnement de travail plus épanouissant.

A red scroll graphic with a white outline, featuring a scroll effect on the left and right sides. The text is centered within the scroll.

La liste bibliographie

La liste bibliographie

Ouvrages

- Michel Josien, 'technique de communication interpersonnelle', Eyrolles, 2013.
- Fanelly Nguyen-Thanh, la communication une stratégie au service de l'entreprise, ECONOMICA, 1991.
- ARCAND (R) et BOURBEAU (N), «la communication efficace : de l'intention aux moyens d'expression », les éditions CEC, INC, PARIS, 1998.
- Nicole d'ALMEIDA et Thierry LIBERT, « La communication interne des entreprises », 7eme édition DUNOD, paris, 2014.
- Negri De : Communication interpersonnelle, Liège, Cérès, sans le lieu d'édition, 1999.
- Louis BARGERON, « Satisfaction, Motivation, Performance au travail », Brochure, Paris 2006.
- MADLEINE Grawitz, op.cit .
- GRAWITZ Madleine, Op.Cit.
- GRAWITZ Madeline, Méthode des sciences sociales, 11ème édition, DALLOZ, Paris, 2001.
- MAURICE Imbert avec la collaboration de VALERIE Brouard, La communication managériale, éd Dunod, Paris, 2015.
- DE KETELE Jean-Marie et autre, Méthodologie du recueil d'information, de boeck supérieur, 5ème édition, Belgique, 2015.
- ANGERS Maurice, Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, édition casbah, Alger 1997.
- PAUL N'DA, Recherche et méthodologie en sciences sociales et humaines, édition L'harmattan, Paris, 2015.
- COMBESSIE Jean-Claude, la méthode en sociologie, 3eme édition, Edition- La Découverte, Paris, 2001.
- GRAWITZ Madeleine, Op Cit.
- Nicole d'Almeida et Thierry Libert, « la communication interne de l'entreprise », 5ème édition, DUNOD, Paris, 2007.

La liste bibliographie

- Christian Michon, Management et communication interne : les six dimensions qu'il faut considérer, mis en ligne le 26 mars 2012, consulté le 15/05/2023, à 18 :30.
- Nicole D'Almeida, Thierry Libaert, la communication interne de l'entreprise, 4e édition, DONUD, paris, 2002.
- Mémoire la communication interpersonnelle et la fidélisation des clients, encadre par aoudia , kali ourda, mansour chaherazed,2018/2019
- Cormier, Solange. La Communication et la Gestion, 3 E édition : Enjeux, Modalités et Opportunités de Formation en Enseignement Supérieur, edited by France Lafleur, and Jean-Marc Nolla, Presses de l'Université du Québec, 2018.
- Mémoire fin d'étude « L'influence de la communication interpersonnelle sur le travail collectif des cadres ».
- Jean-François DORTIER : la communication des relations interpersonnelle aux réseaux sociaux, op.cit.
- JEAN-MARIE Peretti, « ressources humaines ». OP. CIT.
- MARIE-HELENE Westphalen, « communicator ». 4 emeédition.
- TRISZKA-SEMEGINE Eva, « ORGANIZATIONAL INTERNAL COMMUNICATION AS A MEANS OF IMPROVING EFFICIENCY », Department of Economics- Finance and Management, Hungary
- Nicole D'Almeida, Thierry Libaert, La communication interne de l'entreprise, 2eme édition, Dunod, Paris,2007.
- 1Nicole D'Almeida, Thierry Libaert, Op.cit.
- Nicole D'Almeida, Thierry Libaert, Op.cit..
- DECAUDIN Jean-Marc, IGALENS Jacques et WALLER Stéphane, « la communication interne, stratégies et pratiques », OP. CIT.
- Catherine Broyez, Phillipe Détrie, La communication interne au service du management, 2e Edition, liaison,Paris, 2001.
- JEAN-MARIE Peretti, « ressources humaines », édition VUIBERT, 9eme édition, Paris, 2004/2005.
- SFEZ Lucien, « dictionnaire critique de la communication », presses université de France, Tome 1, Paris, 1993.
- SFEZ Lucien, « dictionnaire critique de la communication », presses université de France, Tome 1, Paris, 1993.

La liste bibliographie

- [http:// :omnilogie.fr](http://omnilogie.fr). La théorie de la communication de l'Ecole Palo Alto.fr.consulter le 20/0/2023a 21 :47
- Marc Edmond,Picard Dominique, L'Ecole de Palo Alto : un nouveau regard sur les relations humaine, édition Retz,Paris,2000.
- Cite par jacques rojot, patrice roussel et christianvandenbergh « comportement organisationnel théories des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel » volume 3 Belgique 2009.
- PATRICK DE SAINTE LORETTE, JO MARZÉ, La lettre de motivation, 3éme édition, éditions d'organisation, paris, 2003.
- Oriol Deshommes, la motivation élément fondamental à la réussite financière de l'entreprise, édition universitaires européennes, saarbrûken , U.S.A, 2011.
- ROUSSEL Patrice, la motivation au travail-concepts et théories, Ed. EMS, paris, 2001.
- BOISVERT D, « l'autonomie d'équipe d'intervention communautaire », presses de l'université du Québec, Canada, 2000.
- Frédérique Alexandre-Bailly, ESCP-EAP Denis Bourgeois et all, « Comportements humains & management »,4 -èmeéd, Pearson France, 2013.
- BOISVERT D.OP.CIT, P.
- Frédérique Alexandre-Bailly, ESCP-EAP Denis Bourgeois et all. OP.CIT.
- 27 BOISVERT D.OP.CIT.P.
- MAIRE. E, DUBOST. M, « Les clés de la performance », Les éditions DEMOS, Paris 2004.
- MakoudiGhani, Lamara Ahmed, « la motivation, facteur de performance dans les entreprises » Mémoire de master UMMTO 2016/2017.)Cette OST s'articule essentiellement sur trois principes
- Michael Aguilar, «L'artdeMotiver», ED DUNOD, Paris, 2009.
- Patrice Roussel, « Rémunération, Motivation et satisfaction au travail », Edition Économica, 1996.
- Etienne SerupiaSemuhoza, « Théories de la motivation au travail », juillet2010.
- Etienne SerupiaSemuhoza, OP, Cit.
- Claude LEVY-LEBOYER, La motivation dans l'entreprise. 2éme édition. Ed d'organisation. Paris, 2003.

La liste bibliographie

- Michel FOUURIAT « Sociologie des organisations : la pratique du raisonnement ». 2^{ème} édition. Pearson Education. France. 2007.
- MichalaHamlova, «la motivation : comparaison de motivateurs et de satisfacteurs dans le secteur public et Privé», faculté des lettres département des études romanes, octobre 2012.
- Etienne SerupiaSemuhoza, « Théories de la motivation au travail », 2010.
- Alexnder-Bailly Frredéric « Comportement humaines et management », édition Pearson 2ducation, 2003.
- ROJOT Jacques et autres. « Comportement organisationnelle-théories des organisations, motivation au travail, engagement organisationnelle ». 1^{ère} édition. Edition De Boeck éducation S. A, Paris, 2009.
- DICHTER, communication et motivation, Berti édition, Tipaza, 1991.

Mémoire

- HASSANI Kamilia et YOUSFI Chahinaz , L'influence de la communication interpersonnelle sur le travail collectif des cadres, cas Ministère de l'Industrie et des Mines-Alger, mémoire de master en science de l'information et de la communication, Option communication et relations publiques, université Abderrahmane Mira de Bejaia, l'année 2017/2018, non publié.
- LALOU Donia « l'impact de la communication interne sur la motivation des travailleurs, cas Etablissement National de la Navigation Aérienne Bejaia, mémoire de master en sociologie de travail et ressources humaines, université Abderrahmane Mira de Bejaia Année 2013/2014, non publié.
- MANSOUR Chahrazed, KALI Warda, La communication interpersonnelle et la fidélisation des clients, Cas le centre commercial Ritaj Mall Béjaia, mémoire mastère en science de l'information et de la communication, option Communication et relation publiques, Université Abderrahmane Mira de Bejaia l'année 2018/2019, non publié.



Annexe

Annexe 01 :

**Université Abderrahmane Mira de Bejaia
Faculté des Sciences Humaines et Sociales
Département des Sciences Humaines
Option : Communication et Relations Publiques**

Le guide d'entretien

Dans le cadre de la préparation d'un mémoire de fin de cycle en science de l'information et de la communication, option communication et relations publiques. Nous avons élaboré un guide d'entretien qui est destiné aux responsables de **l'Etablissement National de la Navigation Aérienne/Bejaia (ENNA)**, Ces derniers vont nous permettre de collecter des données nécessaires afin de répondre à notre thème de recherche qui consiste à connaître« **La communication interpersonnelle et la motivation des salariés** ».

Sachez bien que votre contribution et vos connaissances représentent un plus pour la recherche scientifique. Nous certifions que toutes les réponses à ces questions resteront dans le cadre de la recherche académique, et nous vous remercions à l'avance de consacrer un peu de votre temps pour répondre à ce guide.

Réaliser par :

- ✓ HALLOU Lamia
- ✓ BAOUCHE Tounes

Fiche d'identification

Axe 01 : Données personnelles

1. Sexe.....
(Féminin- Masculin)
2. Niveau d'instruction.....
(Primaire- Moyen- Secondaire- Universitaire)
3. Expérience professionnelle.....

Axe 02 : Généralités sur la communication interpersonnelle

- 1- A travers quels moyens de communications vous recevez les informations au sein de votre entreprise ?
- 2- Pouvez-vous sélectionner un moyen de communications que vous préférez ?
- 3- Quels genres d'informations que vous recevez au sein de votre entreprise ?

Axe 03 : Communication interpersonnelle et la motivation des salariés

- 1- Etes-vous satisfait de votre travail au sein de votre entreprise ?
- 2- Rencontrez-vous des obstacles pour communiquer au sein de votre entreprise? Si oui, pouvez-vous les citer ?
- 3- Trouvez-vous que la circulation des informations au sein de votre entreprise est efficace ?
- 4- Etes-vous satisfait de la communication avec les responsables de votre entreprise ?
- 5- Comment votre employeur encourage-t-il la motivation des salariés à l'ENNA ?
- 6- Etes-vous déjà été motivé à travailler en équipe grâce à une bonne communication interpersonnelle ?
- 7- Comment la communication interpersonnelle au sein de votre entreprise peut-elle renforcer et élever le degré de satisfaction au travail ?

« Merci pour votre collaboration et votre temps accordé à notre recherche »

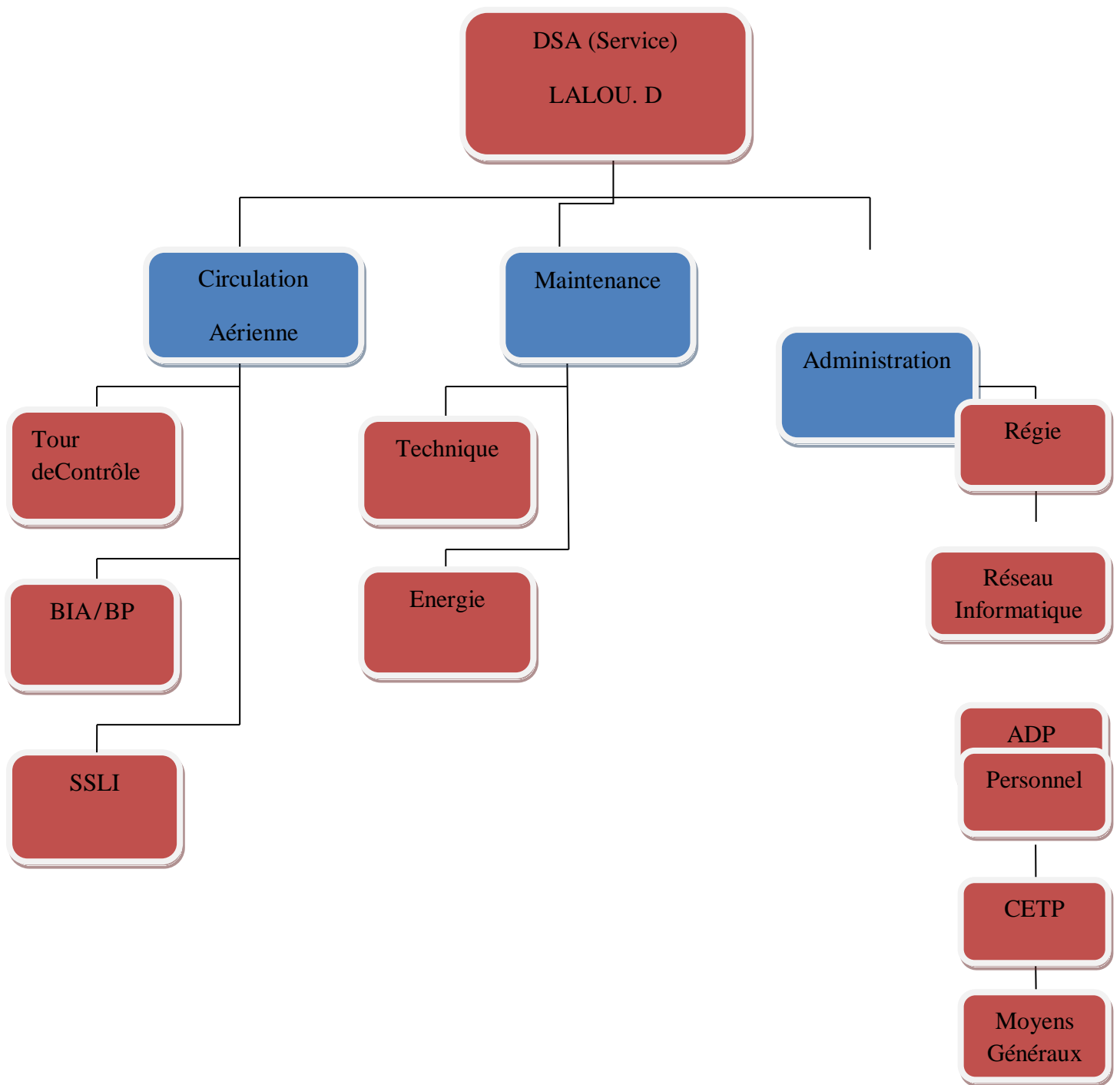
Organigramme de l'ENNA BEJAIA

Circulation
Aérienne
X
Xx
X
X
X
X
X
X
X
X
TOTAL Du Personnel =82 Permanent = 82
Contractuel =00
X
X
TOTAL=14

X
Xx
X
X
X
X
TOTAL=25

Moyens
Général
X
X
X
X
X
X
X
X
TOTAL=09

Arrêté au :
30/12/2021



Organigramme de l'ENNA BEJAIA



المؤسسة الوطنية للملاحة الجوية
Etablissement National de la Navigation Aérienne
Direction de la Sécurité Aéronautique
Aérodrome Bejaïa Soummam / ABANE Ramdane

REF : 0368/AE/DSA/23

BEJAIA, LE : 06/04/2023

Note d'Information

Objet : A/s programmation des congés.

Mesdames, messieurs,

Il est porté à la connaissance du personnel de la DSA de BEJAIA, que les demandes de congé doivent être impérativement formulées à l'administration au moins (08) jours avant la date de départ en congé, et ce pour une meilleure gestion prévisionnelle.

Les titres de congé doivent être signés et récupérés avant la mise en congé de l'intéressé au plus tard le jeudi de chaque semaine en fonction de la vacation de l'intéressé et procéder par la suite à la signature du registre.

Aussi, je vous invite à épuiser dans les meilleurs délais tous vos reliquats de congés tout en tenant compte de la nécessité de service.

A ce titre, un planning a été établi pour chaque service, c'est pourquoi j'invite l'ensemble du personnel à ce porter sur le programme.

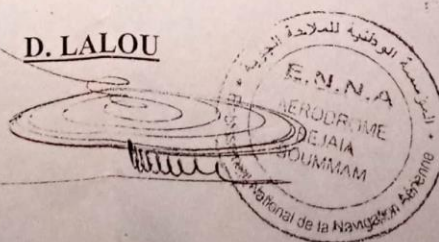
Une fois rempli, il doit être transmis à l'administration au plus tard le 30 Avril 2023.

A cet effet, tout agent n'ayant pas programmé son congé durant cette période, sera exposé à une mise en congé d'office.

J'attache une importance particulière à l'application de cette note.

Le Directeur de la Sécurité Aéronautique

D. LALOU





Résumé

Résumé

L'objectif de cette étude est de découvrir le lien entre la communication interpersonnelle et la motivation des salariés au sein de l'ENNA à Bejaia. Nous cherchons à comprendre comment la communication peut influencer positivement la motivation des salariés et favoriser une gestion efficace et responsable. Pour ce faire, nous avons mené une recherche au sein de l'entreprise afin d'analyser les pratiques de communication et d'évaluer leur impact sur la motivation des salariés. Les résultats de notre étude permettront de confirmer l'importance de la communication interpersonnelle dans la promotion de la motivation au sein de l'ENNA.

Dans le cadre de ce mémoire, nous nous sommes focalisés sur l'impact de la communication interpersonnelle sur la motivation des salariés. Notre question centrale de recherche était la suivante : quel est l'impact de la communication interpersonnelle sur la motivation des salariés au sein de l'ENNA ? À travers notre étude et l'analyse des données recueillies, Nous avons conclu que la communication interpersonnelle a un rôle important dans la création des relations de confiance entre les salariés. En favorisant une communication transparente et en encourageant la participation active des salariés, les entreprises peuvent contribuer à leur développement et renforcer leur efficacité dans la satisfaction des besoins et des intérêts de leurs employés.

Mots clé : la communication, la communication interpersonnelle, la motivation, les salariés, l'entreprise, l'information.

The objective of this study is to explore the relationship between interpersonal communication and employee motivation within ENNA in Bejaia. We aim to understand how communication can positively influence employee motivation and facilitate effective and responsible management. To achieve this, we conducted research within the organization to analyze communication practices and assess their impact on employee motivation. The findings of our study will confirm the significance of interpersonal communication in promoting motivation within ENNA.

Within this dissertation, our focus was on the impact of interpersonal communication on employee motivation. Our central research question was: What is the impact of interpersonal communication on employee motivation within ENNA? Through our study and analysis of the collected data, we have concluded that interpersonal communication plays a vital role in establishing trust among employees. By promoting transparent communication and encouraging active employee participation, organizations can contribute to employee development and enhance their effectiveness in meeting the needs and interests of their employees.