



CESAG Centre Africain d'Études Supérieures en Gestion

**INSTITUT SUPERIEUR DE MANAGEMENT
DES ENTREPRISES ET AUTRES
ORGANISATIONS**

(ISMEO)

**Master II Professionnel en Sciences de
Gestion Option Gestion des Ressources
Humaines**

(MPSG2/GRH)

**MÉMOIRE DE FIN D'ETUDES POUR L'OBTENTION DU MASTER
PROFESSIONNEL EN SCIENCE DE GESTION, OPTION :
GESTION DES RESSOURCES HUMAINES
ANNÉE ACADÉMIQUE 2012-2013**

SUJET

**LA COMMUNICATION INTERNE COMME SOURCE DE
MOTIVATION DANS L'ENTREPRISE : LE CAS DE
L'ASSISTANCE AÉROPORTUAIRE DU MALI (ASAM SA)**

Préparé par :

SIDIBE Oumar

Encadreur :

**Mme ICHOLA Issimatou LANIBA
Enseignante Associée au CESAG**

AVRIL 2014

SOMMAIRE

<i>DÉDICACES</i>	III
<i>REMERCIEMENTS</i>	IV
ABREVIATIONS, ACRONYMES ET SIGLES	V
Liste des figures, tableaux et graphiques, annexes	VI
Introduction générale	1
Présentation de l'étude	3
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET CONTEXTE DE L'ETUDE	8
Chapitre 1 : cadre théorique : la communication interne comme source de motivation	8
SECTION 1 : La communication interne	8
SECTION 2 : La notion de motivation	19
Chapitre 2 : contexte de l'étude : Assistance aéroportuaire du Mali (ASAM-SA)	28
SECTION 1 : Présentation de l'Assistance Aéroportuaire du mali (ASAM-SA)	34
SECTION 2 : La communication interne au sein de l'Assistance aéroportuaire du Mali	48
DEUXIEME PARTIE : PRÉSENTATION, ANALYSE DES RÉSULTATS, RECOMMANDATIONS ET PROPOSITION DE SOLUTION	51
Chapitre 1 : Présentation et analyse des résultats	51
SECTION 1 : Démarche de la recherche	51
SECTION 2 : Les résultats de l'enquête auprès du personnel	53
Chapitre 2 : Recommandations et propositions de solutions	69
SECTION 1 : Recommandations de l'étude	69
SECTION 2 : Proposition de solutions	70
Conclusion générale	76
BIBLIOGRAPHIE	78
ANNEXES	79

DÉDICACES

Je dédie très sincèrement ce mémoire à :

- ❖ *mon très cher père Souleymane SIDIBE, ma tendre et douce mère Augustine DIALLO, pour le soutien indéfectible qu'ils m'ont accordé tout le long de ma vie ;*
- ❖ *mes sœurs Fatimata SIDIBE, Aminata SIDIBE, mon frère Moussa Daniel SIDIBE pour leurs encouragements et leur joie de vivre qui me rendent tout à fait heureux ;*
- ❖ *ma tante Sylvie DIALLO et son mari Sidi Mohamed MALIKITE pour leur hospitalité ;*
- ❖ *mes Amis qui m'ont tant épaulé pendant les moments difficiles et ont facilité mon adaptation au Sénégal ;*

Que DIEU vous bénisse et vous accorde longue vie...

REMERCIEMENTS

En premier lieu, je remercie Dieu le tout puissant de m'avoir accordé cette vie et la volonté de pouvoir rédiger ce mémoire ainsi que toute ma famille pour leurs efforts et leur soutien.

Je me tourne ensuite vers tout le personnel de l'Assistance Aéroportuaire du MALI (ASAM - SA) plus particulièrement :

- ❖ Monsieur DIALLO Boubacar, Directeur Général Adjoint pour l'obtention de ce stage ;*
- ❖ Monsieur SECK Ibrahima, Directeur des Ressources Humaines pour son aide ;*
- ❖ Monsieur NIANG Malick, chef de service développement des Ressources Humaines pour m'avoir encadré pendant le stage ;*
- ❖ Monsieur KOITA Moustapha et Mlle DOUCOURE FATIM, Assistants Ressources Humaines pour leurs bons conseils et bonne humeur pendant le stage.*

Mes remerciements vont enfin vers :

- ❖ tout le corps professoral du Centre Africain d'Études Supérieures en Gestion (CESAG) principalement MADAME ICHOLA Issimatou LANI BA, Enseignante Associée*
- ❖ mes camarades de promotion Master II en Gestion des ressources Humaines (2012-2013) ;*

Encore une fois merci...

ABREVIATIONS, ACRONYMES ET SIGLES

ADM : Aéroport Du Mali

ANAC : Agence Nationale de l'Aviation Civile

ASECNA : Agence pour la Sécurité de la Navigation Aérienne en Afrique et Madagascar

ASAM-SA : Assistance Aéroportuaire du Mali

CA : Conseil d'Administration

DG : Direction Générale

DNM : Direction Nationale de la Météorologie

DRH : Direction des Ressources Humaines

GRH : Gestion des Ressources Humaines

KO : Trafic

KP : Passage

KR : Piste

KU : Maintenance Matérielle

MCC : Mise en Condition Cabine

OACI : Organisation de l'Aviation Civile Internationale

OST : Organisation Scientifique du Travail

CI : Communication interne

COMM : Communication

TAB ET GRAPH : tableau et graphique

LISTE DES FIGURES, TABLEAUX ET GRAPHIQUES, ANNEXES

Figure 1 : communication descendante	12
Figure 2 : communication ascendante	13
Figure 3 : les principaux aéroports du Mali.....	29
Tableau 1 : aéroports principaux et secondaires du Mali.....	28
Tableau 2 : compagnies aériennes internationales.....	33
Tableau 3 : destinations desservies à partir de l'aéroport Bko-Sénou.....	33
Tab et graph 1 : genre H/F.....	54
Tab et graph 2 : classe d'âge.....	54
Tab et graph 3 : catégorie.....	55
Tab et graph 5 : communication interne.....	55
Tab et graph 6 : communication interne 2.....	56
Tab et graph 7 : communication interne 3.....	57
Tab et graph 9 : communication interne et motivation.....	58
Tab et graph 10 : transmission d'information.....	58
Tab et graph 11 : prises de décisions.....	59
Tab et graph 12 : supérieur hiérarchique.....	60
Tab et graph 14 : outils de communication interne.....	60
Tab et graph 16 : accès aux outils.....	61
Tab et graph 18: système de communication interne.....	62
Tab et graph 20 : favorisation de la communication interne.....	62
Tableau 21 : favorisation de la communication interne 2.....	63
Tab et graph 22 : feedback.....	64
Tableau 23 : communication interpersonnelle.....	64
Tab et graph 24 : manque de communication.....	65
Tableau 25 : manque de communication 2	66
Tab et graph 26 : déficit de CI.....	66

Tableau 27 : déficit de communication interne.....	67
Tab et graph 28 : Motivation.....	67
Tab et graph 30 : Amélioration de la CI au sein de l'ASAM.....	68
Annexe 1 : Questionnaire adressé au personnel.....	80
Annexe 2 : Organigramme de la DRH.....	81
Annexe 3 : Organigramme de la Direction Générale.....	82

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Introduction générale

Il est aujourd'hui admis par tous que les entreprises doivent communiquer.

Dans le contexte actuel de mondialisation des économies, de l'évolution de la concurrence et surtout la multiplication des échanges d'informations de tous genres, il est important de noter que les réseaux et les techniques de communications connaissent un développement sans précédent au sein des entreprises. C'est ce qui entraîna les entreprises modernes vers l'instauration d'un système efficace de la communication aussi bien au niveau interne qu'externe.

D'ailleurs, « la logique de la communication globale repose sur une cohérence entre les différents modes d'expression de l'entreprise externe et interne afin d'en rechercher des synergies. Il semble difficile de développer une image externe sans se soucier de l'adhésion et de l'implication du personnel qui constitue le premier vecteur d'image d'une entreprise et l'acteur de la mise en œuvre de sa politique » (DEMONT-LUGOL, KEMPF, RAPIDEL, SCIBETTA, 2006, p.257).

Partant de là, il faut signaler que la principale particularité de la communication interne ne réside pas dans la technique utilisée mais dans la cible de celle-ci. Il s'agit entre autre de donner à un employé l'envie et les moyens de bien travailler. L'objectif est de satisfaire le salarié dans son environnement afin que ce dernier puisse apprécier le travail, en se sentant bien intégré et en ayant pleinement conscience de sa fonction et de son rôle au sein de sa structure. La communication interne devient alors un atout capital dans la compétitivité et la performance des entreprises. Il convient bien évidemment de communiquer pour bien gérer ses ressources humaines au sein de l'organisation, mobiliser ses compétences et d'obtenir l'adhésion de tout son personnel dans le but de pouvoir atteindre ses objectifs communs. Il devient intéressant alors de dire que les équipes qui gagnent sont celles qui prennent plaisir à travailler ensemble. D'ailleurs, de plus en plus, nous remarquons que les entreprises considèrent leurs salariés comme étant leurs premiers clients. Ces entreprises perçoivent leurs salariés comme des consommateurs car à travers eux se reflète l'image de la société toute entière.

Dans les entreprises actuelles, la communication interne doit être le fer de lance de la Gestion des Ressources Humaines car elle s'inscrit dans le cadre des facteurs de motivation du personnel. La perception des hommes et des femmes comme ressources qu'il faut mobiliser

et sur lesquelles il faut investir, nécessite le développement d'une communication interne de qualité.

La mise en place de moyens de communication interne facilite ce développement. Ces moyens de communication ont connu une évolution croissante et continuent dans le temps et dans l'espace. Il est important de rappeler que les premiers journaux internes sont apparus vers 1890 au sein des entreprises comme support de communication avec le personnel.

Cependant, il fallait attendre environ tout un siècle pour voir le rôle de la communication interne évoluer à tel point qu'elle fut identifiée comme fonction stratégique et à part entière. Cette évolution se traduit par le progrès de la technologie notamment en télécommunication et l'internet pour donner un réel coup de pouce à cette fonction (intranet, télétravail, visioconférences etc.).

De nos jours, toutes les grandes entreprises savent que leur succès passe par leur dialogue avec leurs salariés. Bon nombre de compagnies ont subi de graves problèmes par manque de transparence vis-à-vis des employés. Cela se traduit par le fait que nous évoluons dans un environnement où tout se sait de plus en plus rapidement et que la perte de la confiance du personnel, peut entraîner inexorablement une perte de confiance de la clientèle. La communication interne ne saurait être dissociée de la machine managériale ou de la Gestion des Ressources Humaines.

Au-delà de ce débat théorique sur l'importance de la communication interne, nous nous focaliseront sur son importance dans la motivation du personnel de l'ASAM-SA. Nous tenterons d'étudier la communication interne de cette structure afin de pouvoir situer cette notion au cœur de la motivation de son personnel. Cette étude consistera à démontrer l'impact de la communication interne comme source de motivation du personnel de l'ASAM-SA. Pour ce faire, nous aborderons en première partie les diverses théories relatives à ces deux notions que sont d'une part la communication interne et d'autre part la motivation du personnel. Il sera aussi question de présenter cette structure et d'aborder les sujets relatifs à l'existant en matière de communication interne.

La deuxième partie portera sur la présentation, l'analyse de nos différentes recherches et les recommandations et propositions de solutions. Le fruit de ces recherches ou collecte de données permettra de mieux appréhender le véritable impact de la communication interne dans la motivation du personnel d'ASAM-SA.

Présentation de l'étude

1. Problématique

Une entreprise est une entité économique ayant pour vocation la création de richesse. Pour ce faire, elle a besoin de ressources financières, matérielles, mais aussi humaines. Il s'est avéré que la ressource humaine demeure la plus importante au sein des entreprises et cette ressource doit bénéficier des meilleures conditions pour favoriser son épanouissement. Les entreprises ne cessent de mettre en œuvre des moyens et outils pour développer cette ressource si chère de par son importance. Parmi ces moyens et outils, nous avons la communication interne, un facteur de motivation, qui occupe une grande place dans la gestion des ressources humaines. En effet la fonction RH est une fonction d'optimisation, ce qui veut dire la satisfaction totale des besoins existants, car cela est très souvent impossible. Elle recherche tout de même un équilibre optimal de sorte que les forces en présence aillent dans le sens correspondant aux finalités de l'entreprise.

Il convient de noter que la place de la communication interne n'est plus à démontrer dans les entreprises contemporaines. Elle constitue en effet le socle de leur fonctionnement car une bonne communication interne favorise une parfaite adhésion aux objectifs de l'entreprise. Nous constatons le plus souvent que les entreprises tentent d'œuvrer pour le bien-être de leurs ressources humaines en leur proposant des facteurs pouvant susciter bien éventuellement une réelle motivation. La gestion du climat social passe par la qualité de la communication interne résidant au sein de la structure. Même si l'entreprise a des ressources humaines de qualités, elle gagnerait gros à motiver ses troupes pour en tirer un maximum de profit. Si le salaire reste un atout considérable pour impliquer le travailleur, les autres aspirations du personnel sont tout aussi importantes. Cette dimension révèle l'ampleur et la pertinence du problème que pose la motivation du personnel dans les entreprises. De nombreux auteurs ont longtemps médité sur cette notion complexe qui au fur et à mesure évoluait en fonction de l'environnement dans lequel évoluait l'Homme. Une bonne connaissance de la motivation s'avère donc un élément essentiel, donc, nécessaire. La communication interne s'inscrit dans ce cadre en favorisant la prise de décision et en conférant une importance capitale à cette ressource humaine.

Toutefois, il faut souligner que les facteurs de motivations varient en fonction des entreprises. Chaque entreprise dispose de méthodes qui lui sont propres et qui lui permettent bien

évidemment d'inciter la motivation du personnel. Les réalités socioculturelles varient d'un pays à l'autre et donc d'une entreprise à une autre. Toutes ces théories relatives aux relations humaines ne peuvent malheureusement pas constituer une réussite dans certaines entreprises qui privilégieront d'autres moyens. Le degré de communication interne varie en fonction des entreprises au même titre que la perception de la motivation diffère selon les entreprises.

Mais il n'en demeure pas moins qu'une entreprise disposant de collaborateurs motivés se verrait attribuer une garantie de réussite. C'est en ce sens qu'il est important de déceler les facteurs motivant.

Dans le cas qui nous intéresse, qui est celui de l'Assistance Aéroportuaire du Mali, le problème majeur qui se pose est de montrer la contribution de la communication interne dans la motivation du personnel de l'ASAM-SA. Dans une entreprise d'une telle envergure, la communication interne doit être un outil stratégique pour son développement. Or, nous remarquons que la communication interne n'est pas définie dans la politique de cette entreprise. Cette négligence de la part des dirigeants de cette entreprise a entraîné des frustrations au niveau des employés. Nous constatons fréquemment des plaintes en ce qui concerne la transmission d'informations. Une bonne transmission d'informations dans une entreprise favorise non seulement son bon fonctionnement mais aussi la prise de décisions. Dans une entité comme l'entreprise, tous les individus doivent être au même niveau en matière de communication. La rétention d'information ne fait qu'augmenter les frustrations et par la suite entraîner des démotivations.

Afin de pouvoir démontrer l'importance de la communication interne dans la motivation du personnel, notre choix s'est porté sur le thème de réflexion suivant : « la communication interne comme source de motivation dans l'entreprise ». Nous constatons que dans les entreprises, la rémunération ne constitue plus la seule source de motivation. Les employés demandent de la reconnaissance et aussi l'écoute, ce qui passe forcément par la communication interne. Partant de là nous tenterons de répondre à ces différentes réflexions :

- « Quel peut être le rôle de la communication interne dans la motivation du personnel ? » ;
- « La motivation peut-elle être un facteur de la communication interne ? »

L'adhésion à un objectif commun au moyen de la communication interne peut être un facteur clé de succès pour une entreprise.

2. Définition des Objectifs

- **Objectif Général**

Sur un plan général, l'objectif de notre étude consistera à établir le rôle de la communication interne comme source de motivation du personnel de l'Assistance Aéroportuaire du MALI (ASAM-SA).

- **Objectifs Spécifiques**

- Favoriser la motivation du personnel grâce à la communication interne ;
- faire le diagnostic de la communication interne de l'ASAM-SA ;
- déterminer les liens qui pourraient exister entre la perception du personnel de la communication interne et son investissement professionnel, sa productivité ;
- proposer des solutions visant à promouvoir la motivation aux moyens de la communication interne

3. Hypothèse de recherche

- **Formulation des hypothèses**

Nous avons les hypothèses suivantes :

- L'Assistance Aéroportuaire du Mali, en améliorant sa communication interne, impacterait positivement la productivité, l'investissement professionnel de son personnel ;
- majoritairement, le personnel de l'Assistance Aéroportuaire du Mali aurait une mauvaise perception de sa communication interne ;
- la motivation des travailleurs de l'ASAM-SA serait tributaire de leur perception de la communication interne formelle et informelle.

- **Questionnement des hypothèses :**

- Quelle est la perception que le personnel de l'ASAM-SA a de sa communication interne ?
- Quelle est la nature de la communication interne d'ASAM-SA ?
- Quelle relation existe-elle entre la communication interne et l'investissement du personnel de l'ASAM-SA ?

- **Notre cible :**

Notre travail aura comme cible :

- la direction générale de l'ASAM-SA ;
- le personnel de l'ASAM-SA.

4. Approche méthodologique

En optant pour la communication interne comme source de motivation comme thème, nous avons eu à étudier divers ouvrages de chercheurs et de managers confirmés. Ces ouvrages nous ont permis d'étudier différentes théories relatives au thème de notre étude.

Outre ces ouvrages, nous avons pu avoir accès à quelques documents utiles qui nous ont donné un aperçu du fonctionnement de l'entreprise. Le travail fut réalisé grâce à la collaboration de la Direction des Ressources Humaines qui a tenté de nous mettre dans les conditions favorables.

Afin de pouvoir mieux recueillir des informations dans le cadre de la rédaction de notre mémoire, nous avons utilisé des outils de collecte de données telles que questionnaire destiné aux membres de l'entreprise et un guide d'entretien.

En ce qui concerne l'enquête auprès du personnel, nous avons eu quelques réticences au niveau de certains services. Cependant, après élaboration du questionnaire, nous avons réussi à convaincre trente-deux (32) individus toutes catégories sur soixante (60) au niveau de la Direction Général sur l'importance de l'étude. En dehors de cette enquête, nous avons effectué un entretien avec l'assistante du Directeur des ressources à laquelle nous avons posé six (6) questions en rapport avec la communication interne.

Grâce à ces différentes réponses, nous avons pu mener à bien cette étude en dégagant les grands axes sur la communication interne comme source de motivation au sein de l'Assistance Aéroportuaire du Mali-SA.

5. Difficultés rencontrées

Dans notre travail de recherche, nous avons rencontré quelques difficultés qui nous ont ralenti dans le processus de rédaction. Parmi ces difficultés, nous avons fait face à :

- Un manque de documentation relatif à l'historique et au mode de fonctionnement de l'ASAM-SA ;
- Un manque de documentation relatif à la communication interne étant dû à l'absence d'une politique de communication.
- La méfiance de certains employés qui n'ont pas prêté attention à notre questionnaire par crainte de leur supérieur hiérarchique ;

Toutefois, grâce à quelques documents utiles et nos recherches personnelles, nous avons réussi à rédiger ce document. Il est important de noter que bon nombre d'employés était sensible à notre étude. Ces derniers nous ont confortés et aidés dans notre démarche en répondant au questionnaire.

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET CONTEXTE DE L'ETUDE

Chapitre 1 : cadre théorique : la communication interne comme source de motivation

SECTION 1 : La communication interne

Définition des concepts clés

La définition de certains concepts clés du thème est nécessaire pour notre étude.

a) La communication

La communication tire son origine du mot latin « *communicare* » qui signifie être en relation ou mettre en commun. Communiquer c'est partager des connaissances en transmettant des informations à quelqu'un ou, s'il y a échange, de les mettre en commun. Nous parlerons ainsi de dialogue. Elle occupe une place importante au sein de l'entreprise car elle est considérée comme étant un mécanisme permettant de développer les relations humaines. Il existe deux principaux types de communication au sein de l'entreprise à savoir la communication interne et la communication externe. Notre cas fera l'objet de la communication interne de l'entreprise.

b) la stratégie de communication

Elle consiste pour l'entreprise à la mise en place d'une bonne pratique de la circulation et du traitement de l'information à travers une organisation et des réseaux bien identifiés. Pour ce faire, il est important pour l'entreprise de mettre en place un système de communication. Ce système de communication devra faciliter la transmission de l'information entre émetteur et récepteur à travers un canal.

c) L'information

L'information est le contenu d'un message qui peut déclencher une action. Le but d'informer est de faire savoir, voire aider à comprendre.

L'information :

- Contribue à une meilleure intégration des individus dans l'organisation ;
- facilite l'intégration de l'entreprise dans son environnement ;
- permet la division et la coordination des tâches au sein de l'entreprise ;
- facilite la réalisation des objectifs de la direction générale en éclairant la prise de décision et en assurant l'adhésion des salariés.

L'information occupe une place primordiale dans la bonne marche d'une entreprise et doit faire l'objet de partage. En effet, sa rétention par certains individus peut handicaper la communication et par la suite entraîner des démotivations chez le personnel. L'entreprise doit de ce fait penser son système d'information pour éviter tout désagrément dans son fonctionnement

d) Le système d'information

Il peut être défini comme étant « l'ensemble interdépendant, des personnes, des structures d'organisation, de technologies de l'information (matériels et logiciels), des procédures et des méthodes qui devraient permettre à l'entreprise de disposer toujours à temps des informations dont elle aura besoin pour son fonctionnement courant et son évolution. » (Lesca)

e) La culture d'entreprise

Elle peut être définie comme étant l'ensemble des éléments, pouvant être fédérateurs pour le personnel. Parmi ces éléments nous pouvons citer : les valeurs, l'histoire, la mission d'une entreprise.

f) Gestion ou management

Une parfaite gestion nécessite la mise en œuvre des techniques de planification, d'organisation, de direction ou prise décision et enfin de contrôle. En effet, la mise en œuvre de ces différentes techniques permettrait à une entreprise d'atteindre efficacement ses objectifs de la manière la plus optimale. Partant de là nous pouvons dire que la bonne gestion d'une entreprise passe par la mise en place des ressources nécessaires afin d'atteindre des objectifs précis, dans le cadre d'une politique d'entreprise définie. La politique d'entreprise permet d'identifier les orientations choisies par une entreprise dans le but d'atteindre ses objectifs à travers ses ressources.

Le concept de ressources est indispensable dans une bonne gestion. Dans le cadre de notre étude, nous allons nous intéresser à la gestion de la ressource humaine qui est la mise en œuvre de pratiques visant à développer, acquérir, fidéliser les ressources humaines dans le but de les faire adhérer aux objectifs de l'entreprise. Elle permet entre autre de développer les rapports interpersonnels entre salariés et la direction générale de l'organisation.

De bonnes relations interpersonnelles dans l'organisation dénotent du style de management ou de leadership du dirigeant et passent surtout par une bonne communication interpersonnelle notamment dans les prises de décisions.

1.1. Qu'est-ce que la communication interne ?

Dans un premier temps, la communication interne peut se définir comme l'ensemble des moyens et actions de communication destinées aux salariés d'une organisation ou d'une entreprise. En effet, les entreprises désireuses de se développer ont adopté une nouvelle vision de la communication et ne se situent plus forcément dans une démarche de communication descendante, qui est une information divergente qui quitte une personne (DG) ou un groupe de personnes (CA) vers un plus grand nombre (les salariés) par le biais de relais (les responsables).

La communication interne se traduit comme un outil ou un instrument favorisant l'adhésion interne aux valeurs de l'entreprise et à sa philosophie, tout comme un moyen facilitant la construction d'une solidarité et d'une implication des salariés par rapport à leur employeur. C'est en ce sens que DETRIE et BROYEZ ¹ dans « la communication interne au service du management » (2001), abordent la communication interne comme un outil visant à promouvoir la cohésion entre les salariés voire le sens du collectif. Nous pouvons de ce fait dire que la communication interne joue un rôle prépondérant dans la fonction d'une entreprise en ce sens où elle contribue à l'efficacité de l'entreprise à travers la motivation des salariés.

Comme toutes les autres formes de communication, la communication interne répond à des objectifs bien précis que nous tenterons de survoler.

1.2. Les objectifs de la communication interne

L'objectif global de la communication interne de l'entreprise est de pouvoir définir une problématique d'offre et de demande. D'une part la demande du salarié qui se traduit par ce

¹ DETRIE et BROYEZ « la communication interne au service du management » 2001

qu'il souhaite savoir, ses inquiétudes, préoccupations et surtout ses objectifs. D'autre part l'offre de l'entreprise à travers son message, son ambition et surtout son image qu'elle souhaite partager avec ses employés. Elle doit pouvoir être régulière et fréquente. L'information est devenue une matière capitale (elle facilite la prise de décision) au sein des organisations, et la communication interne vise surtout à sa promotion en favorisant les relations interpersonnelles dans l'optique de pouvoir atteindre les objectifs d'entreprise. C'est dans le même ordre d'idée que DEMONT et A. KEMPF² parlent de cinq (5) niveaux d'objectifs de la communication que sont :

- **La compréhension**, qui consiste à expliquer au personnel le fonctionnement global de la société afin de l'aider à mieux comprendre les réalités internes de l'entreprise.
- **La circulation**, qui favorise les conditions d'une bonne fluidité de l'information à travers les niveaux de l'entreprise.
- **La confrontation** : elle permet à chaque agent de se situer par rapport à son entreprise, de reconnaître sa place, son rôle dans l'entreprise afin de contribuer pleinement à son développement.
- **La cohésion** qui reste un facteur important du fait de son aspect indispensable en entreprise, vise surtout à forger l'esprit d'une équipe soudée, solidaire cohérente, qui partage les mêmes valeurs et poursuit les mêmes objectifs.
- **Le changement des attitudes et comportement** : la communication interne vise généralement l'adaptation des attitudes et comportements aux valeurs de l'entreprise ; l'objectif étant d'harmoniser les pratiques et les connaissances du personnel afin de pouvoir véhiculer les mêmes informations en interne tout comme en externe.

Il résulte alors de l'idée de DEMONT et KEMPF que la mise en œuvre des objectifs de la communication interne doit s'accompagner de moyens appropriés. C'est en ce sens que toute entreprise, souhaitant favoriser une bonne circulation et transmission d'informations en son sein, doit concevoir, mettre en place et surtout se donner les moyens d'évaluer la communication interne en vue de pérenniser son fonctionnement.

Toutefois, il est important de noter que les attentes des salariés face à la communication interne sont multiples et varient voire diffèrent selon que l'on s'adresse à un cadre ou à un ouvrier, et même selon le secteur d'activité de l'entreprise, voire selon le pays. Il faut souligner qu'il n'existe pas une communication interne figée, unique mais une « multitude »

² DEMONT et KEMPF « communication des entreprises : stratégies et pratiques » 2006

de communications qui répondent chacune aux attentes et aux aspirations des uns et des autres.

Après avoir survolé les objectifs de la communication interne, il serait important d'aborder les types de communication interne existant dans l'entreprise.

1.3. Les types de communication interne

La communication interne s'avère nécessaire voire stratégique pour toute organisation. Elle est importante, incontournable en ce sens où elle permet d'améliorer l'efficacité de l'organisation, renforcer la cohésion du groupe tout en stimulant l'enthousiasme, l'efficacité et la motivation des salariés. Elle doit s'inscrire dans la politique globale de l'entreprise. De ce fait, il est important de noter que chaque entreprise dispose de son propre type de communication spécifique à ses besoins.

1.3.1. La communication descendante ou hiérarchique

Elle va de la hiérarchie vers la base. Ce type de communication s'adresse à l'ensemble des salariés. En effet, l'information quitte une personne (ex DG...) ou un groupe de personnes (ex : Conseil d'administration...) vers un plus grand nombre de personnes (les salariés). Cette forme de communication est aussi appelée la communication du haut vers le bas. Elle joue un rôle de communication explicative car elle permet de diffuser les informations réglementaires (mesures de sécurité, règlement intérieur, etc.). Il peut aussi s'agir d'informer et expliquer un projet à l'ensemble du personnel, voire résoudre les conflits internes.

La communication descendante s'exprime en général par l'écrit à travers certains supports qui peuvent être les réunions, le journal interne, les notes de service, l'intranet, les bilans sociaux, etc.

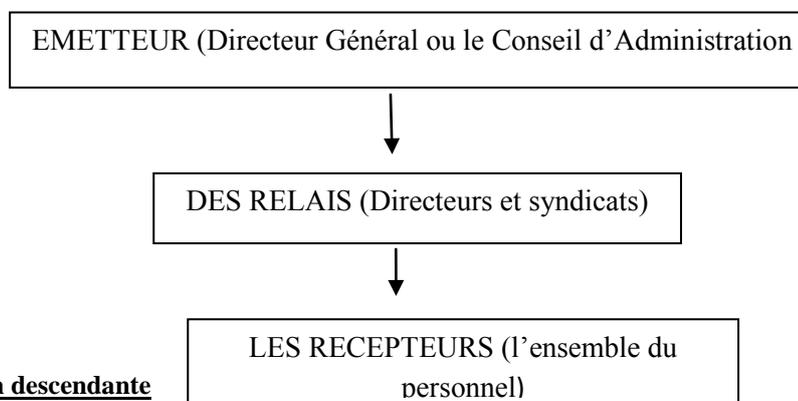


Figure 1 : communication descendante

Source : système d'information et de communication

1.3.2. La communication ascendante

Ce type de communication part de la base (salariés) pour remonter vers la hiérarchie ou la direction. Elle est aussi appelée communication dite du « bas vers le haut ». Cette forme de communication est généralement provoquée et organisée par les syndicats ou autre comité étant donné qu'elle peut revêtir un caractère spontané. Il faut aussi noter qu'elle donne l'opportunité aux salariés d'exprimer leurs avis, leurs attentes, leurs besoins et aspirations.

Cette forme de communication peut utiliser des supports tels que les boîtes à idées, le journal syndical, les lettres ouvertes, les réunions d'expressions, etc.

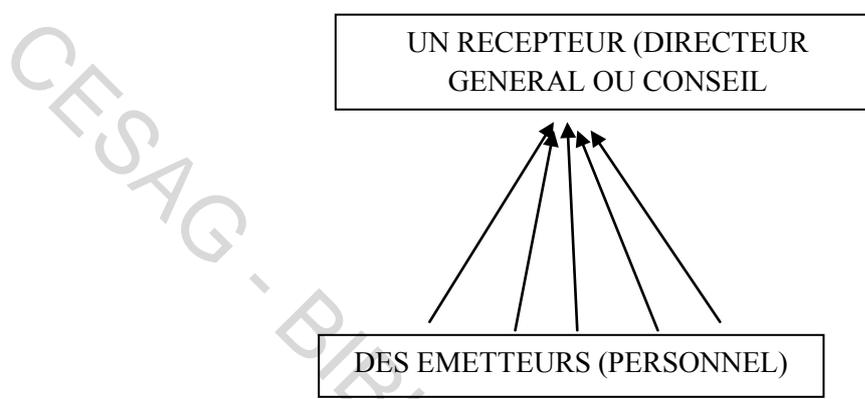


Figure 2 : communication ascendante (source : système d'information et de communication)

1.3.3. La communication latérale, horizontale ou mutuelle

Elle permet de favoriser l'échange d'informations entre différents acteurs de l'organisation. Il n'existe ici aucune notion de hiérarchie. L'information est transmise à travers un échange d'égal à égal. En effet, ce type de communication a pour but de faciliter l'intégration de la prise de décision, l'incitation de l'action de partage de connaissances, d'informations entre les différents membres d'une entreprise. L'information horizontale se fait naturellement dans les petites structures notamment à travers le dialogue. En revanche, dans une structure de grande taille, elle doit pouvoir s'appuyer sur des moyens nécessitant une organisation plus lourde (affichage, tableaux, magazines, etc.)

1.4. Les moyens de la communication interne

En matière de communication interne, il existe plusieurs moyens permettant de diffuser l'information à l'ensemble du personnel. Ces moyens peuvent être :

1.4.1. Les moyens par écrit

➤ Note de service :

Elle a pour rôle de fixer les règles de fonctionnement interne, de donner les directives et par la suite d'informer sur les modifications juridiques, commerciales ou techniques (elle est utilisée par toutes les entreprises).

Hormis les décisions proprement dites, les notes permettent à la direction ou même aux chefs de service, de transmettre des informations ponctuelles sur les sujets concernant l'organisation du travail, les salaires et les avantages sociaux, les moyens d'information et d'une manière générale tout ce qui est relatif au changement.

➤ Le flash d'information :

Ces notes d'information rapides et brèves ont pour objectif d'informer d'un événement qui vient de se dérouler ou qui va avoir lieu très rapidement. Elles permettent de contrôler l'origine de l'information et évitent que les salariés n'apprennent une nouvelle importante de l'extérieur, ce qui nuirait à l'image de la communication de l'entreprise.

➤ Le journal d'entreprise :

C'est la parfaite illustration du moyen écrit de la communication interne.

Il est à la fois le plus critiqué. Plus de la moitié des lecteurs se disent indifférents ou agacés par son contenu. Son efficacité se résume au fait qu'il s'adresse à un large public. Il sert à relier les membres de l'entreprise, à et créer chez eux un sentiment d'appartenance à l'entreprise en les informant sur la vie de l'entreprise et de l'activité des hommes qui y travaillent. Il peut aussi s'agir des questions techniques, économiques et sociales qui intéressent l'entreprise, tout en créant une ambiance propice au dialogue en décloisonnant l'entreprise.

➤ **Les panneaux d'affichage :**

Ce sont des panneaux fixes ou mobiles supportant les notes d'information, des comptes rendus, des affiches proprement dites. Ils peuvent être réservés à l'affichage des informations émanant du comité d'entreprise, des délégués du personnel ou des délégués syndicaux ; à l'affichage par la direction de toutes les informations qu'elle souhaite transmettre à son personnel (consignes de sécurité, résultats, coupures de presses, informations sociales, etc.). Bien situés à des endroits stratégiques, ils ont un impact généralement très fort. Il faut toutefois éviter de mettre en place des affiches permanentes, vantant les mérites de la société ou les produits construits.

➤ **Compte rendu de réunion :**

C'est un procès-verbal du comité d'entreprise ou de la réunion des délégués du personnel ou un compte rendu d'une réunion de travail. Son objectif est la diffusion d'éléments d'information aux participants à la réunion et à d'autres personnes que l'on souhaite informer.

➤ **Les boîtes à idée :**

Il s'agit d'une urne dans laquelle les salariés mettent des suggestions de manière anonyme, en d'autres termes, c'est une possibilité donnée aux salariés de faire à la direction des suggestions sur tout ce qui touche à la vie de l'entreprise. Ces suggestions peuvent être sous forme de feuilles remise dans des boîtes, placées à un ou plusieurs endroits de passage. Toute suggestion pouvant améliorer le fonctionnement de l'entreprise dans tous ses aspects peut faire l'objet de cet outil.

La boîte à idées a pour avantage de développer l'intérêt du personnel pour son travail, booster sa créativité, d'encourager ses initiatives et l'expression du salariés en facilitant son insertion dans son milieu de travail.

➤ **La lettre au personnel :**

C'est un document signé par le directeur et remis ou envoyé aux membres du personnel, soit régulièrement, soit à l'occasion d'évènements importants dans la vie de l'entreprise. Elle a comme but d'informer le personnel des résultats et des projets de l'entreprise afin d'évoquer une opération particulière et pour parler d'une situation et faire part de ses intentions dans une situation critique, etc.

➤ **Les tableaux de bord :**

Le tableau de bord est un support qui fournit régulièrement les résultats, données essentiellement chiffrées sur une période passée mais avec une indication des variations d'une période sur l'autre. Le tableau de bord de la direction des ressources humaines a pour but de suivre mensuellement l'évolution de la situation en terme d'effectifs, de mouvements, de rémunération, de formation, de climat social avec le support de quelques ratios qui constituent des clignotants éventuels tels que le taux d'absentéisme, accidents du travail, motifs des départs, nombre de conflits sociaux.

➤ **Le bilan social :**

Le bilan social donne, une fois par an, la situation en fin d'exercice des différents indicateurs sociaux par grandes rubriques telles que les effectifs, les rémunérations, les conditions de travail, la formation et les avantages sociaux et leur évolution. Le rapprochement avec les bilans sociaux des deux (2) années précédentes permet une analyse intéressante de l'évolution de certains ratios sociaux.

➤ **Les projets et chartes d'entreprise :**

Ce sont des documents écrits, de quelques lignes à quelques pages, qui indiquent la vision et les perspectives de l'entreprise dans les domaines commerciaux, financiers et sociaux de l'entreprise. La charte est un document destiné à fédérer l'ensemble des salariés sur une vision commune.

L'élaboration d'une charte est l'occasion de faire participer le plus grand nombre possible de salariés afin qu'ils puissent se l'approprier et surtout en décliner les principaux axes dans leur propre activité.

Exemple : dans le domaine des ressources humaines la charte peut être : «Notre mission est d'attirer, développer, retenir et motiver des collaborateurs ayant d'excellentes compétences, visant à réaliser des résultats qui assureront le développement de la société dans sa position de leader sur le marché».

➤ **Les plaquettes de présentation de l'entreprise :**

Elles sont utilisées pour présenter la société au moment du recrutement et dans forums d'emplois.

1.4.2. Les moyens par oral

➤ Les réunions :

Il est important de savoir qu'il existe plusieurs types de réunions que nous tenteront de dérouler et qui varient en fonction de la taille du groupe, la fréquence, la durée et même les catégories de participants.

- Les réunions de services

Elles sont régies par un certain nombre de règles. Comme toutes les réunions, elles doivent ainsi avoir une finalité connue de tous à travers par exemple un ordre du jour. Elles doivent également être parfaitement organisées en amont en laissant du temps aux participants pour se préparer et en réservant en avance les lieux et matériels nécessaires.

- Les réunions d'échange :

Ces réunions sont proches des précédentes ; mais on souligne l'importance du dialogue. Ce type de réunion nécessite évidemment un feedback impliquant la participation de chaque participant. Par exemple, les réunions de concertation où un responsable consulte un groupe pour avoir son avis sur un projet ; les réunions d'expressions des salariés rentrent dans cette catégorie.

- Les réunions interservices :

Les réunions interservices ou les séminaires d'échange, permettent de resserrer les liens entre deux services devant travailler ensemble mais ne le faisant pas forcément correctement. Ces rencontres permettent de mettre en avant les attentes réciproques des services, de découvrir les manières de fonctionner et les besoins du marché. Elles contribuent aussi à la création d'un réel décloisonnement entre les entités. Il est important de savoir que ce type de rencontre est encore assez peu répandu.

- Les réunions de négociation :

Elles réunissent des partenaires qui cherchent à parvenir à un accord alors qu'ils poursuivent des stratégies en partie divergentes ou ont des solutions différentes : réunion de négociation budgétaire, réunion de négociation commerciale, certaines réunions avec les partenaires sociaux, etc.

➤ **Les ateliers métiers :**

Les ateliers métiers rassemblent des personnes d'un même métier mais ne travaillant pas ensemble et parfois même dans des entités différentes. C'est un moment important d'échange qui permet de découvrir d'autres méthodes de travail et qui permet de tirer de bonnes idées à mettre en œuvre dans un service.

➤ **Les conférences :**

Elles peuvent être des exposés d'un sujet par un cadre de l'entreprise ou par une personnalité extérieure (la plupart du temps, on prévoit un temps pour les questions), sujets de culture générale ou questions en rapport avec la vie professionnelle. Elles élargissent la culture générale des membres de l'entreprise et complètent leur formation professionnelle.

1.4.3. Les moyens par audiovisuel

➤ **La téléconférence :**

Le couplage des techniques modernes de transmissions et de celles de l'audiovisuel permet de tenir des réunions avec des interlocuteurs qui se trouvent à des distances plus ou moins grandes de l'animateur.

➤ **Les films d'entreprise :**

Les films d'entreprise sont trop souvent vus comme le moyen privilégié de la communication interne, or ils ne sont pas adaptés à toutes les situations et leurs effets sont limités. Beaucoup de films sont enfermés dans les tiroirs quelques jours après leur création, soit parce qu'ils ne permettent pas de résoudre le problème de communication, soit parce qu'ils ne correspondent pas ou plus aux attentes et aux besoins du personnel.

➤ **Les moyens classiques :**

Cassette audio/vidéo, CD/DVD, diaporama, diapositif, rétroprojecteur, qui permettent un bon transfert d'information et une bonne compréhension de la part des spectateurs et auditeurs.

1.4.4. Les moyens électroniques

➤ **Le téléphone :**

Le téléphone peut aussi être utilisé pour le journal téléphoné qui donne des informations sur l'entreprise.

➤ **La messagerie interne :**

C'est une boîte de dialogue et d'interface entre les agents. C'est une messagerie instantanée. Cet outil a l'avantage de faire circuler rapidement les informations entre les services et entre les agents. C'est un moyen rapide et interactif de transmission nécessitant un minimum de formation des personnes et un exercice différent du management.

➤ **L'intranet :**

Il peut être défini comme un moyen permettant de relier plusieurs employés dans l'entreprise par le biais du réseau local. Il a pour but de faciliter leur communication leur collaboration et la gestion de leur travail à travers un simple navigateur.

Dans les grandes entreprises, l'intranet fait l'objet d'une gouvernance particulière en raison de sa pénétration dans l'ensemble des rouages des organisations. C'est un dispositif nouveau de communication très performant.

➤ **Forum de discussions**

Il s'agit des personnes qui travaillent ensemble pour un même projet grâce à l'utilisation d'un même logiciel.

Mieux la communication se fait, rapide est la prise de décision. Cela demande le choix de supports adéquats permettant une parfaite diffusion de l'information. Un bon choix de ses supports favorisera l'adaptation de l'information aux différents niveaux d'interlocuteur afin d'éviter au plus des démotivations dues à un déficit de communication.

Après avoir parlé de la notion de communication interne, nous aborderons celle relative à la motivation.

SECTION 2 : La notion de motivation

2.1. Qu'est-ce que la motivation ?

Compte tenu de son usage fréquent dans plusieurs domaines, la motivation constitue une notion bien complexe à définir. Dans notre cas, il sera question uniquement de motivation de l'Homme dans son milieu de travail. Pour ce faire, certains auteurs ont tenu à dégager certaines définitions afin de mieux expliciter cette notion dans le domaine de

l'épanouissement de l'Homme « salarié » dans son milieu de travail. Parmi ces auteurs, nous pouvons retenir Claude LEVY LEBOYER, DOLAN ET AL et enfin Louis BERGERON, etc.

Selon Claude Levy LEBOYER³, dans son ouvrage intitulé « la motivation dans l'entreprise » (Ed. Organisations, 1998), la motivation peut être perçue comme un « des éléments décisifs à la survie des entreprises » car elle constitue un lien évident avec la compétitivité. L'auteur va plus loin dans sa réflexion en affirmant : « la motivation peut être composée en 3 étapes qui se définissent dans le cadre des actions visant la poursuite d'un résultat donné, donc d'une performance :

- Le choix de l'objectif ou encore l'acceptation par l'individu d'un objectif qui lui est assigné ;
- la décision, souvent implicite qui concerne l'intensité de l'effort que cet individu va consacrer à atteindre cet objectif ;
- la persévérance dans l'effort au fur et à mesure qu'il se déroule, et en fonction des retours d'informations sur ses résultats par rapport à l'objectif à atteindre.

En d'autres termes, être motivé c'est essentiellement avoir un objectif, décider de faire un effort pour l'atteindre et persévérer dans cet effort jusqu'à ce que le but soit atteint ».

D'autres parts, DOLAN et AL⁴ estiment que la motivation est « l'ensemble des forces incitant l'individu à s'engager dans un comportement donné. Il s'agit donc d'un concept qui se rapporte tant aux facteurs internes (cognitifs) qu'externes (environnementaux), qui invitent l'individu à adopter une conduite particulière ». Il résulte de cette définition que la motivation est perçue comme un processus qui est déclenché suite à une interaction entre deux (2) forces :

- Une force interne à l'individu : elle fait appel aux capacités intrinsèques de l'individu sur le plan personnel notamment ses besoins, son instinct, voire ses traits de personnalités.
- Une force externe qui fait plutôt allusion à l'environnement de travail, au mode de management. Autrement elle fait référence aux facteurs extrinsèques comme source de la motivation.

³ LEBOYER, « la motivation dans l'entreprise », 1998

⁴ DOLAN et AL, « initiation à la psychologie du travail », 2000

Après avoir défini la notion de motivation, nous tenterons d'aborder la typologie de motivations existante.

2.2. Typologie de motivations

Il existe quatre principaux types de motivation que sont :

2.2.1. La motivation finale

Elle peut être considérée comme l'énergie qu'un acteur récolte d'un résultat visé, à raison des avantages que cette finalité revêt à ses yeux. C'est l'objectif qui pousse l'individu à se surpasser et à donner le meilleur de lui-même. Autrement dit, c'est le résultat qui compte et rien d'autre. L'avantage de ce type de motivation est de donner très rapidement de bons résultats car l'acteur se concentre uniquement sur l'objectif à atteindre. Un acteur motivé favorise le progrès dans son environnement de travail.

2.2.2. La motivation instrumentale

Dans ce type de motivation, il est fort intéressant de souligner que c'est l'art et la manière qui comptent et le résultat est considéré avant tout comme l'expression de cette perfection technique. La motivation instrumentale fait plutôt appel à l'intérêt pour le savoir-faire ou la technique de production, la créativité de l'individu le poussant à agir.

2.2.3. La motivation de survie

C'est celle qui préside aux actes sans lesquels aucun autre acte ne serait envisageable. Il s'agit de survivre avant tout. Lorsqu'on adopte une motivation de survie, on agit par nécessité. Celle-ci est utile car elle est très vive et oblige l'acteur à une grande efficacité, mais elle s'avère tout de même très stressante, brutale et parfois violente.

2.2.4. La motivation obsessionnelle

Elle est considérée comme une motivation radicalisée. Elle conduit à tous les sacrifices et nous la retrouvons le plus souvent chez les religieux et les sportifs de haut niveau. Elle peut comporter des aspects néfastes pour l'individu et son entourage en se transformant en une obsession quotidienne.

Après avoir survolé les typologies de motivation existantes, il serait important d'aborder quelques théories d'illustres auteurs afin de mieux comprendre et conclure cette notion importante qui est la motivation au sein des ressources humaines.

2.3. Les théories de la motivation

De nombreux chercheurs issus de différentes disciplines (sociologie, économie, psychologie, etc.) ont longtemps médité sur cette notion que constitue la motivation au travail. Ils ont apporté à travers de nombreux voies et moyens des analyses pertinentes pouvant permettre de réduire l'écart qui existe entre les attentes du travailleur et les gains qu'il tire, réellement, de son travail.

Il est important de noter que c'est à travers l'industrie et pour des raisons de productivité et de rendement que la notion de motivation s'est peu à peu étendue suite à des études qui facilitèrent son expansion.

Ce développement a pour origine le Taylorisme, au début du siècle. L'Organisation Scientifique du Travail (O.S.T) mis au point par TAYLOR⁵, avait comme objectif d'accroître la productivité à travers un découpage des tâches visant à faciliter la spécialisation des ouvriers. Dans cette O.S.T, le facteur de motivation était perçu dans le salaire, une participation des salariés proportionnelle au travail effectué. En d'autres termes le salarié qui, payé, en fonction de son rendement, était considéré comme « un rouage de l'entreprise-machine ». Ses sentiments, ses aspirations n'avaient guère d'importance à l'époque. Cette stratégie de motivation n'a pas tardé à disparaître au fil du temps même si, elle subsiste de nos jours dans certaines entreprises.

Cependant, à travers les études de HAWTHORNE, sous la direction d'Elton MAYO⁶, qui nous montre une autre approche des relations de travail, on s'est rendu compte de l'apport de l'Homme ouvrier dans le rendement et la productivité de l'entreprise. L'apport de l'Homme dans la pérennité de l'entreprise n'était plus dépourvu de sens. L'Homme qui jadis était perçu comme une machine fut peu à peu considéré comme être pourvu d'une âme, une conscience, un pouvoir d'émotion, bref une volonté dont on ne saurait ignorer si on veut en tirer un meilleur profit. Il est intéressant de noter que cette approche rompait totalement avec l'hypothèse de TAYLOR qui prônait plus l'intérêt individuel aux dépens du collectif. C'est

⁵ TAYLOR, « Organisation Scientifique du Travail »

⁶ MAYOO, « effets HAWTHORNE »

ainsi que certains chercheurs tels que MASLOW et HERZBERG focaliseront toutes leur recherches vers la meilleure manière de motiver l'Homme dans son milieu de travail afin d'assurer son épanouissement et sa participation au bien être de l'entreprise. Ce sont ces différentes pensées et recherches qui donnèrent naissance au mouvement des Relations Humaines comme instigateurs Mc GREGOR, LIKERT, etc...., qui ont démontré que l'Homme était plus enthousiaste au travail que lorsqu'on le responsabilisait et élaborait avec lui une vision commune de l'organisation.

2.3.1. La théorie des besoins de MASLOW

Selon Abraham MASLOW, la source de motivation des êtres humains se renouvelle dès que les besoins du type inférieur ont été satisfaits. C'est en ce sens qu'il dira « les êtres humains sont des organismes qui ont des besoins et qui sont motivés pour concrétiser et satisfaire un certain nombre de ces besoins dans leur vie ». MASLOW⁷ compte cinq (5) besoins qui constituent une hiérarchie qui va de bas vers le haut. En effet, lorsque les besoins du premier niveau ont été satisfaits, ils cessent immédiatement d'être des sources de motivation car l'Homme cherchera automatiquement à satisfaire ceux du second niveau, ainsi de suite. Cette réflexion poussa MASLOW à classer ces besoins en proposant sous la forme d'une pyramide, une hiérarchie des besoins en cinq (5) niveaux :

➤ **Les besoins physiologiques ou élémentaires :**

Ces besoins se situent au niveau le plus bas de la pyramide. Ce sont les besoins de première nécessité tels que les besoins de manger, de boire, dormir, de se reproduire, etc. Ces besoins sont directement liés à la survie des individus ou de l'espèce et sont perçus en tant que motivateurs et une fois satisfaits, cessent de l'être.

➤ **Les besoins de sécurité :**

Ces types de besoin rassurent l'individu en lui permettant de se protéger contre les différents dangers qui menacent sa vie. En d'autres mots, il s'agit d'assurer sa propre protection au niveau physique et également moral.

⁷ MASLOW, « Théorie des besoins »

➤ **Les besoins sociaux d'appartenance à un groupe :**

Il s'agit entre autre des besoins d'appartenance, d'affiliation. Ce besoin vise à démontrer la dimension sociale de l'individu qui désire se sentir accepté par les groupes dans lesquels il évolue (travail, famille, association...). Dans le cadre de l'entreprise, le manager développera le collectif professionnel et si possible des activités qui auront pour but de renforcer la cohésion sociale.

➤ **Les besoins d'estime :**

C'est une suite des besoins d'appartenance à un groupe. Le désir de l'individu à ce stade serait d'être reconnu en tant qu'entité propre au sein des groupes auxquels il appartient.

Au sein d'une organisation, le personnel aura comme désir d'être accepté et reconnu et surtout considéré comme partie prenante. Les responsables auront à valoriser le travail accomplis, souligner la difficulté et reconnaître les mérites individuels.

➤ **Les besoins de réalisation de soi ou de développement personnel :**

MASLOW considère ce besoin comme le sommet des aspirations humaines : l'Homme a besoin de s'épanouir, de s'accomplir personnellement et de rechercher le meilleur de soi. Il vise à sortir d'une condition purement matérielle afin d'atteindre l'épanouissement.

Dans cette théorie, il convient de noter que les besoins de niveau supérieur ne constituent une source de motivation que lorsque ceux de niveau inférieur ont été satisfaits. En effet, à partir du moment que les besoins physiologiques sont assurés, l'Homme cherchera à garantir sa sécurité, mais dans le cas contraire, il pourrait être amené à compromettre sa sécurité pour combler un besoin physiologique.

MASLOW nous démontre donc à travers sa pyramide, qu'il convient de procéder dans l'organisation du travail à un enrichissement des tâches qui rendront le travail plus intéressant et par la suite plus valorisant.

2.3.2. La théorie du facteur d'hygiène et de motivation d'Herzberg

Cette théorie est aussi appelée théorie bi-factorielle car elle met en exergue deux (2) types de facteurs que sont :

- Les facteurs d'hygiène qui créent une motivation extrinsèque (extérieure au travail). Ils sont directement liés à l'environnement du travail notamment en termes de salaires, d'œuvres sociales, de communication, de système d'information ou encore le climat social.
- Les facteurs de motivation ou intrinsèques qui sont relatifs au contenu du travail, de responsabilité, d'accomplissement et des possibilités d'avancement.

Selon HERZBERG⁸, leur présence peut procurer des états de satisfaction et leurs absences peuvent ainsi provoquer des états neutres. HERZBERG à travers sa théorie nous démontre que contrairement à ce que l'on pourrait penser, la rémunération n'est pas la source unique de la motivation au travail, autrement dit le travail ne constitue pas seulement l'objet d'un échange marchand entre le travailleur et son employeur.

2.3.3. La théorie X-Y de Mac Gregor

Ces théories élaborées par Douglas Mac GREGOR⁹ dans les années 1960, sont issues d'observations empiriques et s'opposent entre elles.

D'une part la théorie X consiste à démontrer que naturellement l'être humain est hostile au travail et fera tout pour l'éviter. En d'autres termes, les individus privilégient leur sécurité à la prise de responsabilité. Du fait à leur aversion à l'égard du travail, Mac GREGOR pense que la plupart des individus doivent être mis sous contrôles, voire sous menaces dans le but éventuellement de les inciter à travailler davantage. Cette théorie vise à démontrer que les travailleurs ne fournissent l'effort escompté que sous la contrainte ou contre une récompense espérée qui peut être bien évidemment le salaire.

D'autre part la Théorie Y qui considère que l'Homme cherche dans le travail une certaine satisfaction, une manière pour lui de s'épanouir ou de se réaliser. Cette théorie montre que l'individu cherche à participer à la réalisation des objectifs de l'entreprise en développant ainsi sa créativité. Elle démontre aussi que le contrôle et la punition ne sont pas les seules manières de faire travailler des personnes car l'individu est capable de se réaliser si on l'associe aux buts de l'organisation.

⁸ HERZBERG, « théorie du facteur d'hygiène et de la motivation »

⁹ Mac GREGOR, « théorie X Y »

Après avoir exploré la notion de motivation dans son ensemble à travers les théories de la motivation et les diverses formes de motivations existantes, nous allons nous tourner vers l'importance de la communication dans la motivation du personnel.

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

Il ressort principalement que la communication interne a pris une envergure au cours de ces années dans les entreprises car l'évolution de la culture d'entreprises les y pousse et parce que le personnel est devenu partie prenante et demandeur de plus d'informations et d'échanges. Force est de constater que la communication interne ne peut plus se contenter d'être l'outil de transmission d'informations de la hiérarchie à l'ensemble des salariés. Son véritable enjeu est celui de l'adhésion des collaborateurs à l'entreprise et à ses valeurs. L'objectif étant de les inciter à s'investir et donc les motiver par conséquent. Il est important de comprendre que le personnel est le premier vecteur de communication et de l'image de l'entreprise vers l'extérieur. De ce fait l'entreprise se doit de mettre tout en œuvre pour veuille à l'épanouissement de ce personnel qui constitue une source de valeur ajoutée et un vecteur d'avantage concurrentiel. Cela dénote l'importance de bien communiquer en interne car pour relayer l'information et être le promoteur de l'image de son entreprise, chaque travailleur doit être informé clairement. L'information est aussi le moteur de la décision, c'est une autre raison essentielle d'une bonne communication interne dans l'entreprise. La motivation du personnel et son adhésion aux différents projets menés dans l'entreprise sont, enfin, deux dernières raisons qui rendent la communication interne intouchable.

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

De l'embauche au licenciement par le développement et le renforcement de la politique de l'entreprise, la communication est ce qui est le plus important au sein de la fonction Gestion des Ressources Humaines. Il existe à ce niveau plusieurs objectifs visant à promouvoir la motivation, que sont :

- La diffusion d'une information pertinente permettant à chacun de comprendre l'entreprise ; de s'adapter en permanence aux aléas, d'être autonome et efficace à son poste de travail ;
- l'échange, l'enrichissement réciproque, la coordination et l'interactivité entre personnes ou entités ;
- enfin, l'adhésion à une ambition, des valeurs, des projets communs et la solidarité de tous.

A travers ces objectifs cités, nous nous rendons compte de l'importance du rôle de la communication interne qui n'est pas seulement le fait de transmettre des informations mais aussi l'implication et la motivation du personnel.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 2 : contexte de l'étude : Assistance aéroportuaire du Mali (ASAM-SA)

Avant d'aborder cette partie qui consistera à faire une présentation d'ASAM-SA, il serait notamment important de faire un rappel sur le secteur de l'aviation civile au MALI. Ce rappel permettra de mieux divulguer les différents contours et les rôles des différents organismes qui s'occupent de la bonne marche de l'aviation civile Malienne.

I. Le secteur de l'aviation civile au Mali

1. Les aéroports

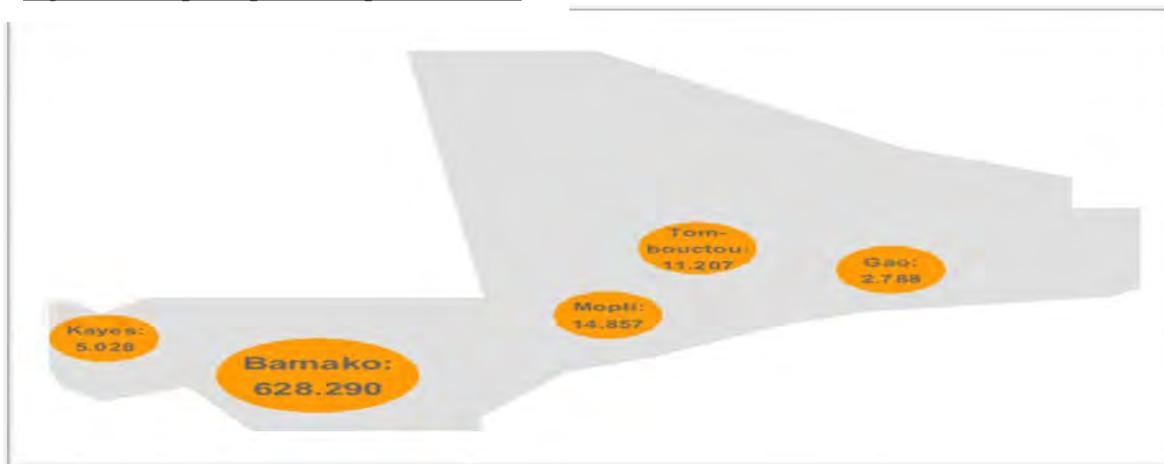
La disponibilité du transport aérien est vitale pour l'accès aux régions éloignées de la République du Mali. La République du Mali compte vingt et cinq (25) aéroports principaux et secondaires présentés ci-après:

Aérodromes principaux :	Aérodromes secondaires :
<input type="checkbox"/> Bamako -Sénou <input type="checkbox"/> Gao <input type="checkbox"/> Kayes Dag -Dag <input type="checkbox"/> Mopti Ambodedjo <input type="checkbox"/> Tombouctou <input type="checkbox"/> Sikasso Dignangan <input type="checkbox"/> Nioro <input type="checkbox"/> Yélimané <input type="checkbox"/> Manantali <input type="checkbox"/> GoundamNara <input type="checkbox"/> Kéniéba	<input type="checkbox"/> Ansongo <input type="checkbox"/> Bafoulabe <input type="checkbox"/> Bandiagara <input type="checkbox"/> Bougouni <input type="checkbox"/> Bourem <input type="checkbox"/> Douentza <input type="checkbox"/> Kidal <input type="checkbox"/> Kita <input type="checkbox"/> Kolokani <input type="checkbox"/> Koutiala <input type="checkbox"/> Ménaka <input type="checkbox"/> Niafouké <input type="checkbox"/> Tessalit

Tableau 1 : aéroports principaux et secondaires

En 2008, seuls les aéroports de Bamako-Sénou, Gao, Kayes Dag-Dag, Mopti Ambodedjo et Tombouctou ont reçu un trafic aérien régulier significatif.

Figure 3: Les principaux aéroports du Mali



Source: Lufthansa Consulting

2. Cadre institutionnel actuel

Les structures aéronautiques sont placées sous la tutelle du Ministère de l'Équipement et des Transports chargé d'élaborer et de mettre en œuvre la politique nationale dans les domaines de l'équipement et des transports.

Le cadre institutionnel du secteur aéronautique est constitué par les organismes publics et parapublics suivants :

- L'Agence Nationale de l'Aviation Civile (ANAC);
- la Direction Nationale de la Météorologie (DNM);
- la société «Aéroports du Mali » (ADM);
- l'Agence pour la Sécurité de la Navigation Aérienne en Afrique et à Madagascar (ASECNA);
- la Société « Assistance Aéroportuaire du Mali » (ASAM-SA);
- les Compagnies Aériennes.

→ **Agence Nationale de l'Aviation Civile (ANAC)**

L'ANAC a pour mission de participer à l'élaboration des éléments de la politique nationale en matière d'aviation civile et d'en assurer la mise en œuvre et le suivi.

A ce titre elle est chargée de :

- Participer à l'élaboration de la réglementation de l'aviation civile conformément aux normes de l'Organisation de l'Aviation Civile Internationale (OACI) et aux dispositions communautaires, et suivre l'application de cette réglementation;
- contrôler l'application des règles de sécurité et de sûreté de l'Aviation Civile;
- planifier, coordonner et superviser l'ensemble des activités de l'Aviation Civile ;
- superviser les services de la navigation aérienne;
- élaborer, mettre en œuvre et suivre la politique en matière de formation en aéronautique.

→ **La Direction Nationale de la Météorologie (DNM)**

La DNM a pour mission l'observation et l'étude des conditions météorologiques en vue de contribuer au développement économique et social du pays par la fourniture des informations météorologiques appropriées à tous les usagers, y compris l'aviation. La DNM est chargée de la conception et de la mise en œuvre de la politique nationale en matière de météorologie.

→ **Aéroports du Mali (ADM)**

La société « Aéroports du Mali » est un établissement Public à Caractère Industriel et Commercial chargé de la gestion commerciale de tous les aéroports ouverts à la circulation aérienne publique. À cet effet, il lui incombe la gestion des installations et services suivants : domaines aéroportuaires, aérogares, espaces aéroportuaires, *catering, duty free shop*, etc.

D'un point de vue financier, l'ADM est une entreprise financièrement saine et pérenne dont les principaux résultats sont exposés ci-après :

- Chiffre d'affaire en constante augmentation sur les cinq derniers exercices;
- Excédent Brut d'Exploitation (EBE) et résultat d'exploitation positifs sur les cinq derniers exercices;
- Augmentation continue des fonds propres depuis 2004.

→ **L'Agence pour la Sécurité de la Navigation Aérienne en Afrique et à Madagascar (ASECNA)**

L'ASECNA est un Établissement Public doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Elle regroupe dix-sept (17) États africains et la France. Sa mission principale est d'assurer les services destinés à garantir la régularité et la sécurité des vols des aéronefs au-dessus des espaces aériens des États membres.

Les activités de l'ASECNA sont gérées au Mali par deux entités séparées :

➤ **La Représentation de l'ASECNA**

Conformément à l'Article 2 de la Convention de Dakar, l'ASECNA est chargée de la gestion technique et de l'entretien des aéroports dits communautaires de Bamako-Sénou, Mopti-Ambodedjo et Gao. Plus précisément, elle est chargée de la conception, réalisation et de la gestion des installations et services ayant pour objet la transmission des messages techniques et de trafic, le guidage des aéronefs, le contrôle de la circulation aérienne, l'information en vol, la prévision et la transmission des informations dans le domaine météorologiques, aussi bien que la circulation en route que pour l'approche et l'atterrissage sur ces aérodromes communautaires.

➤ **La Délégation de l'ASECNA – (AAMN)**

Au titre de sa mission dite "nationale" conformément à l'Article 10 de la Convention de Dakar, l'ASECNA peut se voir confier la gestion ou l'entretien de toute exploitation d'utilité aéronautique ou météorologique. L'ASECNA peut se voir aussi confier par les États membres (Article 12 de la Convention de Dakar), l'exécution d'études et le contrôle de travaux d'aéroports ou d'installations d'équipements techniques et leur maintenance.

La Décision N°2007/01325/ASECNA/DGDD prévoit la création, l'organisation et précise les attributions de la Délégation de l'ASECNA sous l'autorité du Directeur Général de l'ASECNA, la délégation de l'ASECNA est chargée de la mise en œuvre de la politique de l'ASECNA en matière d'exploitation des aéroports concédés, de maintenance des équipements et matériels, d'approvisionnements et achats, ainsi que l'exécution et le suivi des activités administratives, financières et comptables des aéroports et stations météorologiques confiés à l'ASECNA au titre de l'Article 10 de la Convention de Dakar. A ce titre, elle gère l'ensemble des activités liées à l'exploitation (i) des installations techniques et des aires de mouvements

des aéroports dont la liste est annexée au contrat particulier entre l'État du Mali et l'ASECNA (le "Contrat Particulier"), (ii) des aides terminales et de télécommunications sur les aérodromes secondaires, (iii) des services de météorologie sur les aérodromes et les stations météorologiques, et (iv) des services de sauvetage et de lutte contre les incendies. Plus précisément, au niveau de l'aéroport de Bamako-Sénou, les tâches suivantes sont réparties entre la Représentation de l'ASECNA et la Délégation de l'ASECNA :

La Représentation de l'ASECNA est en charge de la conception, de la réalisation et de la gestion des installations et services suivants à l'aéroport de Bamako-Sénou, aussi bien pour la circulation en route que pour l'approche et l'atterrissage :

- Transmission des messages techniques et de trafic ;
- guidage des aéronefs ;
- contrôle de la circulation aérienne ;
- information en vol ;
- prévision et transmission des informations dans le domaine météorologiques.

La Délégation de l'ASECNA gère l'ensemble des activités suivantes à l'aéroport de Bamako-Sénou :

- Exploitation et entretien des installations techniques (excluant ceux confiés à l'ASECNA dans le cadre des activités communautaires);
- exploitation et entretien des aires de mouvements.

→ **Compagnies Aériennes**

Actuellement, huit compagnies aériennes sont immatriculées au registre de l'aviation civile malienne.

De ces compagnies, trois (3) effectuent des vols réguliers:

- la Société Nouvelle Air Mali ;
- la Société Mali Air Express (MAE) ;
- SAM Inter Continental Group.

En outre, cinq autres compagnies effectuent des vols à la demande :

- Sahel Aviation Service (SAS) ;

- CTK Net Work Mali (CTK) ;
- Aero Services Mali (ASM) ;
- Malian Aero Company (MAC) ;
- Tombouctou Aviation Company (TAC).

Les compagnies aériennes internationales suivantes desservent l'aéroport de Bamako-Sénou:	
<input type="checkbox"/> Aero Benin	<input type="checkbox"/> Benin Golf Air
<input type="checkbox"/> Afriqiyah Airways	<input type="checkbox"/> Ethiopian Airlines
<input type="checkbox"/> Aigle Azur	<input type="checkbox"/> Go Voyages
<input type="checkbox"/> Air Algérie	<input type="checkbox"/> Kenya Airways
<input type="checkbox"/> Air Burkina	<input type="checkbox"/> Mauritania Airways
<input type="checkbox"/> Air France	<input type="checkbox"/> Royal Air Maroc
<input type="checkbox"/> Air Ivoire	<input type="checkbox"/> Tunisair
<input type="checkbox"/> ASKY Airlines	<input type="checkbox"/> South African Airways

Tableau 2 : compagnie aériennes internationales desservant l'aéroport de Bamako-Sénou

Les destinations desservies à partir de l'aéroport de Bamako-Sénou sont :	
<input type="checkbox"/> Accra, Ghana	<input type="checkbox"/> Freetown-Lungi, Sierra Léone
<input type="checkbox"/> Addis Abeba, Éthiopie	<input type="checkbox"/> Johannesburg, Afrique du Sud
<input type="checkbox"/> Alger, Algérie	<input type="checkbox"/> Kayes, Mali
<input type="checkbox"/> Barcelona, Espagne	<input type="checkbox"/> Luanda, Angola
<input type="checkbox"/> Banyul -Yundum, Gambie	<input type="checkbox"/> Libreville, Gabon
<input type="checkbox"/> Brazzaville, Rep. Congo	<input type="checkbox"/> Lomé, Togo
<input type="checkbox"/> Paris Charles de Gaulle, France	<input type="checkbox"/> Madrid, Espagne
<input type="checkbox"/> Paris Orly, France	<input type="checkbox"/> Nairobi-Jomo Kenyatta, Kenya
<input type="checkbox"/> Conakry, Guinée	<input type="checkbox"/> Niamey, Niger
<input type="checkbox"/> Casablanca, Maroc	<input type="checkbox"/> Nouakchott, Maurétanie
<input type="checkbox"/> Cotonou, Bénin	<input type="checkbox"/> Ouagadougou, Burkina Faso
<input type="checkbox"/> Dakar, Sénégal	<input type="checkbox"/> Pointe Noire, Rep. Congo
<input type="checkbox"/> Kinshasa -N'Djili, Dem. Rep. Congo	<input type="checkbox"/> Tripoli, Libye
	<input type="checkbox"/> Tunis, Tunisie

Tableau 3 : destinations desservies à partir de l'aéroport de Bamako-Sénou

SECTION 1 : Présentation de l'Assistance Aéroportuaire du mali (ASAM-SA)

1.1. Historique

Suite à la liquidation d'Air Afrique, les membres signataires du traité de Yaoundé, se sont vu obligés de reprendre la concession de l'assistance au sol des avions, dans leur territoire respectif.

L'application de ces stipulations au Mali s'est faite en plusieurs temps. D'abord il y a eu l'ASECNA du 13 mars au 25 août, suivi par Air Mali SA du 26 août au 31 octobre 2002. Puis par décision du Ministère de l'Équipement et des transports, une Régie provisoire fut créée en attendant de faire un appel d'offre et mettre en place une structure mixte.

Cette régie a effectué l'assistance en escale pendant quatre (4) ans. La structure mixte (ASAM sa) a été créée le 13 septembre 2006 pour finalement débiter ses activités le 24 janvier 2007.

L'actionnariat de l'ASAM est composé comme suit :

- 51% : l'État Malien ;
- 30% : Privés Maliens ;
- 15% : Partenaire Technique (Europe Handling Mali) ;
- 4% : le Personnel de l'ASAM.

1.2. Missions

L'ASAM-SA est une société anonyme d'économie mixte qui a pour mission principale la gestion de l'assistance en escale sur les plates formes aéroportuaires destinées au transport aérien public. A cet effet, elle est chargée de l'enregistrement, de l'embarquement et du débarquement des passagers, des bagages, du fret et de la poste. En outre, l'ASAM-SA gère le stationnement des aéronefs sur l'aire de trafic de l'aéroport de Bamako-Sénou.

La société ASAM-SA, dont l'État détient 51% du capital, est régie par la convention du 5 janvier 2007 relative au partenariat technique et financier dans le cadre de l'assistance en escale signée par l'État du Mali représenté par le Ministre de l'Équipement et des Transports et la Société Europe Handling Mali SA (la "Convention ASAM-SA"). Au titre de la Convention ASAM-SA, l'ASAM-SA bénéficie d'une exclusivité sur les activités d'assistance en escale à l'aéroport de Bamako-Sénou pour une période de vingt-cinq (25) ans.

1.3. Activités

- Traitement des passagers, des bagages, de la poste et du fret aérien à l'embarquement aussi bien qu'au débarquement ;
- préparation des vols et assistance opérationnelle au sol (Devis de poids, contrôle et messages de chargement).
- traitement de l'avion au sol (Guidage, service carburant, maintenance en ligne) ;
- transport sur la piste des passagers, bagages, fret, poste et équipages.

1.4. Organisation générale de l'Assistance Aéroportuaire du Mali

Afin de bien mener la mission qui lui est assignée, l'ASAM-SA a opté pour sa structuration, un système de fonctionnement constitué de directions et de services.

1.4.1. Le conseil d'administration

L'ASAM est une société anonyme, administrée par un conseil d'administration qui est chargé de :

- Définir les orientations de la politique générale de la société ;
- approuver les projets et programmes de développement général de la société ;
- adopter le budget annuel, les conditions d'émission des emprunts et les comptes financiers de la structure ;
- fixer l'organisation interne, l'organigramme, les règles particulières relatives au fonctionnement et à l'administration de la société ainsi que les conditions et modalités d'octroi d'indemnités et d'avantages spécifiques au personnel ;
- approuver le manuel de procédures administratives, financières et comptables ;
- examiner et approuver le rapport annuel d'activité du Directeur Général ;
- faire réaliser les audits sur la gestion de la société ;

Le conseil d'administration est composé de :

- Un Président ;
- un représentant du Ministère chargé de l'Aviation Civile ;
- un représentant du Ministère chargé de la sécurité ;
- un représentant des partenaires privés ;

- un représentant du partenaire technique (Europe Holding) ;
- un représentant des compagnies aériennes ;
- un représentant du personnel de l'ASAM-SA.

1.4.2. La Direction Générale (voir organigramme général en annexe)

La Direction Générale a pour rôle d'assurer la gestion de la société et veille à l'exécution des décisions qui sont prises par le conseil d'administrations et aussi les autorités de tutelle.

Le Directeur Général est chargé notamment de veiller à l'exécution du budget, tant en recettes, qu'en dépenses. Il dispose de la qualité d'employeur du personnel de l'ASAM en vertu du code de travail. Il assiste également aux réunions des organes délibérant. Il doit aussi présenter chaque année les états financiers commentés au conseil et lui soumet un rapport de gestion faisant le point sur l'exécution des budgets et des programmes d'action et d'investissements. Son staff est constitué de :

➤ Un Directeur général adjoint

Il est placé sous l'autorité du Directeur Général. Il assiste le Directeur Général et le remplace si celui-ci est absent. Il assiste le Directeur Général dans la gestion de l'entreprise et pour les prises de décision ainsi que dans le maintien et le développement des relations avec les autorités gouvernementales et aéroportuaires. Il doit aussi s'informer de l'évolution des méthodes et normes afin de proposer les améliorations de performances au Directeur Général. À la demande du Directeur Général, il doit être amené à réaliser des études prospectives pour l'acquisition du matériel adapté à l'ensemble des activités de l'assistance dans les meilleures conditions économiques.

➤ Le service chargé de la Mission qualité

Le chargé de la mission qualité a pour rôle de garantir et d'exécuter la politique de Qualité de l'entreprise. Il est le garant de la conformité et de veille réglementaire. Il participe à la mise en place de la politique de certification conforme aux normes établies en commun accord avec le Directeur Général.

Il est placé sous l'autorité du Directeur Général. Il est remplacé en cas d'absence par l'Assistant Chargé de Mission Qualité qui est lui-même placé sous son autorité.

➤ **Le service maintenance en ligne**

Il est placé sous l'autorité du Directeur Général. Il est le responsable hiérarchique des Techniciens avions qualifiés.

Son rôle est d'animer le service technique et d'y coordonner les activités en vue de fournir une assistance technique de qualité aux compagnies contractantes selon les procédures propres à ces dernières. Il doit être en mesure de suivre l'exécution des programmes de vols, d'anticiper sur les irrégularités d'exploitation, les dysfonctionnements afin d'en maîtriser les effets induits (utilisation optimale du personnel et du matériel, gestion des parkings).

➤ **L'assistante de direction**

Elle est placée sous l'autorité du Directeur Général. Elle encadre le coursier et l'Agent d'Accueil. Son rôle est d'assurer le secrétariat de la Direction Générale et de l'assister dans l'exécution de certaines tâches.

1.4.3. Les autres directions et services

Comme autres directions et services nous avons :

➤ **La Direction des Ressources Humaines (voire organigramme de la DRH en annexe)**

La direction des ressources humaines a pour mission la mise à la disposition de l'entreprise, en qualité et quantité, le personnel dans le but d'atteindre les objectifs. En ce sens elle doit :

- Mettre en place les procédures de gestion du personnel et des ressources humaines ;
- superviser, conduire et contrôler la gestion administrative du personnel (effectifs, mouvements de personnel, temps de travail, dossiers individuels, rémunérations et charges sociales) ;
- assurer la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ;
- assurer le suivi des plans de formation, promotion, reclassement, mobilité, recrutement ;
- assurer le traitement de la paie des salariés suivant les procédures de contrôle des éléments variables et des absences diverses ;
- assurer la coordination des formations spécifiques du personnel et en coordonne la traçabilité ;

- développer les formations internes ou négocier les missions de formation auprès des organismes agréés ;
- faire appliquer la politique sociale de l'entreprise en participant aux réunions avec les instances représentatives du personnel ;
- veiller aux conditions générales de travail et d'application de la législation sociale et des règles d'hygiène et de sécurité ;
- assurer les relations avec les organismes sociaux, administratifs et les institutions représentatives du personnel ;
- participer au développement de l'information et de la communication dans l'entreprise ;
- gérer son classement et archivage suivant les procédures en vigueur.

Il est assisté par un assistant qui sert d'interface entre le Directeur des Ressources Humaines, le Directeur Administratif et Financier et le personnel.

Au sein de cette direction des ressources humaines nous avons :

- **Le service administration du personnel :**

Ce service a pour but la préparation des projets de décisions qui concerne le personnel. Il assure la gestion administrative quotidienne du personnel et veille au respect des procédures internes sous l'autorité avec le Directeur des Ressources Humaines. Pour ce faire, il doit :

- Participer à la préparation des éléments pour le calcul de la paie du personnel (heures supplémentaires, panier, astreinte, absence,) ;
- organiser les congés payés en accord avec les chefs de service sous l'autorité du Directeur des Ressources Humaines et prévoir les éventuels remplacements ;
- mettre à jour les dossiers individuels du personnel ;
- Établir les diverses déclarations obligatoires (déclaration d'embauches, d'accident de travail ...) et tenir à jour les différents registres obligatoires ;
- préparer les dossiers de départ à la retraite ;
- établir les contrats de travail selon les instructions fournies par le Directeur des Ressources Humaines et s'occuper des formalités administratives (ANPE, inspection du travail) ;
- établir les attestations diverses et les soumettre à la validation du Directeur des Ressources Humaines avant signature du Directeur Général ;
- organiser les visites médicales des travailleurs ;

- participer aux relations avec les organismes sociaux, administratifs et les institutions représentatives du personnel ;
- participer au développement de l'information et de la communication dans l'entreprise.

Il faut noter que le chef de service Administration du personnel est assisté du responsable Cellule RH exploitation qui a pour rôle d'assurer la gestion administrative quotidienne du personnel et de veiller au respect des procédures internes.

- **Le service Développement des Ressources Humaines**

Ce service a comme mission d'assurer la gestion de la formation, l'évaluation, les recrutements du personnel sous l'autorité du Directeur des Ressources Humaines. Pour ce faire, ses responsabilités sont de :

- Participer à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ;
- participer à la mise en place des évaluations annuelles du personnel ;
- participer à la recherche des candidatures pour les recrutements décidés par la Direction Générale ;
- superviser l'organisation des tests de sélection ;
- participer aux entretiens de recrutement ;
- participer à la mise en place et au suivi des plans de formation, promotion, reclassement, mobilité, recrutement ;
- assurer le recensement des besoins de formation ;
- participer à l'élaboration du budget de formation ;
- préparer les demandes de formation auprès des différents organismes ;
- participer à l'organisation logistique des sessions de formation ;
- assurer le suivi des actions de formations ;
- mettre à jour les dossiers individuels et le plan de formation ;
- entretenir les relations de bonnes collaborations avec les différents acteurs de la formation ;
- participer au développement de l'information et de la communication dans l'entreprise ;
- contribuer à la recherche au d'un bon climat social en liaison avec l'encadrement.

➤ **La Direction administrative et financière**

• **Service comptabilité et finance**

Sous l'autorité de la Direction Administratif et Financier, Son rôle est d'assurer la tenue courante des comptes en comptabilité générale et en comptabilité analytique. Il rassemble, coordonne et vérifie les données comptables. Il établit régulièrement et présente sous forme normalisée les documents comptables légaux : bilan annuel, compte de résultats, et toutes informations ponctuelles demandées par la direction (situations mensuelles, trimestrielles...).

Il est également chargé d'assurer la gestion financière de l'entreprise dans le respect des procédures. Il cherche à optimiser la rentabilité financière, à repérer les risques d'exploitation, tout en évitant de mettre en péril l'équilibre général de l'entreprise, et en respectant les engagements - en particulier financiers - de l'entreprise.

Au niveau Comptabilité :

- Coordonne les activités du service ;
- participe à l'élaboration du budget et en assure l'exécution et le contrôle ;
- est responsable de l'établissement des états financiers de fin d'année ;
- reçoit le Commissaire aux comptes, les auditeurs et les contrôleurs des impôts dont il est le principal interlocuteur ;
- coordonne et supervise l'ensemble de la comptabilité générale et analytique ;
- établit les déclarations fiscales et sociales périodiques et annuelles ;
- il est responsable de la production dans les délais impartis des documents informatiques suivants :
 - ✓ journaux ;
 - ✓ grand livre général ;
 - ✓ balance générale ;
 - ✓ compte de résultat.

Au niveau Finance :

- Coordonne et contrôle les activités du service ;
- participe aux négociations avec les banques sur les conditions des opérations ;
- supervise le respect des échéanciers des fournisseurs ;

- supervise la programmation hebdomadaire de la trésorerie ;
- propose les comptes de décaissement au Directeur Administratif et Financier ;
- gère les réclamations avec les banques, et le tableau de bord de son activité ;
- gère son classement et archivage sur la base des procédures de la société ;
- supervise la préparation des paiements aux partenaires et protège la société contre les risques d'émission de chèque sans provision ou avec une provision insuffisante ;
- initie toute négociation avec les banques sur les conditions des opérations ;
- suit les différents comptes bancaires et donne les informations adéquates au Directeur Administratif et Financier ;
- participe à l'élaboration des budgets de fonctionnement, d'investissement de matériel spécifique au secteur aéroportuaire ;
- participe à la mise en place le suivi des résultats et des performances financières et économique de l'entreprise ;
- participe à la mise en œuvre des procédures administratives de l'entreprise ;
- met en œuvre avec le Directeur Administratif et Financier les procédures de sécurisation des mouvements financiers et s'assure de leur bonne application par l'ensemble des collaborateurs.

- **Service achat logistique**

Placé sous l'autorité de la Direction administrative et financière, ce service a pour mission d'assurer la gestion des achats de l'entreprise aux meilleures conditions en respectant les impératifs de coûts, de délais, de qualité et de quantités. Il assure l'interface entre la Direction Générale et les fournisseurs. Il est aussi chargé de :

- Suivre la politique des Achats définie par les instances de ASAM-SA ;
- établir un plan de passation des marchés sur au moins trois ans ;
- élaborer les budgets des marchés répartis en travaux, fourniture biens et services ;
- saisir les opportunités du marché pour chaque besoin en vue d'optimiser leur satisfaction ;
- programmer dans l'année la périodicité des achats ;
- élaborer les projets de contrat ;
- reçoit les demandes d'approvisionnement exprimées par les différentes directions ;
- s'assurer auprès des différentes directions des spécifications techniques des besoins exprimés ;

- informer la direction sur la qualité et le délai de livraison proposé par les fournisseurs ;
- préparer les bons de commande, les bons de travail, et les contrats de marché ;
- analyser les dossiers requérants des avis et des observations lesquels sont portés à la connaissance de la direction générale ;
- veiller sur l'entretien périodique des véhicules ;
- vérifier la couverture adéquate du patrimoine contre les risques ;
- exécuter toute autre tâche à la demande de la direction.

➤ **La Direction d'Exploitation**

Elle est placée sous l'autorité du Directeur Général Adjoint.

Le Directeur d'Exploitation exerce son autorité sur toute l'activité de la plateforme aéroportuaire hormis le Centre Fret. Les Chefs de service et l'ensemble des agents lui sont directement subordonnés.

Il a une relation fonctionnelle avec le Responsable Qualité.

La Direction d'Exploitation est chargée de l'organisation générale des activités d'assistance aéroportuaire confiées à ASAM SA par les compagnies clientes au titre de l'assistance. Il est chargé de la mise en place des moyens humains et matériels afin de traiter dans les normes nationales et internationales les touchées avions des différentes compagnies aériennes.

Elle lui appartient de prendre toutes dispositions pour que soient respectés les textes législatifs, réglementaires et conventionnels en vigueur dont elle reconnaît avoir reçu un exemplaire ; elle doit spécialement veiller à la stricte application de la réglementation du travail et de la sécurité et de la sûreté.

Elle est chargée de rédiger et de mettre régulièrement à jour un manuel relatif aux modes opératoires administratifs, techniques, commerciaux.

Le Directeur d'Exploitation est responsable des activités des escales intérieures.

Il est responsable vis à vis du Directeur Général Adjoint de la qualité des services fournis aux compagnies aériennes et a pouvoir de prendre toutes les décisions nécessaires à son respect.

La direction d'Exploitation est composée notamment de services que sont :

- **Service mise en condition cabine et moyens généraux (MCC)**

Le rôle de ce service est d'assurer la mise en place des moyens humains et matériels pour la mise en condition cabine des avions dans les conditions optimales de sûreté, de sécurité et de qualité.

Il doit également veiller à la propreté de l'ensemble des locaux de l'exploitation, au bon fonctionnement de l'ensemble des équipements (éclairage, sanitaire, climatisation, banques d'enregistrement) ainsi qu'à la bonne information des personnels sur les types de prestations requises par les compagnies assistées (fiches de prestation détaillée). Pour ce faire ses agents doivent :

- Participer au respect des engagements contractuels d'assistance afin de satisfaire les compagnies aériennes assistées : respect du cahier des charges, respect de la qualité de service ;
- mettre à jour la documentation relative aux plans de cabine et aux types de nettoyage ;
- veiller au respect des procédures établies ;
- s'assurer du bon fonctionnement du matériel et contrôler la qualité des prestations effectuées ;
- établir les « demande de » auprès du Chef de Service Opérations ;
- participer à l'évaluation de fin de contrat et à l'évaluation annuelle des personnels ;
- veiller à la bonne rédaction des fiches de compte rendu et faire remonter au Chef de Service Opérations les dysfonctionnements et incidents (même ceux n'ayant pas affecté l'exploitation) ;
- s'assurer de la diffusion des nouvelles procédures et instructions et veiller à leur compréhension ;
- veiller à la mise en place et au maintien d'un bon climat social et faire remonter au Chef de Service Opérations toute anomalie de nature à perturber celui-ci ;
- gérer le stock mis à sa disposition.
- veiller à la propreté de l'ensemble des locaux de l'exploitation et à l'état de fonctionnalité des équipements ;
- assurer le suivi des petits travaux de maintenance des équipements électriques, des climatiseurs et des sanitaires de l'exploitation et des banques d'enregistrement.

- **Service trafic (KO)**

Son rôle est de s'assurer de la disponibilité et du bon fonctionnement du matériel au profit du personnel placé en son sein. Il est responsable de la mise en place des moyens humains, documentaires et matériels nécessaires à :

- ✓ la préparation des vols ;
- ✓ la coordination de la touchée ;

- ✓ le contrôle du chargement.

Ce service doit veiller à :

- Participer au respect des engagements contractuels d'assistance afin de satisfaire les compagnies aériennes assistées : sécurité des vols, respect de la ponctualité, respect de la qualité de service ;
- assurer le suivi et la mise à jour des documentations techniques et opérationnelles des compagnies assistées et de leurs imprimés ;
- superviser le suivi du contenu et de l'archivage des dossiers de vols ;
- veiller à la bonne rédaction des fiches de comptes rendus d'exploitation ;
- veiller à la mise en place et au maintien d'un bon climat social.

- **Service passage (KP)**

Ce service doit être en mesure de suivre l'exécution des programmes de vols, d'anticiper sur les irrégularités d'exploitation et les dysfonctionnements afin d'en maîtriser les effets induits (optimisation des moyens humains). Pour ce faire il doit :

- veiller au respect des engagements contractuels : préservation de la sécurité et de la sûreté des vols, mise en place des moyens pour le respect de la ponctualité, et de la qualité de service ;
- assurer le bon fonctionnement des activités passage :
 - ✓ agence/ventes/litiges
 - ✓ enregistrement passagers/bagages
 - ✓ contrôle départ et accueil à l'arrivée
 - ✓ traitement des passagers/bagages
 - ✓ traitement des passagers en correspondance en transit
- s'assurer de la rédaction des plans de contrôle et d'exécution des procédures spécifiques à son service ;
- gérer les stocks d'étiquettes et d'imprimés et veiller à l'approvisionnement correct des entités ;
- s'assurer de la diffusion des nouvelles procédures et des instructions commerciales et de leur parfaite compréhension par les destinataires ;
- veiller à la conformité et à l'archivage corrects des dossiers de vols, à la bonne rédaction des fiches de compte rendu des responsables d'activité et s'assurer de la

- remontée d'information vers la Direction d'Exploitation de tous les dysfonctionnements et incidents (même ceux n'ayant pas affecté l'exploitation) ;
- s'assurer de la bonne présentation et du port de l'uniforme de ses collaborateurs.

- **Service piste (KR)**

Le rôle de ce service est de s'assurer de la disponibilité et du bon fonctionnement du matériel au profit du personnel placé en son sein. Il doit aussi veiller à la mise en place des moyens humains et matériels nécessaires et de leur utilisation dans les conditions optimales de sécurité. Pour la réalisation de cette mission, le service doit :

- Participer au respect des engagements contractuels d'assistance afin de satisfaire les compagnies aériennes assistées : sécurité des vols, respect de la ponctualité, respect de la qualité de service ;
- assurer la programmation hebdomadaire des agents et leur redéploiement en fonction des aléas de l'exploitation ;
- veiller au respect des procédures établies et à l'application des règles de circulation sur la piste ;
- assurer de la diffusion des nouvelles procédures et instructions et veiller à leur compréhension ;
- établir un suivi hebdomadaire des pannes ou des problèmes survenus sur les engins ou matériels de piste.

- **Service maintenance matérielle (KU)**

Ce service doit assurer l'optimisation de la gestion du parc matériel dans le respect des procédures définies en la matière. Il veille aussi à :

- élaborer le programme d'entretien du matériel de servitude et à sa bonne application ;
- assurer la définition des priorités d'entretien du parc matériel ;
- assurer la mise en place des moyens et supports matériels et techniques ;
- établir « les demandes de » auprès du service achats ;
- veiller au suivi des ingrédients (carburants & huiles) ;
- veiller au suivi des pièces détachées ;

- assurer le contrôle de l'application des procédures ;
- assurer le suivi administratif du service (télex, classement ...) ;
- veiller à la maîtrise des coûts d'intervention sur les matériels ;
- veiller à la sécurité des matériels ;
- veiller au traitement des équipements afin de pouvoir faire respecter la ponctualité des vols ;
- veiller à la disponibilité et Fiabilité du matériel ;

➤ **La Direction Centre Fret**

Cette direction s'occupe de l'optimisation de l'exploitation et la bonne gestion du centre fret dans le respect des procédures définies par la société. Cette direction aura comme objectifs de :

- veiller au bon déroulement de l'exploitation du fret,
- gérer l'ensemble des Ressources Humaines du service et veiller à leur utilisation optimale et efficiente en relation avec la Direction des Ressources Humaines ;
- exploiter les rapports du personnel et veiller à la régularité du service et de l'exploitation ;
- ordonner l'exécution de l'inventaire magasin et l'exploiter afin de déceler les écarts ;
- représenter la société auprès de l'Administration des Douanes ;
- veiller au renouvellement des soumissions magasins, cautions et agrément en douane ;
- veiller à la bonne régularisation de toutes les anomalies et litiges et leurs suivis, ainsi qu'à la bonne tenue des registres ;
- veiller au bon déroulement de l'ensemble des activités du comptoir ;
- satisfaire les besoins de la clientèle ;
- éviter tous contentieux avec les services des douanes ;
- résoudre au mieux les cas litigieux avec les compagnies assistées ;
- fixer en relation avec le Directeur Général Adjoint les objectifs du Service ;
- veiller à la bonne marche de l'ensemble du service fret.
- élaborer et suivre l'exécution du budget du fonctionnement du centre fret ;
- mettre en place une politique de développement de l'activité fret ;
- organiser et coordonner toutes les activités du Fret (exploitation/commercial) ;
- représenter la société pour toutes les questions relatives au fret ;

- mettre en œuvre les mesures de sûreté du Fret aérien ;
- veiller à la bonne application des mesures de sûreté.

➤ **Service chargé de la mission commerciale**

Son rôle est de participer au choix des axes de développement et de la stratégie commerciale de la société notamment concernant les activités, les services et les marchés. Il doit notamment veiller à :

- Informer la Direction Générale des tendances et des besoins du marché ;
- participer à la définition de la politique commerciale ;
- proposer à la Direction Générale de nouveaux services ou l'adaptation d'anciens en fonction des besoins reconnus du marché ;
- élaborer le calendrier de participation aux manifestations commerciales et le soumettre à la Direction Générale ;
- se tenir informé des réclamations provenant des clients et du traitement des litiges clients ;
- assister la Direction Administrative et Financière dans l'instruction des dossiers de contentieux ;
- participer à l'établissement des budgets (Prévision des ventes) ;
- déterminer avec précision les exigences du client en élaborant, en collaboration avec le service chargé de la mission qualité, une revue de contrat ou une revue de besoin du marché ; mettre à jour la base de données clients ;
- collaborer avec la Direction Administrative et Financière pour la détermination de la solvabilité des clients et des conditions de règlements qui peuvent être consenties ;

➤ **Service chargé de la mission Études et documentation**

Le rôle de ce service est de mener les études commandées par la Direction Générale. Ce service doit veiller à :

- La recherche documentaire et la création du fonds documentaire de l'Entreprise ;
- assurer la veille stratégique de l'Entreprise ;
- préparer une revue de presse périodique du secteur aéronautique ;
- la réalisation des études commandées par la Direction Générale pour les besoins de l'Entreprise ;

SECTION 2 : La communication interne au sein de l'Assistance aéroportuaire du Mali

Deux (2) éléments nous seront nécessaires afin de pouvoir cerner la communication interne au sein de cette structure. Ces deux (2) éléments sont :

2.1. La place de la communication interne au sein de l'ASAM-sa

Sur le plan organisationnel, il est important de notifier qu'il n'existe pas de service ou de direction de communication au sein de l'ASAM. La communication interne est en d'autres mots rattachée à la Direction des Ressources Humaines. Cet attachement semble évident hiérarchiquement car la Direction des ressources humaines prend directement les ordres de la Direction générale et est chargée de les véhiculer tels qu'ils sont. Cette transmission d'informations (ordres émanant de la direction générale) s'effectue à travers les supports de communication interne mis à la disposition du personnel.

Toutefois, le personnel fait souvent face à des problèmes liés à cette communication interne qu'il juge parfois insatisfaisante. Ces problèmes résident notamment dans la transmission de l'information : qui se retrouve parfois biaisée voire mauvaise en d'autres termes (« nous ne sommes pas au même niveau de communication » comme le disent certains). Cela entraîne souvent des conflits qui peuvent par la suite susciter des démotivations ou des frustrations au sein du personnel. Il s'avère que la Direction des Ressources Humaines se retrouvent souvent débordée et laisse peu de place à la communication interne. En dépit de ces maux, la communication interpersonnelle fait la fierté de cette société. Elle est surtout favorisée par le dialogue entre collaborateurs qui ne fait que renforcer l'esprit d'appartenance à l'identité de cette entreprise. Il ne faudrait surtout pas oublier le rôle des syndicats qui, souvent critiqués pour leur manque d'implication dans le développement de la communication interne, sont les instigateurs du dialogue social.

Pour que la communication interne se fasse, il faut passer par des supports de communication qui ont une importance capitale dans la transmission d'informations. Nous allons parcourir les supports de communication interne qui existent au sein de cette entreprise.

2.2. Les supports de communications internes au sein de l'ASAM-sa

Nous tenterons ici de faire ressortir les différents supports de communications existant dans cette entreprise. Il s'agit entre autre de :

2.2.1. Les réunions

C'est le premier support de communication interne dans l'entreprise. En effet, c'est l'un des supports qui favorise le plus l'échange, le feedback. L'ASAM utilise ce moyen qui permet de rassembler un maximum d'idée. Son objectif est soit d'obtenir l'information soit de prendre une ou plusieurs décisions.

2.2.2. Le téléphone

C'est le support de communication interne le plus utilisé dans cette entreprise. La majorité des informations est transmise à travers cet outil qui est réputé pour sa simplicité et son accessibilité. Au cours de nos observations, nous avons constaté parfois des problèmes techniques liés à ce support, et qui handicapaient souvent les travaux et l'atteinte des objectifs. L'importance du téléphone n'est plus à démontrer car il doit être mis à la disposition permanente du personnel.

2.2.3. L'intranet

Il est considéré comme l'outil qui a réussi à révolutionner le plus la communication interne ces dernières années au sein de l'ASAM car il facilite la transmission des informations. C'est un outil accessible à tous les collaborateurs aux moyens d'un ordinateur de l'entreprise à l'aide d'une connexion sécurisée. En effet, il permet d'accéder à une source d'information et d'outils notamment les annuaires, des actualités et des bases de données ou documentaires favorisant les échanges entre collaborateurs.

2.2.4. Les affiches

C'est le support le plus visible au sein de l'ASAM. Son but est de faire passer un message simple et direct pour campagne ponctuelle. Elles doivent capter l'attention, inciter à l'action et être situées à des endroits stratégiques pour une meilleure vue.

2.2.5. Les notes de service

Ces notes sont rédigées par la Direction Générale pour transmettre des informations aux agents. Au sein de l'ASAM, elles sont considérées comme indispensables dans la mesure où elles confirment certaines informations données par l'intermédiaire d'autres outils.

Pour mieux appréhender la place de la communication interne dans la motivation du personnel, nous avons réalisé des investigations qui ont eu lieu à des analyses que nous tenterons d'aborder.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

DEUXIEME PARTIE : PRÉSENTATION, ANALYSE DES RÉSULTATS, RECOMMANDATIONS ET PROPOSITION DE SOLUTION

Chapitre 1 : Présentation et analyse des résultats

SECTION 1 : Démarche de la recherche

Pour notre étude, nous avons eu à effectuer une analyse qualitative et une analyse quantitative. L'analyse qualitative consistait en un entretien avec l'assistant du Directeur des Ressources Humaines et l'analyse quantitative en un questionnaire (annexe) anonyme mis à la disposition du personnel.

1.1. L'entretien

Nous avons eu à effectuer une étude qualitative qui consistait à faire un entretien avec l'assistant du Directeur des ressources qui a eu l'amabilité de répondre à certaines de nos questions. Ces questions sont relatives à la place qu'occupe la communication interne dans l'entreprise et aussi dans la motivation de son personnel. La réponse à ses six (6) se présente comme suit :

Question 1 : Que représente la communication interne pour vous ?

La communication interne englobe toutes ses démarches visant à véhiculer les objectifs de l'entreprise et aussi mieux promouvoir les échanges entre le personnel.

Question 2 : Quelle place occupe la communication interne au sein de l'ASAM-SA ?

Malheureusement, l'aspect communication interne n'est pas très en vogue dans cette structure. Cela se traduit littéralement par une absence de politique de communication (interne qu'en externe). Ceci explique le plus souvent des frustrations dans les transmissions d'informations au niveau des différents services.

Question 3 : Comment jugeriez-vous alors la communication interne de votre entreprise ?

Plutôt moyenne, c'est le sentiment qui est ressenti au niveau de chaque service, et la Direction des ressources tente tant bien que mal d'y remédier, notamment avec l'aide de la Direction Générale.

Question 4 : Pensez-vous que la communication interne peut être source de motivation ?

Une entreprise d'une telle envergure de l'ASAM-SA doit mettre en œuvre tous les moyens pour motiver son personnel. La communication a évolué et occupe une place stratégique dans les entreprises. Elles constituent évidemment avec la rémunération, les principales sources de motivation. Sa bonne marche ne peut qu'être que bénéfique pour l'entreprise.

Question 5 : Comment jugeriez-vous le climat social au sein de votre entreprise ?

La présence d'un bon climat social est l'objectif de toute entreprise. Celui de l'ASAM-SA est plus ou moins bon au regard des relations interpersonnelles.

Question 6 : Quelle peut être l'importance des supports de communication interne ?

Il est important de savoir que les supports de communication interne occupent une importance capitale au sein de l'ASAM-SA. Elles facilitent le travail et permettent de mettre tout le personnel au même niveau d'informations. La transmission d'information est primordiale. Cependant, nous déplorons souvent des dysfonctionnements de certains supports qui ralentissent notre travail.

1.2. Le questionnaire

Le stage s'est effectué à la Direction Générale de l'ASAM qui comporte une soixantaine de personnes. Au départ, nous avions prévu de faire un échantillonnage de trente (30) individus. Suite à l'enthousiasme de certains employés notamment la catégorie « agent de maîtrise », qui ont manifesté leur grand intérêt pour l'étude, nous nous sommes retrouvés à trente deux (32) individus. Nous avons laissé l'entière liberté aux membres du personnel dans le remplissage et le choix des réponses. Outre le fait que nous ayons fait face à certaines erreurs de compréhension sur certaines questions, nous avons noté certaines réticences voire de l'oubli de la part des cadres (l'encadrement) de la société. Ce manque d'intérêt s'expliquait par le fait que la communication interne au sein de cette entreprise s'avère être un sujet sensible et suscite parfois des débats.

Cependant, certains cadres se sont prêtés au jeu en remplissant le questionnaire qui pour leur part permettrait de mieux comprendre la place de la communication interne dans leur structure.

Quant à la catégorie ouvrière, elle est peu représentée au niveau de la direction Générale. En dépit de leur faible présence et leur niveau scolaire, nous avons pu récolter les réponses de quatre (4) individus.

Après la présentation des différentes analyses, nous allons passer à l'analyse des résultats de l'enquête.

SECTION 2 : Les résultats de l'enquête auprès du personnel

2.1. L'outil de traitement de données SPHINX

Le logiciel Sphinx plus est une application mise en place par la société Sphinx Développement. Le Sphinx permet de réaliser des enquêtes de satisfaction, de qualité, des tests produits, des études de marché. Il nous assiste notamment dans :

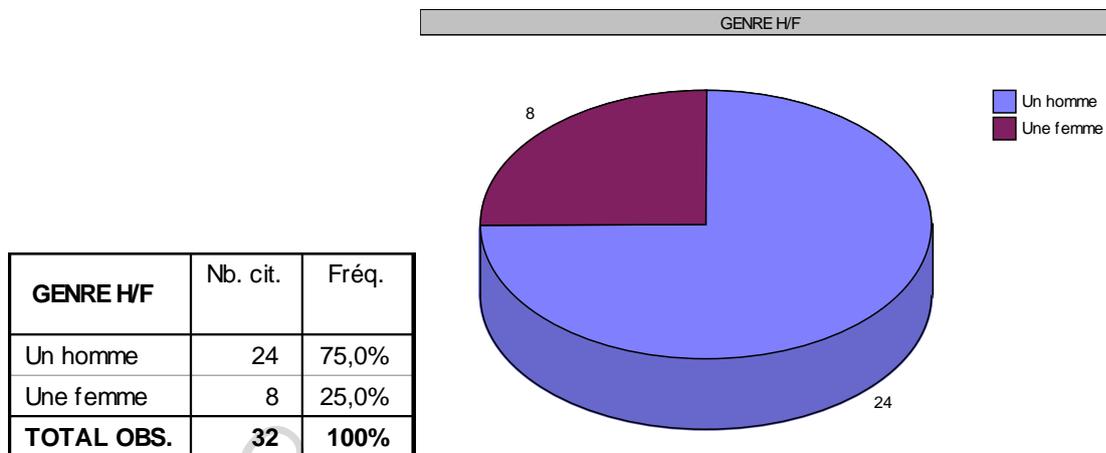
- La réalisation du questionnaire ;
- la saisie des réponses ;
- les traitements quantitatifs des données et l'analyse des données qualitatives ;
- la rédaction du rapport d'étude.

Grâce à ce logiciel de réalisation d'enquêtes, nous avons pu rédiger un questionnaire (annexe) regroupé en trente et une (31) questions. Ce questionnaire à titre pédagogique avait pour objectif de mieux appréhender la place de la communication interne dans la motivation du personnel de l'ASAM-SA. Après la récolte des résultats, le logiciel nous a ensuite permis de réaliser un traitement des données quantitatives et qualitatives qui a facilité l'analyse de ces résultats.

2.2. Présentation et analyse des résultats

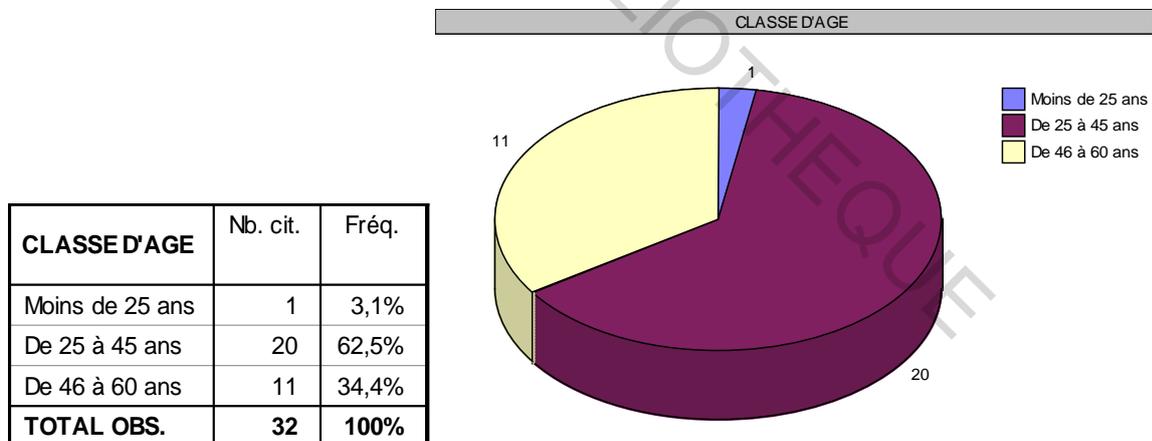
L'analyse des résultats du questionnaire se présentera sous formes de tableaux et graphiques commentés. Les réponses des questions ouvertes seront aussi représentées dans un tableau.

Tableau et graphique 1 : Êtes vous...



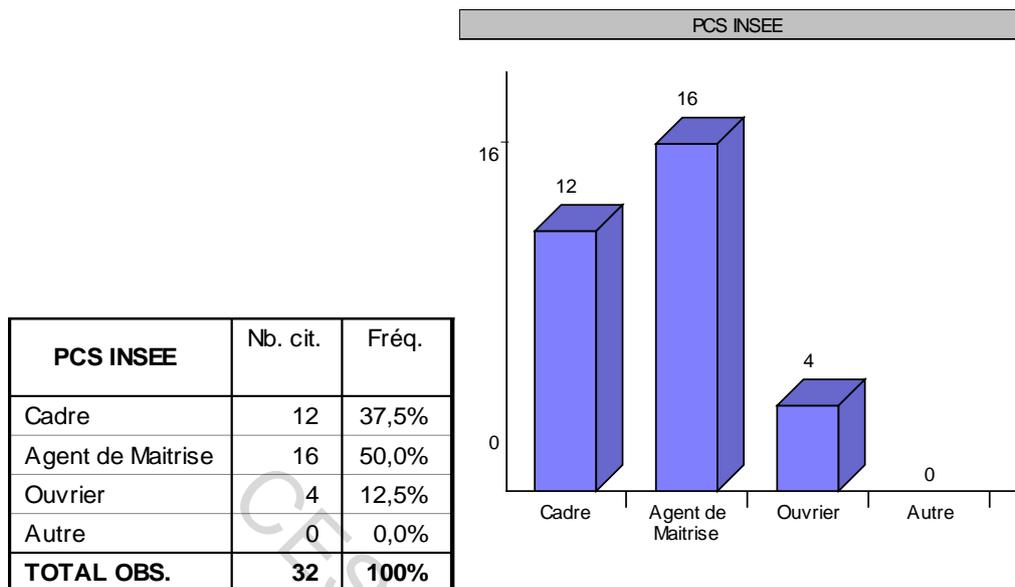
Sur la base de notre échantillon qui est de trente deux (32) individu, 75% de l'effectif sont des hommes tandis que 25% représentent des femmes. En résumé les hommes constituent la majorité au sein de l'ASAM-SA.

Tableau et graphique 2 : Dans quelle tranche d'âge vous situez vous ?



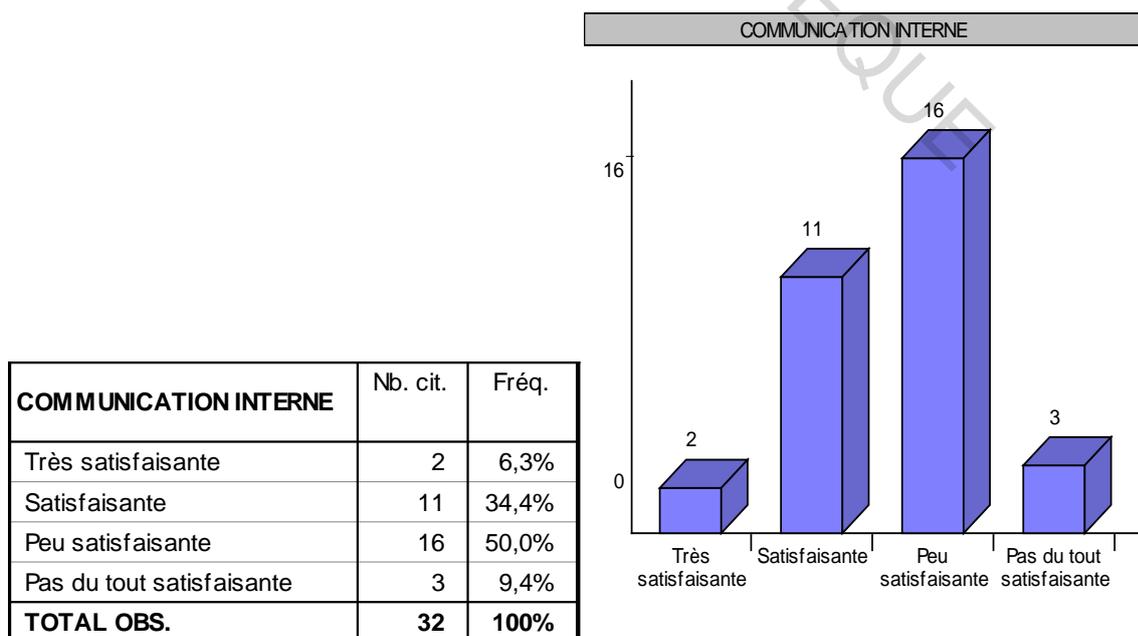
Ici, 62,5% de l'effectif se trouvent dans la tranche d'âge de 25 à 45 ans, 34,4% se situent dans la tranche de 46 à 60 ans, tandis que 3, 1% dans la tranche de moins de 25 ans. Ce qui s'explique par un effectif assez jeune malgré une partie du personnel qui tend vers la retraite.

Tableau et graphique 3 : catégorie socioprofessionnelle



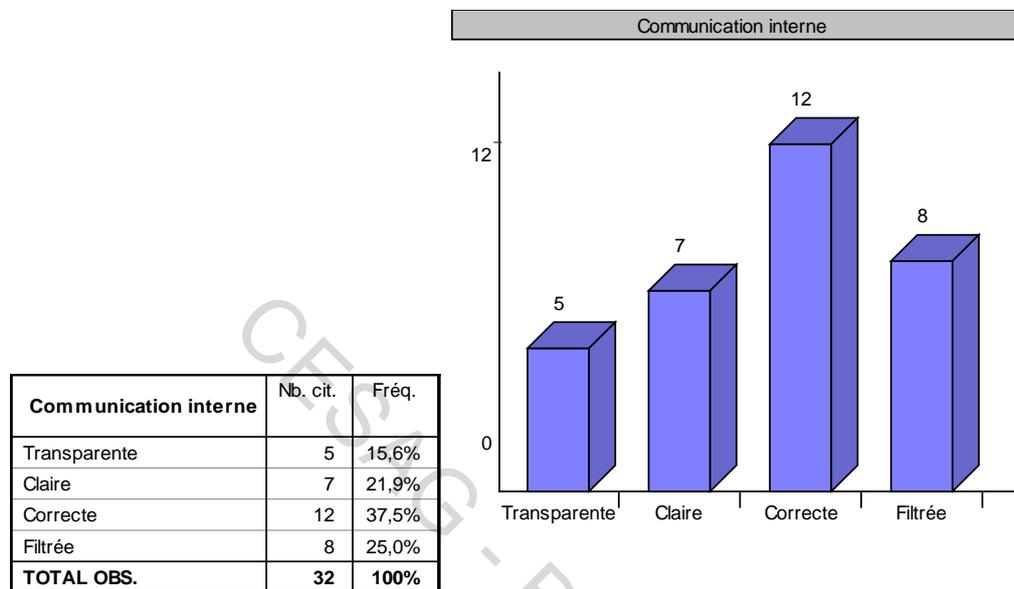
Sur cet échantillonnage de trente-deux (32) individus, les agents de maîtrises sont le plus représentés à hauteur de 50% de l'effectif suivi des cadres qui composent 37,5% et enfin des ouvriers qui représentent 12,5%. **Question 4 : pas de réponses.**

Tableau et graphique 5 : selon vous la communication interne au sein de votre entreprise est :



La communication interne n'est pas des meilleures car 50% du personnel la jugent peu satisfaisante contre 34,4% qui la trouvent satisfaisante, 9,4% pas du tout satisfaisante et 6,3% très satisfaisante. Des efforts doivent être effectués à ce niveau.

Tableau et graphique 6 : la communication interne est-elle plutôt :

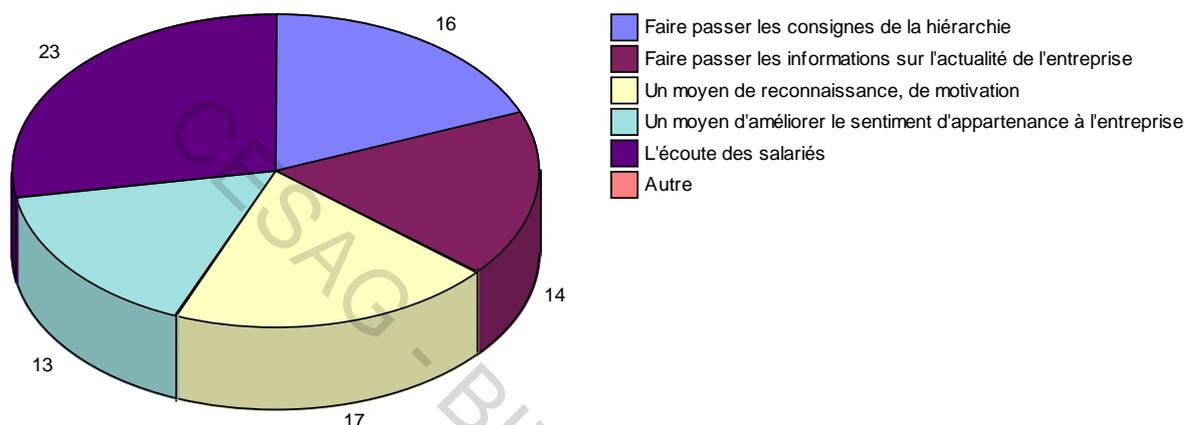


Le présent tableau nous renseigne que la communication interne dans cette entreprise est jugée plutôt correcte selon 37,5% de l'échantillon contrairement à 25% qui la juge plutôt filtrée, 21,9% et 15,6% qui la trouvent respectivement claire et transparente.

Tableau et graphique 7 : pour vous la communication interne c'est :

Communication interne c'est:	Nb. cit.	Fréq.
Faire passer les consignes de la hiérarchie	16	50,0%
Faire passer les informations sur l'actualité de l'entreprise	14	43,8%
Un moyen de reconnaissance, de motivation	17	53,1%
Un moyen d'améliorer le sentiment d'appartenance à l'entreprise	13	40,6%
L'écoute des salariés	23	71,9%
Autre	0	0,0%
TOTAL OBS.	32	

Communication interne c'est:

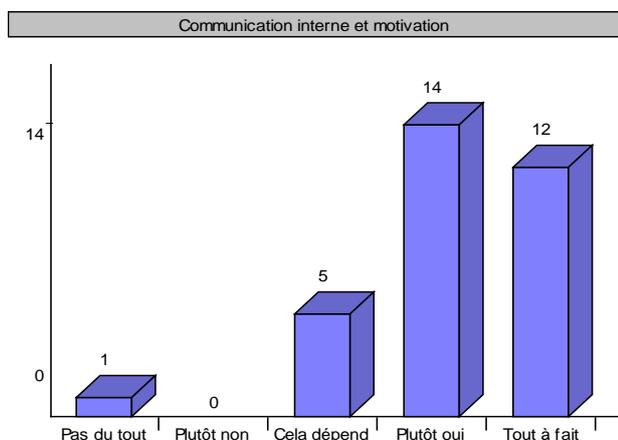


La majorité de l'effectif (71,9%) pense que la communication interne passe par l'écoute des salariés ; 53,1 % affirment quant à eux que c'est un moyen de reconnaissance, de motivation. Nous constatons ici que la notion de motivation qui passe par l'écoute des salariés et la reconnaissance de leurs efforts sont importantes aux yeux des salariés de cette entreprise. Un agent pense aussi que c'est aussi informer le personnel de l'entreprise à temps réel pour une efficacité d'anticipation. (Cf. Question 8).

Tableau et graphique 9 : selon vous, la communication interne favoriserait-elle la motivation ?

Communication interne et motivation	Nb. cit.	Fréq.
Pas du tout	1	3,1%
Plutôt non	0	0,0%
Cela dépend	5	15,6%
Plutôt oui	14	43,8%
Tout à fait	12	37,5%
TOTAL OBS.	32	100%

Moyenne = 4,13 Ecart-type = 0,91

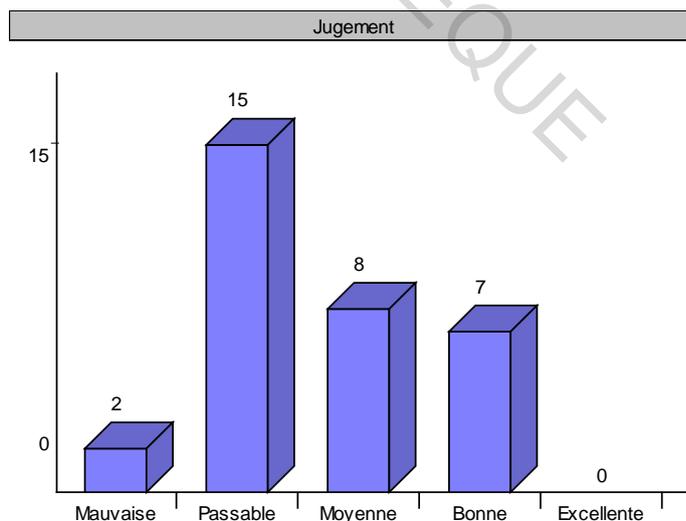


Le tableau 9 renseigne la place de la communication interne dans la motivation des salariés de l'ASAM. En effet, 43,8% de l'effectif pensent moyennement que la communication interne favorise la motivation. 37,5% confirment que la communication interne favorise tout à fait la motivation contre 15,6% qui quant à eux pensent que cela dépendrait.

Tableau et graphique 10 : Comment jugeriez-vous la transmission d'informations dans votre entreprise ?

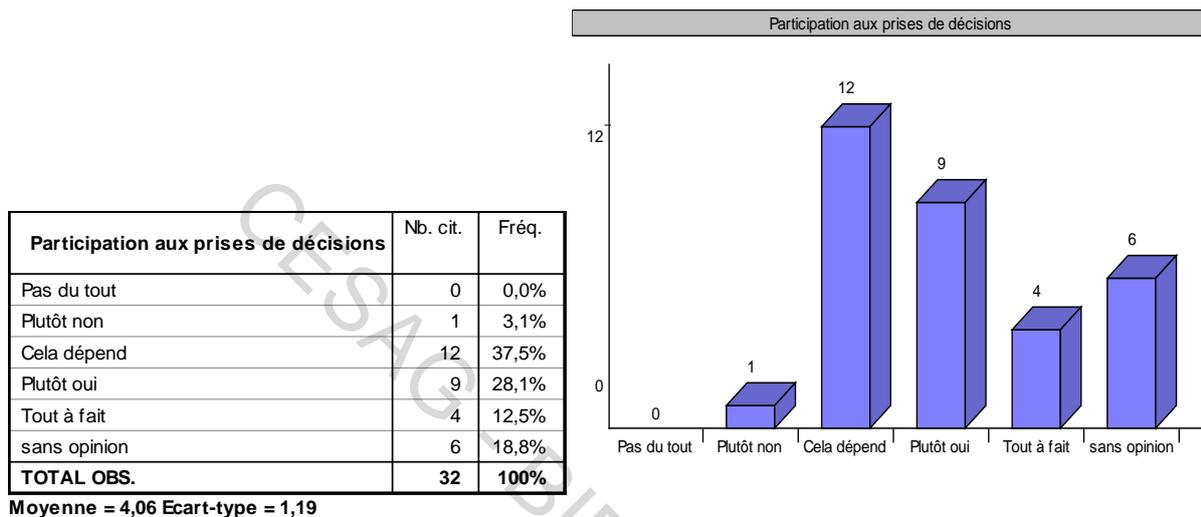
Jugement	Nb. cit.	Fréq.
Mauvaise	2	6,3%
Passable	15	46,9%
Moyenne	8	25,0%
Bonne	7	21,9%
Excellente	0	0,0%
TOTAL OBS.	32	100%

Moyenne = 2,63 Ecart-type = 0,91



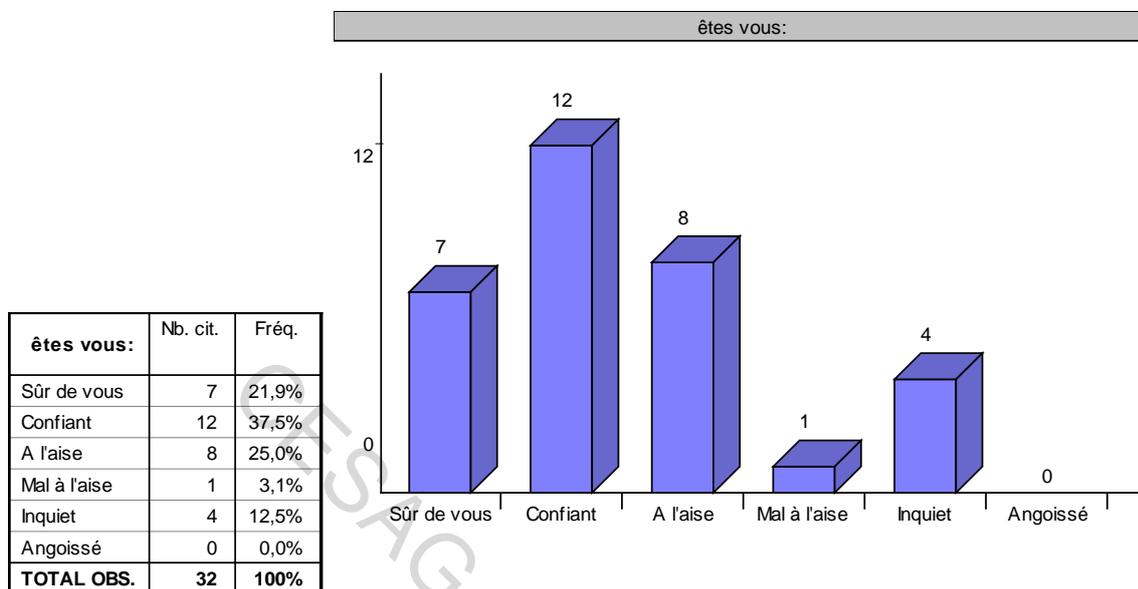
Ici, 46,9% jugent la transmission de l'information « passable contre 25% moyenne, 21,9% bonne et enfin 6,3% qui la trouvent mauvaise. Une bonne transmission de l'information est nécessaire au sein d'une entreprise pour une meilleure efficacité dans l'atteinte des objectifs. Des améliorations doivent être faites à cet égard.

Tableau et graphique 11 : Vos supérieurs hiérarchiques vous consultent-ils pendant la prise de décision ?



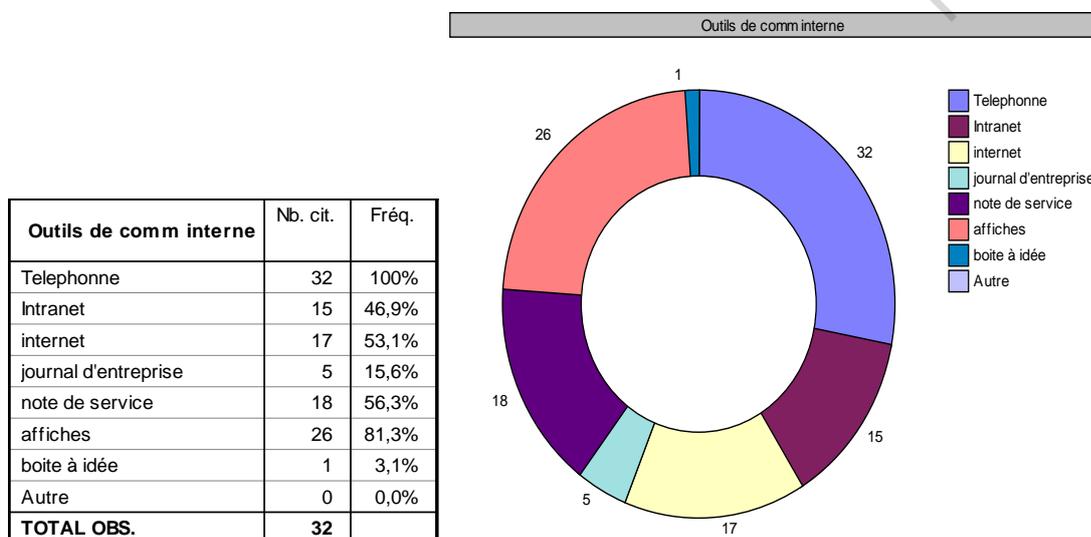
37,5% de l'effectif pensent que leur participation aux prises de décisions dépendrait des situations et des décisions. 28,1% sont plutôt affirmatifs quant à leur participation à la prise de décision contre 12,5% et 3,1% qui sont respectivement « tout à fait consulté » et « pas du tout consulté ». À noter que 18,8% sont sans opinion sur la question.

Tableau et graphique 12 : Avant d'aller voir votre supérieur hiérarchique, vous vous sentez ?



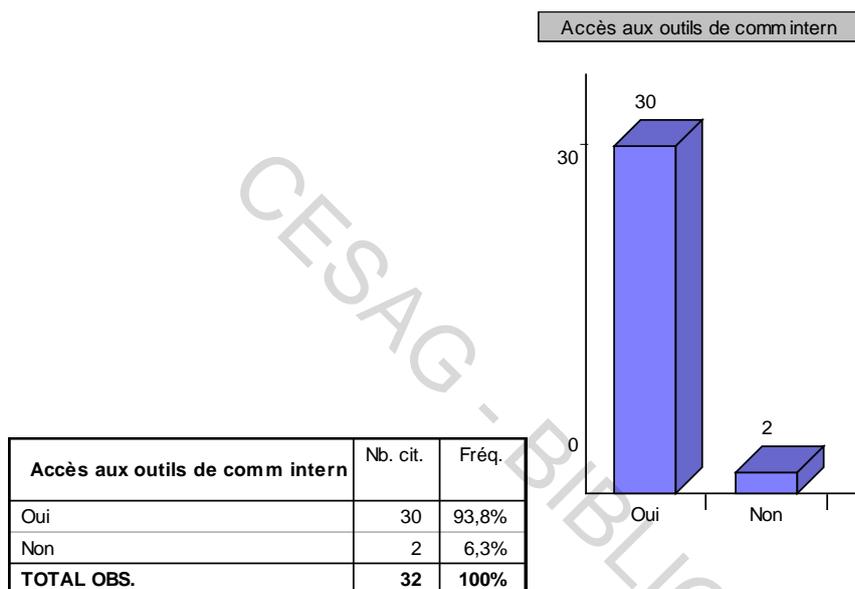
Dans ce tableau, 37,5% se disent confiants quand il s'agit d'avoir un entretien avec leur supérieur hiérarchique ; 25% et 21,9% se disent respectivement « à l'aise » et « sûr d'eux ». A ce niveau le personnel n'appréhende pas le fait d'aborder leur supérieur hiérarchique quand il s'agit aussi surtout des préparatifs en amont au sujet d'une décision ou de quelque chose qui concerne le service de l'agent concerné. (Cf. question 13).

Tableau et graphique 14 : Quels sont les outils de communication qui existent au sein de votre structure parmi ceux cités ci-dessous ?



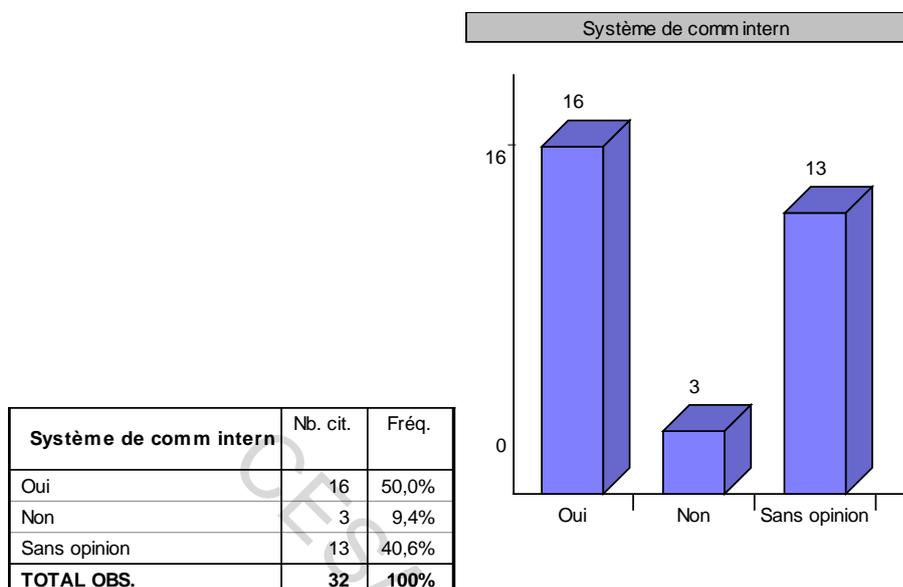
Les outils qui existent sont : le téléphone cité à 100%, les affiches à 81, 3%, la note de service à 56,3%, l'internet et l'intranet respectivement à 53,1% et 46,9%. Partant de là nous pouvons conclure que les outils de communications occupent une place importante dans cette structure surtout le téléphone qui est le plus utilisé. **Question 15 : pas de réponses.**

Tableau et graphique 16 : Avez-vous facilement accès aux outils de communication interne ?



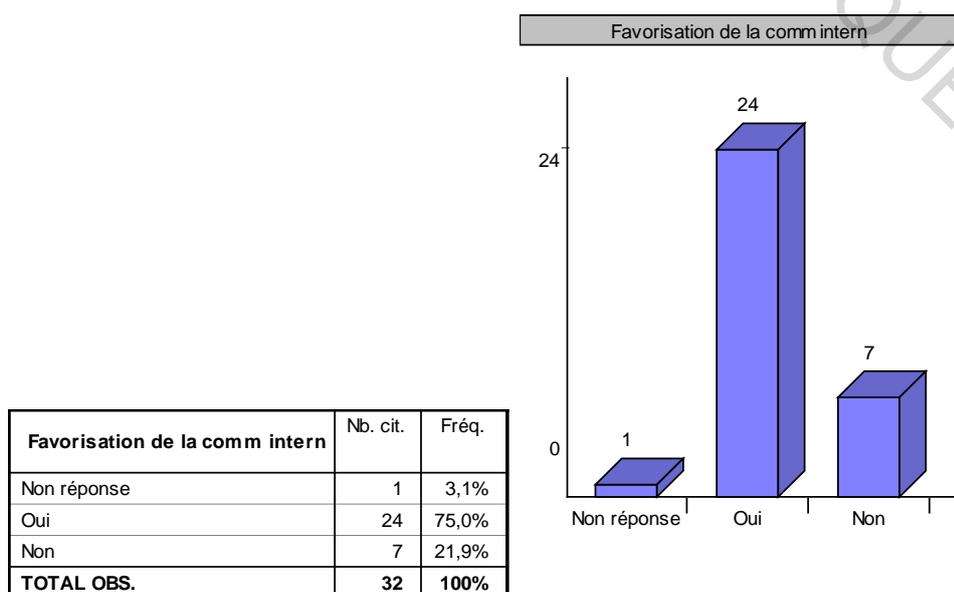
93,8% de l'effectif assurent avoir facilement accès aux outils de communication interne contre seulement 6,8% qui disent le contraire. Les outils de communications sont utilisés dans cette entreprise. **Question 17 : pas de réponses.**

Tableau et graphique 18 : le système de communication interne favorise-t-il des échanges entre collègues ?



50% de l'effectif pensent que la communication interne favorise des échanges entre collègues contrairement à 9,4% qui pensent le contraire et 40,6% qui ne veulent pas se prononcer sur la question. Compte tenu de cette analyse, il ressort que la communication interne promeut les échanges entre collègues. **Question 19 : pas de réponses.**

Tableau et graphique 20 : le personnel d'encadrement favorise-t-il la communication interne ?



Le personnel d'encadrement favorise la communication interne : 75% sont d'accord contre 21,9% qui affirment le contraire en répondant non. Cela s'explique par l'effort fourni pour assurer une bonne transmission des informations.

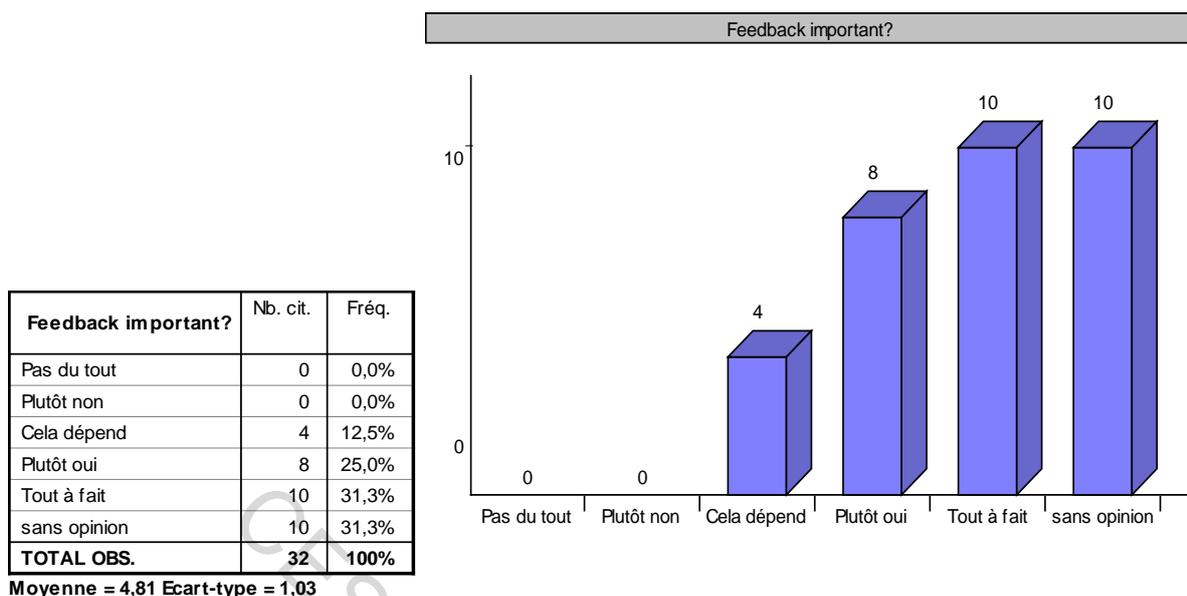
Tableau 21 : Si 'Non', pourquoi?

Valeurs	Nb.Cit	Fréquence
l'information est mal diffusée	1	16,7%
la transmission d'information est souvent mauvaise	1	16,7%
le personnel n'est pas au même niveau d'information	1	16,7%
les informations ne sont pas transmises à temps réel	1	16,7%
les informations ne sont pas souvent transmises à temps	1	16,7%
souvent victime de retentions d'informations	1	16,7%
TOTAL	6	100,0%

Nombre de valeurs différentes : 6
Il y a 27 non-réponses.

Le tableau ci-dessus démontre une liste de différentes réponses suite à la question Si 'Non', pourquoi? À travers ces réponses, nous remarquons que ceux qui ont répondu de façon défavorable trouvent que la transmission d'informations n'est pas du tout optimale et comporte bien évidemment quelques failles.

Tableau et graphique 22 : le feedback est-il important dans vos échanges ?



À la question de savoir si le feedback est important dans leurs échanges, 31,3% de l'effectif pensent que le feedback est tout à fait important dans leurs échanges. Aussi, 25% jugent plutôt oui son importance tandis que 31,3% ne se sont pas prononcés sur la question. Le feedback contribue à faciliter et favoriser les échanges.

Tableau 23 : Que pensez-vous de la communication interpersonnelle au sein de votre structure ?

Valeurs	Nb.Cit	Fréquence
passable	6	18,8%
Bonne	5	15,6%
moyenne	3	9,4%
sans opinion	3	9,4%
cette forme de communication est courante et développée à mon avis au sein de la structure	1	3,1%
elle est assez moyenne	1	3,1%
elle est assez passable	1	3,1%
elle est bonne aucun problème	1	3,1%
elle est moyenne	1	3,1%
elle est moyenne et doit être soutenue	1	3,1%
elle regroupe les interactions dans une structure entre le personnel qui permettent d'échanger des informations, des idées et des suggestions pour un bon devenir de l'entreprise.	1	3,1%
excellente	1	3,1%
la communication interpersonnelle est moyenne	1	3,1%

la communication interpersonnelle est plutôt correcte	1	3,1%
la communication interpersonnelle doit être améliorée	1	3,1%
la communication interpersonnelle est correcte	1	3,1%
la communication interpersonnelle est moyenne	1	3,1%
Moyenne et à améliorer	1	3,1%
satisfaisante	1	3,1%
TOTAL	32	100,0%

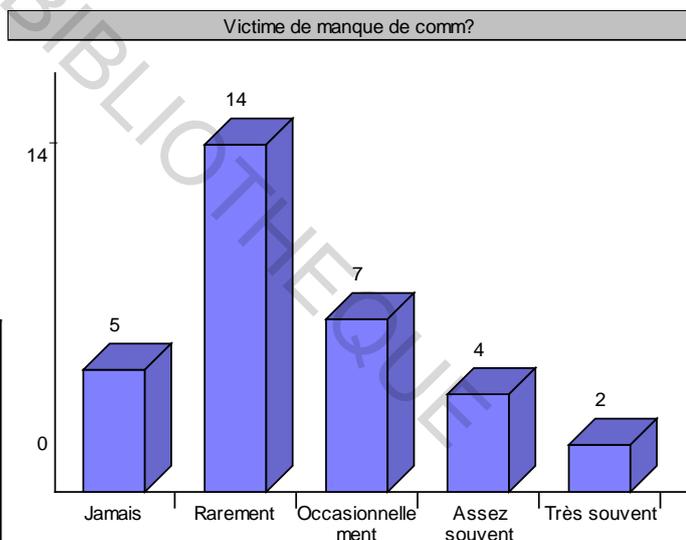
Nombre de valeurs différentes : 19

'Passable' est le plus cité : 6 observations, cependant en faisant une analyse des mots nous constatons que la valeur 'Moyenne' est la plus citée soit 9 observations suivie de la valeur 'Passable' qui compte 7 observations. En résumé des efforts doivent être consentis pour améliorer la communication interpersonnelle qui fait partie intégrante de la communication, et un facteur motivateur pour les différents salariés de l'entreprise.

Tableau et graphique 24 : êtes-vous victime d'un manque de communication au sein de votre structure ?

Victime de manque de comm?	Nb. cit.	Fréq.
Jamais	5	15,6%
Rarement	14	43,8%
Occasionnellement	7	21,9%
Assez souvent	4	12,5%
Très souvent	2	6,3%
TOTAL OBS.	32	100%

Moyenne = 2,50 Ecart-type = 1,11



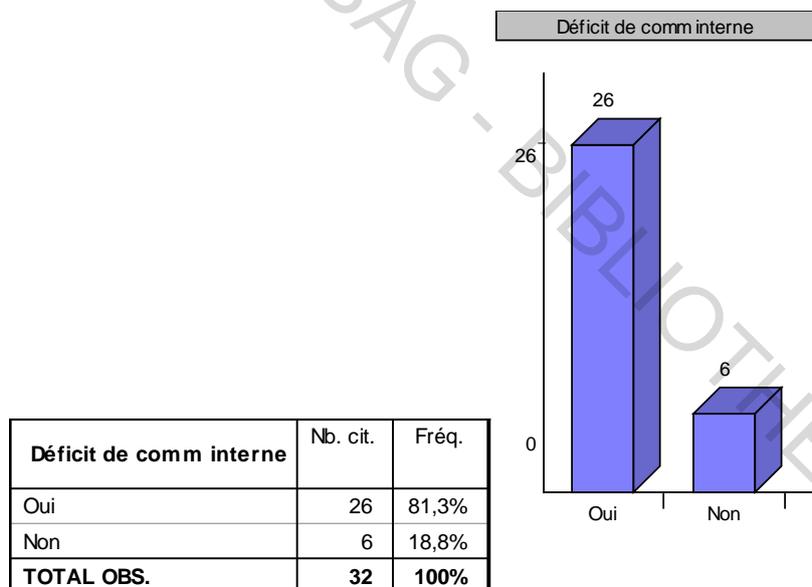
43,8% sont rarement victimes d'un manque de communication au sein de leur entreprise. 21,9% se disent pour leur être occasionnellement victime d'un manque de communication tandis 15,6% ne le sont jamais. Un manque de communication peut en effet entraîner une démotivation car la communication reste avant tout importante dans la prise de décision.

Tableau 25 : Justifiez votre réponse

valeurs	Nb.Cit	Fréquence
apprendre et recevoir des informations par des canaux non officiels	1	25,0%
l'intrusion de certains dans mes prérogatives sans mon accord	1	25,0%
pour des besoins administratifs certains services font l'objet de vérification et communique leur état de gestion	1	25,0%
prendre des décisions au niveau de mon service sans prendre contact avant	1	25,0%
Total	4	100,0%

Nombre de valeurs différentes : 4 ; Il y a 30 non-réponses.

Tableau et graphique 26 : Selon vous un déficit de communication interne entraînerait-il une démotivation ?



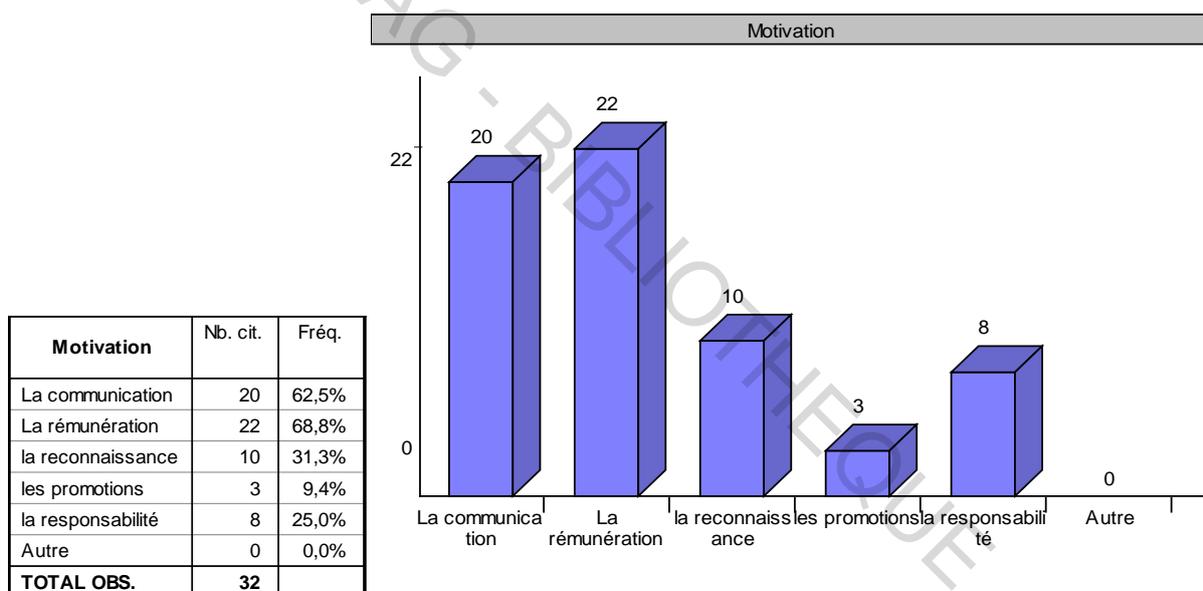
81,3% de l'effectif pensent qu'un déficit de communication interne peut entraîner une démotivation contre seulement 18,8% qui affirment le contraire. Dans une entreprise comme l'ASAM-SA, un déficit de communication interne entraînerait des répercussions sur la motivation des salariés. Il est donc important de mettre en valeur cette communication interne pour une meilleure participation de tous les employés aux objectifs de l'entreprise.

Tableau 27 : Justifiez votre réponse:

valeurs	Nb.Cit	Fréquence
l'agent ne se sent pas concerné	1	20,0%
la culture d'entreprise pourrait en subir les conséquences fâcheuses pour le développement de l'entreprise	1	20,0%
pas forcément tant qu'il existe d'autres sources de motivation	1	20,0%
tant qu'il y a une bonne rémunération	1	20,0%
une tache devant être effectuée par une ressource qui n'a pas l'information d'exécution peut entraîner une démotivation	1	20,0%
TOTAL	5	100,0%

Nombre de valeurs différentes : 5 Il y a 28 non-réponses.

Tableau et graphique 28 : parmi ces éléments lesquels vous motivent le plus ?

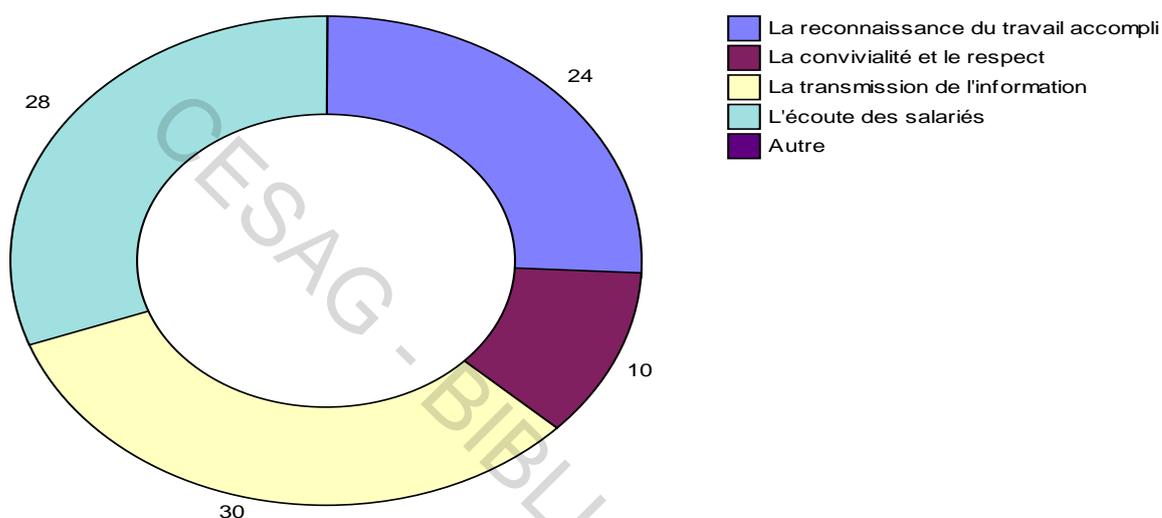


Il apparait dans cette analyse que la rémunération (68,8%) est l'élément qui motive le plus le personnel de cette entreprise. Elle (la rémunération) est suivie de près par la communication (62,5%) qui vient en « second plan ». La responsabilité et la reconnaissance sont respectivement à 31,3% et 25%. **Question 29 : pas de réponses.**

Tableau et graphique 30 : Au niveau de la communication, qu'est ce qui doit être impérativement amélioré au sein de votre entreprise ?

Améliorer la comm à L'ASAM passe par:	Nb. cit.	Fréq.
La reconnaissance du travail accompli	24	75,0%
La convivialité et le respect	10	31,3%
La transmission de l'information	30	93,8%
L'écoute des salariés	28	87,5%
Autre	0	0,0%
TOTAL OBS.	32	

Améliorer la comm à L'ASAM passe par:



93,8% pensent que la transmission de l'information doit être impérativement améliorée au sein de leur entreprise. 87,5% et 75%, quant à eux, croient respectivement que l'écoute des salariés et la reconnaissance du travail accompli doivent plutôt être tenues en compte et améliorées. Il a aussi été question de sentiment d'appartenance de la part d'un individu (**Cf. Question 31**). Nous voyons là toute l'importance de la transmission de l'information au sein d'une entreprise. Sa rétention et sa mauvaise transmission peuvent par la suite entraîner des dysfonctionnements organisationnels qui ne feront qu'handicaper l'atteinte des objectifs.

Au regard de l'analyse de ces résultats, nous tenterons de faire des recommandations et des propositions de solutions pour que la communication interne joue son rôle de motivateur du personnel.

Chapitre 2 : Recommandations et propositions de solutions

SECTION 1 : Recommandations de l'étude

Le rôle de la communication interne s'est complexifié au cours de ces dernières années. Elle (la communication interne) ne se contente plus d'être l'outil de transmission d'information émanant de la hiérarchie vers l'ensemble des salariés. Son enjeu réside dans sa faculté d'adhésion des collaborateurs à l'entreprise et à ses valeurs tout en les incitant à s'investir voire les motiver. Pour ce faire, nos recommandations s'articuleront autour des éléments qui favorisent cette motivation par la communication interne.

1.1. Donner du sens en communiquant sur le projet d'entreprise

Pour réussir à inciter et à développer l'implication des salariés par la communication, il faut d'abord réfléchir sur ce qui crée de la motivation. En effet, nous constatons qu'un collaborateur sera plus motivé s'il sait pourquoi et surtout vers quoi il travaille. C'est dans cette mesure qu'il faut donc donner du sens à ce qui lui est demandé, en inscrivant sa contribution dans un projet d'entreprise.

Le dirigeant d'entreprise est la personne qui doit incarner le projet d'entreprise. C'est à lui d'insuffler cette dynamique d'adhésion au projet d'entreprise et adapter la communication interne à l'organisation de l'entreprise, à sa culture et à ses objectifs.

1.2. Collaborer étroitement avec les managers

Pour aller au-delà du rôle informatif de sa communication interne, l'entreprise doit surtout la repenser en profondeur. Cela passe dans un premier temps par la mise en place d'un partenariat avec les managers car la communication interne est considérée comme un vecteur de mobilisation mais le manager aussi occupe une place importante pour la motivation de ses collaborateurs. Cela se traduit par la relation qu'ils entretiennent quotidiennement. C'est dans ce sens que la communication interne doit l'épauler afin qu'il puisse jouer pleinement ce rôle qui ne lui est pas toujours naturel. En leur fournissant notamment les outils de diffusion de l'information, elle contribue à leur apporter un soutien opérationnel. Un rapprochement de la direction des ressources humaines peut être judicieux, notamment pour une meilleure circulation des bonnes pratiques en matière de communication managériale.

1.3. Favoriser l'échange ainsi que la reconnaissance du travail

Pour être motivé, l'agent a besoin également d'être écouté et surtout de participer à la vie de son entreprise. En effet, le rôle de la communication interne est de dynamiser les échanges et créer du lien en proposant des solutions dans l'optique de favoriser l'écoute, le travail en réseau. Cette implication du salarié doit être récompensée par une reconnaissance du travail réalisé. L'entreprise peut donner de la visibilité à cette reconnaissance à travers la communication interne en médiatisant les réussites des salariés méritants.

1.4. Saisir les bons moments pour communiquer

Il est nécessaire de savoir que certains moments sont plus propices que d'autres en ce qui concerne la transmission de messages. L'évaluation du climat de l'entreprise est très importante quand il s'agit de transmettre des informations. Les conflits et autres maux ne favorisent guère cette transmission car le message ou l'information sont mal perçus par les salariés. Un salarié frustré serait moins enclin à écouter ses collaborateurs. Il est donc important de s'éloigner des préoccupations et également des idées préconçues pour que la bonne communication se fasse. Toutefois nous pouvons être amenés à créer des moments propices à la communication en maintenant un climat social paisible et favorable.

Après avoir survolé les recommandations, nous passerons à la proposition de solutions concernant la communication interne de l'ASAM.

SECTION 2 : Proposition de solutions

D'après l'enquête et les observations que nous avons eu à effectuer, nous avons pu constater que la communication interne au sein de l'ASAM ne faisait pas totalement l'unanimité. Cette situation peut s'expliquer par l'absence d'une direction ou service de communication. En d'autres termes, la communication interne est assurée par la Direction des Ressources Humaines qui malheureusement ne donne pas entièrement satisfaction dans la transmission des informations. Nous savons que l'existence de démotivation est la résultante d'une mauvaise transmission d'informations donc une communication jugée insuffisante. Pour ce faire, les recommandations suivantes seront nécessaires :

2.1. Un audit de la communication interne

Cet audit de la communication interne aura comme objectif de connaître l'état d'esprit des salariés et par la suite mesurer et mieux cibler la place de la communication.

La nécessité et l'importance des audits ne sont plus à démontrer dans les entreprises. Effectuer les audits de manière régulière permet de mieux cerner les préoccupations de ses employés tout en évitant une surcharge qui pourrait dénoncer un manque de remontée hiérarchique d'information. Généralement, il est admis qu'un audit par an, ou même tous les deux ans, réalisé sur un échantillon représentatif et anonyme des membres du personnel peut donner un aperçu correct des évolutions et attentes en matière de communication interne.

La construction d'un audit revient à mesurer les écarts entre la stratégie de l'entreprise et ce qui en est perçu et à observer voire évaluer une cohérence d'ensemble des messages, de leur utilité, de leur accessibilité et aussi de leur impact.

Il existe plusieurs dispositifs au sein des entreprises qui favorisent la mise en œuvre d'un audit de communication interne.

Le premier d'entre eux est un processus d'enquêtes. À ce stade, il existe deux niveaux d'enquêtes possibles à savoir :

- les enquêtes ponctuelles de communication, qui permettent de paramétrer le message et de valider sa compréhension ;
- les enquêtes d'opinion qui quant à elles permettent de jauger les attentes des salariés et qui, intéressent également d'autres directions telles que la DRH. Toutefois, il est important de noter que ces enquêtes sont peu utilisées dans les entreprises (manque de temps, d'argent ou peur du résultat...).

D'autres dispositifs plus souples sont à la disposition des managers pour mieux appréhender le climat de l'entreprise. Ces managers peuvent notamment se référer à une série d'indicateurs existants comme une pyramide des âges, le taux d'absentéisme, d'accident de travail, le turn-over, qui peuvent être des outils nécessaires de l'observation sociale.

La mise en place de tels indicateurs est souvent assignée à des experts extérieurs, plus aptes à prendre du recul et plus indépendants vis-à-vis de la hiérarchie. Il est important que les résultats de cet audit, une fois remontés, doivent entraîner la mise en place de nouvelles

actions allant dans leur sens, faute de quoi ce genre de pratique perdrait toute crédibilité auprès de salariés.

2.2. La mise en place d'un service ou d'une cellule de communication

Lors de nos différentes investigations, nous avons constatés et appris qu'il n'y avait ni direction ni cellule de communication dans cette entreprise. La communication interne était laborieusement assurée par la Direction des Ressources Humaines. Afin de pouvoir gérer au mieux la communication interne au sein de l'ASAM, nous recommandons la mise en place d'une direction ou cellule de communication (aussi bien en interne, qu'externe).

Cette direction ou cellule devra être constituée par les membres du personnel pour une meilleure efficacité de la communication. Ainsi nous aurons :

- Un responsable de communication qui sera chargé de coordonner l'élaboration et la mise en œuvre de toutes les activités relatives à la communication interne (exemple : plan de communication interne) en fonction de la politique générale de communication de l'entreprise ;
- Un adjoint du responsable de communication qui sera chargé de superviser et aussi assurer l'intérim ;
- Une secrétaire qui se chargera de recueillir les différents dossiers, de saisir les textes ;
- Un expert en marketing qui s'occupera du volet externe de la communication qui servira de relais entre la direction et les représentants de la presse ;
- Un technicien formé aux outils des nouvelles technologies et de l'information qui s'occupera de mettre en place tous les supports nécessaires pour assurer la communication au sein de cette structure.

À noter que cette équipe aura comme objectif la mise en place d'un plan de communication interne en s'appuyant sur les résultats de l'audit. Ce plan doit faire ressortir les objectifs, cibles, messages, outils et budgets qui seront notamment nécessaires et en parfaite adéquation avec les choix stratégiques de l'entreprise. Ce travail requiert l'implication de tout le personnel pour sa mise en œuvre.

2.3. Plan de communication

La mise en place d'un plan de communication peut être une suite logique de l'audit de communication. Il exprime le choix des actions de communication interne allant sur une certaine période. Il met ainsi en valeur les objectifs, cibles, message, outils et budgets qui auront une importance dans la bonne diffusion des choix stratégiques de l'entreprise.

Notre plan de communication sera présenté comme suit :

➤ Objectif Général

Assurer la bonne marche de la communication interne au sein de l'ASAM-SA par l'amélioration du climat social.

➤ Objectifs spécifiques

- Créer une identité d'entreprise et une culture commune ;
- sensibiliser le personnel aux enjeux de l'entreprise
- favoriser une bonne diffusion de l'information ;
- assurer la motivation aux moyens de la communication interne.

➤ Cibles de la communication interne

- Le responsable de la communication sera l'élément majeur dans la mise en place de ce plan de communication. Ce dernier et son équipe se chargeront de la mise en œuvre des différentes activités de ce plan de communication interne.
- Le personnel de l'ASAM-SA : il s'agira de toute personne travaillant dans cette entreprise, jouant un rôle dans son développement. Il sera réparti comme suit :
 - le personnel d'encadrement ;
 - le personnel exécutant ;
 - les représentants du personnel.

➤ Message

Instauration d'un bon climat social aux moyens de la communication interne. Pour ce faire, l'implication de tout le personnel est requise afin de mieux pouvoir situer toutes les responsabilités et répondre aux objectifs assignés.

➤ **Outils nécessaires**

- **La boîte à idée**

Elle permet aux employés

- d'exprimer leurs préoccupations et de soulever des questions de façon anonyme ;
- donner leur point de vue par rapport à certaines choses.

Faut dire que les mots glissés dans la boîte à idée font l'objet d'un suivi sur une base régulière.

- **Les affiches**

Elles sont un excellent moyen de communication interne parce qu'elles peuvent être placées dans des endroits très fréquentés. Elles seront placées dans les couloirs, les salles de réunion, la cantine.

- **Les livrets d'accueil**

Ils permettent à l'entreprise de fournir aux nouveaux employés un document qui contient une description générale de la structure. C'est une source de référence utile mettant en valeur certaines règles de conduite au sein de l'entreprise.

- **Team building**

Il se définit comme l'orientation du groupe vers un objectif commun, la valorisation et l'expression des compétences de chacun. Elle favorise la transmission de l'information ainsi qu'un bon climat social.

- **Conventions/séminaires**

Ils permettent de faire le point avec les salariés. Les sujets abordés sont relatifs aux stratégies, au bon développement de l'entreprise. Ils sont aussi destinés à cultiver une certaine ambiance festive afin de souder un groupe et relancer la motivation.

➤ **Planification des activités du plan de communication interne**

Activités	Cibles	Outils et moyens	Responsables
Organisation d'un séminaire à titre informatif	Tout le personnel	Exposé d'un expert en communication	Le responsable de la communication et son équipe ; le Directeur des Ressources Humaines.
Sensibilisation sur le rôle de la communication interne	Tout le personnel	Séminaire ; Team building.	Le responsable de la communication et son équipe ; la Direction Générale.
Sensibilisation sur l'utilisation des outils de communication interne	Tout le personnel	Séminaire ; ateliers de formations (outils informatiques)	Le responsable de la communication et son équipe ; la Direction Générale
Formation sur la Gestion du climat social	Le personnel d'encadrement	Ateliers de formation ; Les séminaires	La Direction Générale.

A noter que le processus se déroulera sur une période test d'une année.

➤ **Budgétisation à titre d'estimation**

Activités	Unité	Coût unitaire	Montant
Organisation d'un séminaire à titre informatif	5jrs	500 000 FCFA	2 500 000 FCFA
Sensibilisation sur le rôle de la communication interne	5jrs	300 000 FCFA	1 500 000 FCFA
Sensibilisation sur l'utilisation des outils de communication interne	5jrs	350 000 FCFA	1 750 000 FCFA
Formation sur la Gestion du climat social	10jrs	500 000 FCFA	5000 000 FCFA
Total	25jrs	1 650 000FCFA	10 750 000 FCFA

Conclusion générale

Afin de pouvoir mieux réaliser cette étude, nous avons tenté de répondre à une problématique à savoir le rôle de la communication interne dans la motivation du personnel particulièrement celle de l'assistance aéroportuaire du Mali. L'objectif était de faire un état de lieu de la communication et faire ressortir le lien qui existe entre celle-ci et la motivation. Pour en arriver aux résultats de notre étude, Nous avons eu à élaborer un questionnaire afin de mieux percevoir la communication interne comme vecteur de motivation pour le personnel de l'ASAM-SA. Les différentes réponses nous ont permis de mieux appréhender cette relation existant entre ces deux notions et par la suite de déceler les forces et les faiblesses de la communication interne dans cette entreprise.

Au sortir de notre étude, il convient de noter que la communication interne a connu une forte évolution au fil des années. Les sources de motivation sont nombreuses et varient en fonction de chaque individu. Il n'en demeure pas moins que la communication interne joue un rôle important dans la motivation des salariés. En effet, suite à notre étude, 62,5% de notre échantillon considèrent la communication comme un des éléments qui les motive le plus, tandis que 43,8% pensent que la communication interne favorise la motivation. Force est de constater ainsi que la communication interne s'identifie comme un moyen mettant en avant le dialogue entre l'entreprise et ses employés pour une meilleure atteinte des objectifs en toute synergie. Elle est le reflet des objectifs et des ambitions d'une entreprise, mais favorise les échanges et la compréhension entre les employés de celle-ci. L'instauration d'une communication interne vise à informer le personnel des objectifs assignés, mieux renseigner sur les difficultés rencontrées et favorise la prise de décision.

La communication interne résout ainsi les problèmes liés au décloisonnement et à la motivation des collaborateurs. Elle permet d'inculquer les valeurs de l'entreprise, des attitudes positives d'appartenance, des comportements facilement favorables aux échanges tout en confortant la légitimité de l'entreprise aux yeux des employés. Cette légitimité favorise l'implication des employés dans l'amélioration de l'efficacité et le développement de l'entreprise dans un bon climat de travail. Elle doit être le fer de lance de la Direction Générale dans son objectif de rendre l'entreprise plus attractive et plus compétente. Face aux exigences de la société humaine, nous assistons à la mise en place de diverses politiques de communication interne. Les entreprises ont compris l'importance de cette notion et son rôle

comme vecteur de motivation. Ces méthodes s'adaptent aux besoins de situations particulières notamment à l'aide d'outils favorisant cette communication interne.

Toutefois, nous constatons que beaucoup d'entreprises négligent l'importance de la communication interne. Elles ne se rendent pas compte de son rôle en tant que source de motivation. Au cours de notre étude, nous avons pu constater que l'ASAM-SA ne disposait pas de politique de communication interne. La mise en place d'une politique de communication interne vise à mieux promouvoir la Gestion des Ressources Humaines. Pour une entreprise d'une telle envergure, il est nécessaire de mettre l'accent sur la communication qui s'avère essentielle dans des objectifs de réorganisation, de restructuration, de reconsolidation des relations entre le monde de l'entreprise et son environnement.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

- ✘ DEMONT, KEMPF, RAPIDEL et SCIBETTA : Communication des entreprises : stratégies et pratiques. 2ème Edition 2006, Armand colin, 459 pages.
- ✘ DETRIE Philippe et BROYEZ Catherine : La communication interne au service du Management. Éditions liaisons 2001, 237 pages.
- ✘ WESTPHALEN Marie Hélène : COMMUNICATOR. 3ème édition 2001, Dunod, 420 pages
- ✘ PERETTI (Jean-Marie), Gestion des ressources humaines, 10è édition, Paris, Collection Vuibert entreprise, 2002-2003, 284 pages.

Mémoires de fin d'études

- ✘ Mme MOIRA Patricia Christelle ONIANO : « la communication et gestion des conflits en entreprise. Cas du port Autonome d'Abidjan,».
- ✘ Mlle Zame Nzogo Myrna Glénis : « la communication interne outil stratégique de gestion des Ressources Humaines. Cas d'AXA ».
- ✘ M. Ibrahim Tiemogo Fatchima : « La communication interne, un outil de gestion efficace des ressources humaines ».
- ✘ M.THIAO Mbaye : « la motivation du personnel : Le cas de la HOLDING KEUR KHADIM ».
- ✘ Mlle MUCHA Laura : « la motivation des salariés et la performance dans les entreprises ».

ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE



QUESTIONNAIRE

1. Etes-vous...

1. Un homme 2. Une femme

2. Dans quelle tranche d'âge vous situez vous ?

1. Moins de 25 ans 2. De 25 à 45 ans
 3. De 46 à 60 ans

3. Catégorie socio-professionnelle

1. Cadre 2. Agent de Maîtrise
 3. Ouvrier 4. Autre

4. Si 'Autre', précisez :

5. Selon vous la communication interne au sein de votre entreprise est:

1. Très satisfaisante 2. Satisfaisante
 3. Peu satisfaisante 4. Pas du tout satisfaisante

6. Est-elle plutôt:

1. Transparente 2. Claire
 3. Correcte 4. Filtrée

7. Pour vous la communication interne c'est :

1. Faire passer les consignes de la hiérarchie 2. Faire passer les informations sur l'actualité de l'entreprise
 3. Un moyen de reconnaissance, de motivation 4. Un moyen d'améliorer le sentiment d'appartenance à l'entreprise
 5. L'écoute des salariés 6. Autre

8. Si 'Autre', précisez :

9. Selon vous, la communication interne favoriserait-elle la motivation?

1. Pas du tout 2. Plutôt non
 3. Cela dépend 4. Plutôt oui
 5. Tout à fait

10. Comment jugeriez-vous la transmission d'information dans votre structure?

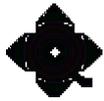
1. Mauvaise 2. Passable
 3. Moyenne 4. Bonne
 5. Excellente

11. Vos supérieurs hiérarchiques vous consultent -ils pendant la prise de décision?

1. Pas du tout 2. Plutôt non
 3. Cela dépend 4. Plutôt oui
 5. Tout à fait 6. sans opinion

12. Avant d'aller voir votre supérieur hiérarchique, vous vous sentez :

1. Sûr de vous 2. Confiant
 3. A l'aise 4. Mal à l'aise
 5. Inquiet 6. Angoissé



**CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION
(CESAG) / Mémoire de fin d'études en GRH**

2e

de la communication interne dans la motivation du personnel de l'entreprise

14. justifiez votre reponse:

15. Quels sont les outils de communication qui existent au sein de votre structure parmi ceux-cités ci-dessous?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> 1. Telephone | <input type="checkbox"/> 2. Intranet |
| <input type="checkbox"/> 3. internet | <input type="checkbox"/> 4. journal d'entreprise |
| <input type="checkbox"/> 5. note de service | <input type="checkbox"/> 6. affiches |
| <input type="checkbox"/> 7. boîte à idée | <input type="checkbox"/> 8. Autre |

16. Si 'Autre', précisez :

17. Avez vous facilement accès aux outils de communication interne?

1. Oui 2. Non

18. Si 'Non', pourquoi?

19. Le système de communication interne favorise t-il des échanges entre collègue?

1. Oui 2. Non
 3. Sans opinion

20. Si 'Non', pourquoi?

21. Le personnel d'encadrement favorise t'il la communication interne?

1. Oui 2. Non

Si 'Non', pourquoi?

22. le feedback est-il important dans vos échanges?

- | | |
|--------------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="radio"/> 1. Pas du tout | <input type="radio"/> 2. Plutôt non |
| <input type="radio"/> 3. Cela dépend | <input type="radio"/> 4. Plutôt oui |
| <input type="radio"/> 5. Tout à fait | <input type="radio"/> 6. sans opinion |



**CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION
(CESAG) / Mémoire de fin d'études en GRH**

2e

De la communication interne dans la motivation du personnel de l'entreprise

23. Que pensez vous de la communication interpersonnelle au sein de votre structure?

24. Êtes vous victime d'un manque de communication au sein de votre structure?

- | | |
|--|--|
| <input type="radio"/> 1. Jamais | <input type="radio"/> 2. Rarement |
| <input type="radio"/> 3. Occasionnellement | <input type="radio"/> 4. Assez souvent |
| <input type="radio"/> 5. Très souvent | |

25. Justifiez votre réponse

26. Selon vous un déficit de communication interne entrainerait-il une demotivation?

- | | |
|------------------------------|------------------------------|
| <input type="radio"/> 1. Oui | <input type="radio"/> 2. Non |
|------------------------------|------------------------------|

27. Justifiez votre réponse:

28. Parmi ces éléments lesquels vous motivent le plus?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> 1. La communication | <input type="checkbox"/> 2. La rémunération |
| <input type="checkbox"/> 3. la reconnaissance | <input type="checkbox"/> 4. les promotions |
| <input type="checkbox"/> 5. la responsabilité | <input type="checkbox"/> 6. Autre |

29. Si 'Autre', précisez :

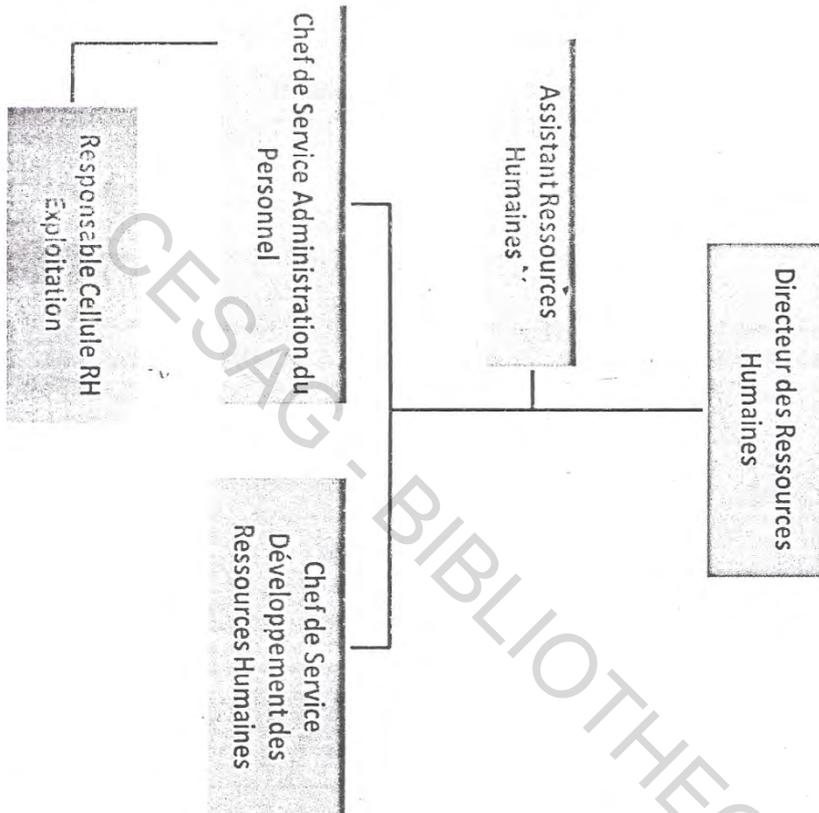
30. Au niveau de la communication, qu'est ce qui doit être impérativement amélioré au sein de votre entreprise ?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> 1. La reconnaissance du travail accompli | <input type="checkbox"/> 2. La convivialité et le respect |
| <input type="checkbox"/> 3. La transmission de l'information | <input type="checkbox"/> 4. L'écoute des salariés |
| <input type="checkbox"/> 5. Autre | |

31. Si 'Autre', précisez :

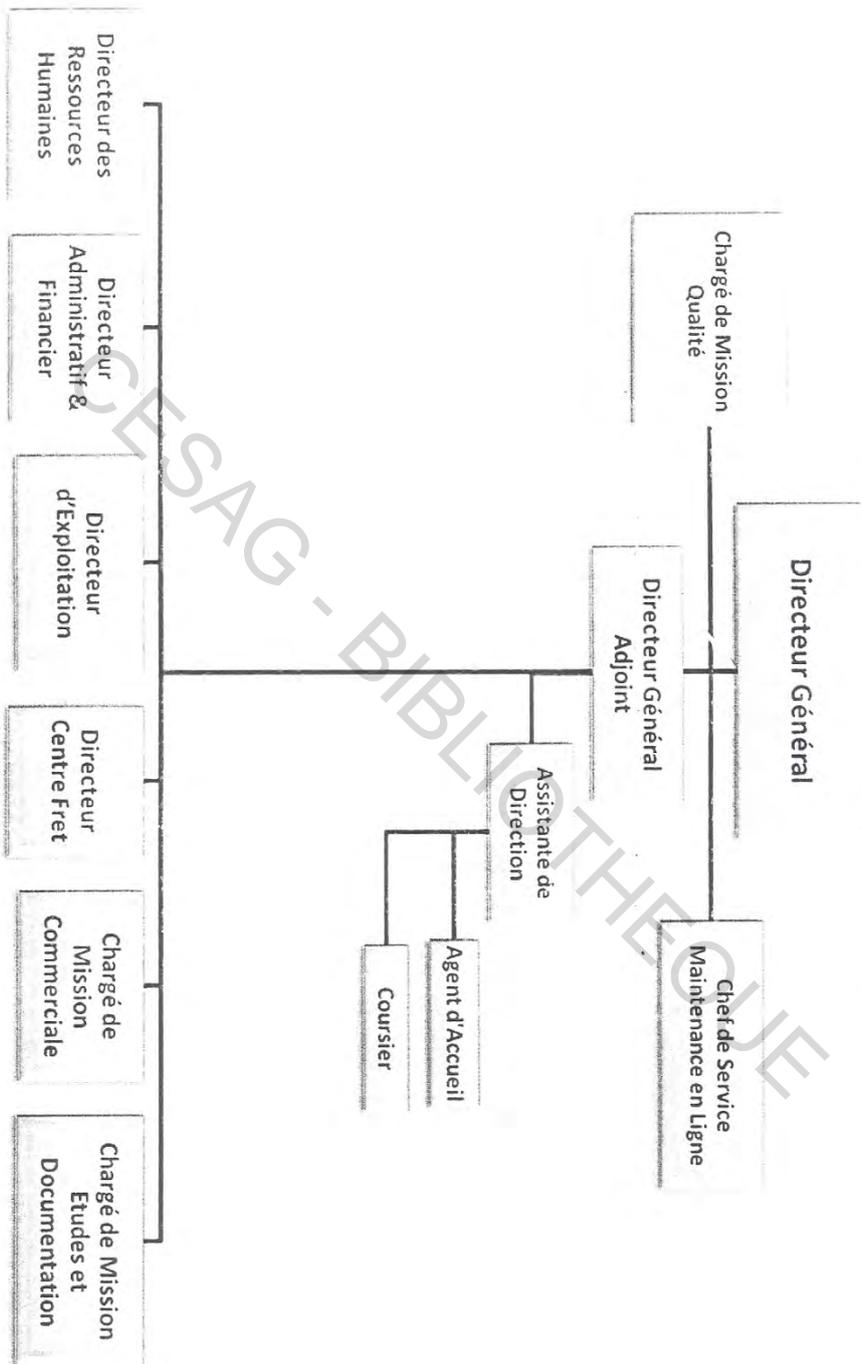
ANNEXE 1 : Questionnaire adressé au personnel de l'ASAM SA

ORGANIGRAMME DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES



ANNEXE 2 : Organigramme de la Direction des Ressources Humaines de l'ASAM

ORGANIGRAMME GENERAL



ANNEXE 3 : Organigramme de la Direction Générale de l'ASAM

Table des matières

<i>DÉDICACES</i>	III
<i>REMERCIEMENTS</i>	IV
ABREVIATIONS, ACRONYMES ET SIGLES	V
LISTE DES FIGURES, TABLEAUX ET GRAPHIQUES, ANNEXES	VI
Introduction générale.....	1
Présentation de l'étude	3
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET CONTEXTE DE L'ETUDE.....	8
Chapitre 1 : cadre théorique : la communication interne comme source de motivation	8
SECTION 1 : La communication interne.....	8
Définition des concepts clés	8
1.1. Qu'est ce que la communication interne ?.....	10
1.2. Les objectifs de la communication interne	10
1.3. Les types de communication interne	12
1.4. Les moyens de la communication interne	14
SECTION 2 : La notion de motivation.....	19
2.1. Qu'est ce que la motivation ?	19
2.2. Typologie de motivations :	21
2.3. Les théories de la motivation.....	22
2.4. La contribution de la communication interne dans la motivation du personnel	26
Chapitre 2 : contexte de l'étude : Assistance aéroportuaire du Mali (ASAM-SA)	28
I. Le secteur de l'aviation civile au Mali	28
1. Les aéroports	28
2. Cadre institutionnel actuel.....	29
SECTION 1 : Présentation de l'Assistance Aéroportuaire du mali (ASAM-SA).....	34
1.1. Historique	34
1.2. Missions.....	34
1.3. Activités.....	35
1.4. Organisation générale de l'Assistance Aéroportuaire du Mali.....	35
1.4.1. Le conseil d'administration	35
1.4.2. La Direction Générale (voir organigramme général en annexe)	36
1.4.3. Les autres directions et services	37
SECTION 2 : La communication interne au sein de l'Assistance aéroportuaire du Mali.....	48
2.1. La place de la communication interne au sein de l'ASAM-sa	48

2.2.	Les supports de communications internes au sein de l'ASAM-sa	49
2.2.1.	Les réunions	49
2.2.2.	Le téléphone	49
2.2.3.	L'intranet	49
2.2.4.	Les affiches.....	49
2.2.5.	Les notes de service.....	50
DEUXIEME PARTIE : PRÉSENTATION, ANALYSE DES RÉSULTATS, RECOMMANDATIONS ET PROPOSITION DE SOLUTION		51
Chapitre 1 : Présentation et analyse des résultats.....		51
SECTION 1 : Démarche de la recherche		51
1.1.	L'entretien	51
1.2.	Le questionnaire	52
SECTION 2 : Les résultats de l'enquête auprès du personnel		53
2.1.	L'outil de traitement de données SPHINX.....	53
2.2.	Présentation et analyse des résultats.....	53
Chapitre 2 : Recommandations et propositions de solutions.....		69
SECTION 1 : Recommandations de l'étude		69
1.1.	Donner du sens en communiquant sur le projet d'entreprise	69
1.2.	Collaborer étroitement avec les managers.....	69
1.3.	Favoriser l'échange ainsi que la reconnaissance du travail.....	70
1.4.	Saisir les bons moments pour communiquer.....	70
SECTION 2 : Proposition de solutions		70
2.1.	Un audit de la communication interne.....	71
2.2.	La mise en place d'un service ou d'une cellule de communication.....	72
2.3.	Plan de communication	73
Conclusion générale		76
BIBLIOGRAPHIE		78
ANNEXES		79