

REPUBLIQUE DU CAMEROUN  
Paix-Travail-Patrie  
\*\*\*\*\*  
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT  
SUPERIEUR  
\*\*\*\*\*  
UNIVESITE DE YAOUNDE I  
\*\*\*\*\*  
ECOLE NORMALE SUPERIEURE  
D'ENSEIGNEMENT TECHNIQUE  
\*\*\*\*\*  
DEPARTEMENT DE L'INNOVATION, DES  
TECHNIQUES COMMERCIALES ET DE  
L'INDUSTRIALISATION  
BP. 886 Ebolowa



REPUBLIC OF CAMEROON  
Peace-Work-Fatherland  
\*\*\*\*\*  
MINISTRY OF HIGHER  
EDUCATION  
\*\*\*\*\*  
UNIVERSITY OF YAOUNDE I  
\*\*\*\*\*  
HIGHER TECHNICAL TEACHER'S  
TRAINING COLLEGE  
\*\*\*\*\*  
DEPARTMENT OF INNOVATION,  
COMMERCIAL TECHNIQUES AND  
INDUSTRIALIZATION  
P.O.BOX 886 Ebolowa

**COMMUNICATION INTERNE ET  
PERFORMANCES DES COLLABORATEURS AU SEIN  
DES ENTREPRISES PARAPUBLIQUES**

Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du Diplôme de Professeur  
d'Enseignement Technique deuxième grade (DIPET II)

**OPTION : COMMUNICATION ADMINISTRATIVE**

**REDIGE ET SOUTENU PAR :**

**MBITA ESSONO Jean Yves**  
Matricule : 19W1174

***Titulaire d'une Licence en Droit I***

**SOUS LA DIRECTION DE :**

***Dr. EVA'AH ASSAM Roulie Niquaise***

***Chargée de cours à la Faculté des Sciences de***

***D'Enseignement Technique Ebolowa***

***Gestion à l'Université de Yaoundé II***



**ANNEE ACADEMIQUE 2020-**

# SOMMAIRE

<b>SOMMAIRE</b> .....	<b>i</b>
<b>AVERTISSEMENT</b> .....	<b>ii</b>
<b>DEDICACE</b> .....	<b>iii</b>
<b>REMERCIEMENTS</b> .....	<b>iv</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX</b> .....	<b>v</b>
<b>LISTE DES SCHEMAS</b> .....	<b>vii</b>
<b>LISTE DES ABREVIATIONS</b> .....	<b>viii</b>
<b>RESUME</b> .....	<b>ix</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>x</b>
<b>INTRODUCTION GENERALE</b> .....	<b>1</b>
<b>PREMIERE PARTIE : APERÇUE DE LA COMMUNICATION INTERNE EN</b> <b>ENTREPRISE POUR UNE MEILLEURE PERFORMANCE DANS LES</b> <b>ORGANISATIONS</b> .....	<b>9</b>
CHAPITRE I : COMMUNICATION INTERNE : UN ATOUT POUR LES ENTREPRISES PARAPUBLIQUES .....	10
CHAPITRE II : LA PERFORMANCE DES COLLABORATEURS AU TRAVAIL: UN DETERMINANT DU BON FONCTIONNEMENT DES STRUCTURES PARAPUBLIQUES .....	34
<b>DEUXIEME PARTIE : ETUDE EMPIRIQUE DE LA COMMUNICATION INTERNE ET</b> <b>DE LA PERFORMANCE DES COLLABORATEURS AU SEIN DES STRUCTURES</b> <b>PARAPUBLIQUES</b> .....	<b>58</b>
CHAPITRE III: DELIMITATION DU CADRE D’ETUDE ET METHODOLOGIE DE L’ENQUETE .....	59
CHAPITRE IV : ANALYSE DES RESULTATS ET SUGGESTION POUR UNE AMELIORATION DE LA CI EN ENTREPRISE.....	80
<b>CONCLUSION GENERALE</b> .....	<b>104</b>
<b>REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES</b> .....	<b>104</b>
<b>ANNEXES</b> .....	<b>104</b>
<b>TABLE DE MATIERE</b> .....	<b>104</b>

## **AVERTISSEMENT**

L'ENSET d'Ebolowa n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans ce mémoire. Ces opinions doivent être considérées comme propres à l'auteur.

**DEDICACE**

**A MON DÉFUNT PÈRE MBITA OLÉ HENRY**

## REMERCIEMENTS

La conduite et la réalisation de ce travail scientifique sont le fruit d'une collaboration avec plusieurs personnes dont les conseils et critiques nous ont aidé à avancer. Nous tenons alors, à exprimer notre profonde gratitude et reconnaissance à ceux-là qui ont donné leurs énergies pendant l'élaboration de ce travail. Ainsi, nous exprimons ses remerciements à :

- Notre directeur de mémoire le **Dr Eva'a Assam Roulie Niquaise**, chargée de cours à la faculté des sciences de gestion de l'université de Yaoundé II qui, malgré ses multiples responsabilités a accepté de suivre ce travail avec beaucoup de rigueur.
- Notre chef de département de l'Innovation des Techniques Commerciales et de l'Industrialisation le nommé **Dr Samba Michel Cyrille** chargé de cours à l'Université de Yaoundé II, pour le cadre de formation offert dans son département.
- Tous les enseignants de la spécialité de la communication administrative et en particulier à **Mme Edima Léocady** chef service et enseignante des techniques administratives à l'ENSET d'Ebolowa pour tous ses conseils durant la formation.
- Ma maman chérie Mme **Mbita née Ndjakomo Hélène** qui a passé des journées difficiles afin de me permettre de traverser tout ce chemin caractérisé par des butoirs.
- Mes frères et sœurs (**D'assise, Christian, Robert pires, Loïc, styve, Nadège, Ebony, Houston**) pour leurs soutiens multiformes.
- Mes camarades de la troisième promotion de la CAD 5, et particulièrement à **Evina Aurélie Ariane** pour son soutien, sa fraternité et sa convivialité durant la formation.
- Tous ceux qui de près ou de loin ont contribué à la réalisation de ce travail scientifique et qui n'ont pas été identifiés.

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Les huit facteurs de la performance d’après CAMPBELL (1990).....	49
Tableau 2: Les indicateurs de mesure de performance .....	56
Tableau 3: Operationalisation des variables.....	69
Tableau 4: Effectif répondant :.....	81
Tableau 5 : Récapitulatif du genre .....	81
Tableau 6 : Récapitulatif de la tranche d'âge.....	81
Tableau 7: Statut matrimoniale .....	82
Tableau 8: Répartition des années d'expériences .....	82
Tableau 9: Les postes occupés .....	83
Tableau 10 : Réception des instructions directes de la hiérarchie.....	83
Tableau 11 : La forme de transmission des instructions hiérarchiques.....	83
Tableau 12: Envoie des informations à la hiérarchie .....	84
Tableau 13: Des difficultés dans la remontée des informations.....	84
Tableau 14: Prise en compte par la hiérarchie des informations envoyées.....	84
Tableau 15: La collaboration avec les collègues au travail.....	85
Tableau 16: Appréciation de la collaboration au travail .....	85
Tableau 17: Connaissance de la communication interne .....	85
Tableau 18: Appréciation de la communication interne au sein des entreprises.....	86
Tableau 19: Formes d’outils de communication interne appréciées .....	86
Tableau 20: La facilitation de la collaboration dans l’entreprise par les outils de la Communication interne .....	86
Tableau 21: Appréciation du rôle des outils de communication interne.....	87
Tableau 22: Avis sur l’amélioration de la communication interne .....	87
Tableau 23: Victime du manque de communication.....	87
Tableau 24: Impact du manque de communication interne sur la qualité du travail.....	88
Tableau 25: Impact du manque de communication interne sur l’adaptation en entreprise.....	88
Tableau 26: Eléments à améliorer pour la performance du personnel au travail.....	88
Tableau 27: Place qu’occupe la communication interne pour le rendement au travail.....	89

Tableau 28: Prise en compte des capacités du personnel à gérer les outils de communication interne.....	89
Tableau 29: L'écoute attentive des salariés et l'épanouissement en entreprise .....	91
Tableau 30 : Test 1 de khi deux .....	92
Tableau 31 : Mesures métriques.....	92
Tableau 32 : Les outils de communication interne et le travail de qualité.....	93
Tableau 33 : Test 2 de Khi deux .....	93
Tableau 34 : Mesures métriques.....	94

## **LISTE DES SCHEMAS**

SCHEMA 1: Circulation descendante de l'information .....	14
SCHEMA 2: Pyramide hiérarchique des besoins de MASLOW .....	26
SCHEMA 3: Les étapes de traitement des données .....	77

## LISTE DES ABREVIATIONS

- AFCI** : Association Française de Communication Interne
- ASL** : American Society Logistics
- BUNEC** : Bureau National de l'Etat Civil
- CAMPOST** : Cameroon Postal
- CCP** : Compte Courant Postal
- CI** : Communication Interne
- CRTV** : Cameroon Radio Television
- DC** : Direction de la Communication
- DG** : Direction Générale
- DRH** : Direction des Ressources Humaines
- ENSET** : Ecole Normale d'Enseignement Technique
- EP** : Epargne Postal
- EPA** : Etablissement Public Administrative
- JPO** : Journée Porte Ouverte
- MEI** : Mandat Express International
- MELO** : Mandat Express Local
- OCDE** : Organisation de Coopération et de Développement Economique
- OHADA** : Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
- SCP** : Société à Capital Public
- SEM** : Société d'Economie Mixte
- SONAPOSTE** : Société Nationale des Postes
- SPSS** : Statistical Package for Social Sciences

## RESUME

Cette recherche vise à appréhender le rôle de la communication interne dans l'amélioration du rendement des collaborateurs au travail que ce soit en période normale ou durant un changement en entreprise. En effet, une étude théorique complétée par une recherche empirique auprès de 100 individus travaillant dans le secteur parapublic nous a permis de pouvoir vérifier nos différentes hypothèses formulées à la base de notre recherche. Les différents résultats obtenus montrent un lien significatif existant entre la communication interne et la performance du collaborateur dans les organisations de manière générale et démontre ainsi, l'existence d'une relation de dépendance entre nos différentes variables permettant le bon fonctionnement des entreprises à travers des implications communicationnelles, techniques et managériales des acteurs du monde organisationnel.

**Mots clés** : communication interne, information, changement, performance

## ABSTRACT

This research aims to understand the role of internal communication in improving employee performance at work, whether during a normal period or during a change in a company. Indeed, a theoretical study supplemented by empirical research on 100 individuals working in the parapublic sector allowed us to verify our various hypotheses formulated on the basis of our research. The various results obtained show a significant link between internal communication and employee performance in organizations in general and thus demonstrate the existence of a relationship of dependence between our different variables for the proper functioning of companies through communicational, technical and managerial implications of actors in the organizational world.

**Keywords :** internal communication, information, change, performance.

# INTRODUCTION GENERALE

## 1. CONTEXTE

A l'heure actuelle, face à la crise sanitaire mondiale causée par la covid 19, plusieurs organisations sont confrontées à un manque de motivation et d'implication de la part de leurs collaborateurs. Cela se répercute dans la plupart des cas sur la qualité de leurs travaux en provoquant un problème de performance au sein de ces organisations. En effet, dans son rôle de création des biens et des services en vue d'une consommation, l'exigence de la performance des collaborateurs se dessine aujourd'hui comme une pièce maitresse pour le bon fonctionnement de l'entreprise, puisqu'un personnel non performant ne peut mieux faire circuler l'information qui, demeure le poumon dans la vie de toute organisation. La circulation de l'information dans les entreprises est très importante car, elle permet la communication, la collaboration et elle se fait grâce aux outils de communication interne.

Petit à petit, on constate aujourd'hui que, les organisations viennent de réaliser l'importance de la communication interne comme un outil pouvant être utilisé à d'autres fins que la simple transmission d'informations. Elle peut motiver, cultiver ou rapprocher les acteurs de l'entreprise et créer un environnement convivial de performance. Cette dernière est alors devenue une véritable arme pour le management des organisations, qui lui accorde beaucoup d'importance. Pourtant, rares sont les organisations qui parviennent aujourd'hui à exploiter tout le potentiel de la communication interne. Certaines la développent chaque jour, d'autres continuent à l'ignorer. Or, il n'y a plus aucun doute quant au fait qu'elle est capable d'apporter bon nombre de bienfaits au monde organisationnel. La communication interne permet notamment d'influencer chaque individu faisant partie de l'organisation, et cela peut se traduire de plusieurs façons. Puisque l'on sait que la communication interne a la capacité d'impacter la motivation du collaborateur et par ce biais le rendement des salariés dans les organisations, il est donc difficile de comprendre pourquoi il existe encore autant de problèmes liés à cela. C'est ainsi la raison du thème de cette recherche : « *Communication interne et performance des collaborateurs au sein des entreprises parapubliques* »

## 2. PROBLEMATIQUE

D'après **AKTOUF OUMAR (1987)**, la revue de la littérature est « *l'Etat des connaissances sur un sujet, c'est en fait un inventaire des principaux travaux effectués sur un thème, c'est une étape qui permet à partir des travaux étudiés d'envisager de nouvelles orientations* ». Elle consiste alors à faire un inventaire scientifique des principaux travaux de recherche déjà menés sur un thème. Généralement, c'est de là qu'on part pour envisager de nouvelles recherches scientifiques. Ainsi, la thématique ayant beaucoup évolué ces dernières années, cette revue de littérature va plus se concentrer sur les sources du 21<sup>ème</sup> siècle.

Selon **Détrie et Broyez**, la communication interne peut être définie comme étant « *un ensemble de principes, d'actions et de pratiques visant à donner du sens et favoriser l'appropriation, à donner de l'âme pour favoriser la cohésion et inciter chacun à mieux communiquer pour favoriser le travail en commun* ». Si cette définition de la communication interne fait déjà se dessiner son rôle fédérateur qu'elle joue dans les entreprises, elle n'a pas fait l'objet d'une unanimité dans la doctrine. En effet, **Pierre de Saint-Georges** apporte quant à lui une autre vision de la communication interne. D'après lui, « *la communication interne n'est pas du tout d'abord un département spécialisé de l'entreprise ou une politique spécifique de la direction ou un outil de management* ». Lorsqu'on parle de communication interne, il s'agit de désigner avant tout la façon dont les membres de l'organisation agissent et s'expriment les uns avec les autres, tous niveaux considérés et avec les différences qui les caractérisent, ainsi que la manière dont les acteurs produisent et acceptent entre eux les règles du jeu organisationnel. Le tout dans un champ dynamique de contraintes, internes et externes, qui, en quelque sorte, cadre et limite ce jeu. Il poursuit en présentant qu'il existe deux conceptions principales de la communication interne. D'une part, elle représente toute la sociabilité qu'il existe entre les acteurs d'une organisation et d'autre part un outil de management permettant d'agir sur l'opinion et le comportement des différents acteurs. Ces différents débats théoriques permettent de comprendre que la communication interne n'est pas limitée à un nombre restreint de responsables mais qu'elle est en fait exercée par tous les acteurs du monde organisationnel. Ainsi, La communication interne est donc non seulement un outil de management, mais elle se traduit également par les interactions qui prennent place au sein de l'organisation. Sur ce, elle peut simplement être définie comme « *le fait de transmettre l'information à une ou à plusieurs personnes au sein de l'organisation* » (**Soline Lemerrier 2016**).

Sur ce débat de compréhension de la communication interne, plusieurs de ses finalités dans les organisations ont été précisées. En effet, **Détrie et Broyez** complétés par **Paul de Saint-Georges** proposent que la communication interne a pour finalités :

- **La compréhension** : un des buts principaux de la communication interne est de fournir la connaissance aux membres de l'organisation. Il est important que ces derniers soient conscients du milieu dans lequel évolue l'organisation ainsi que ses enjeux. De plus, les objectifs doivent être connus par tous les collaborateurs. (**Détrie et Broyez**)

- **La circulation de l'information** : énormément d'informations circulent au sein d'une organisation. La communication interne a un rôle de coordination et de régulation vis-à-vis de ces informations. Elle permet aux différentes équipes de communiquer entre elles et facilite au maximum la recherche et l'échange d'informations. Tout cela aide le collaborateur à avoir une idée plus claire de sa tâche et de la finalité de celle-ci. Cela lui permet également de trouver facilement la personne à qui il doit s'adresser lorsqu'il a besoin de renseignements ou en cas de problème.

- **La confrontation** : la communication interne facilite les relations, qu'elles soient hiérarchiques (entre un collaborateur et un de ses supérieurs) ou transversales (sans hiérarchie). Cette finalité reprend également le rôle de médiation.

- **La cohésion** : ce point est évidemment très important puisqu'une bonne communication interne permet de développer un sentiment d'appartenance dans l'organisation. Les messages doivent être formulés avec précaution pour que cette finalité soit remplie. Fédérer les collaborateurs est un enjeu essentiel de la communication interne. Il faut les réunir autour de valeurs et principes communs tout en espérant que cela les aidera à adopter un comportement en accord avec ce que veut représenter l'organisation. On peut donc dire que la communication interne permet à l'entreprise de transmettre toute une série d'éléments issus de la culture d'entreprise à ses collaborateurs tout en renforçant la cohésion qui lie ceux-ci.

A côté de ces quatre finalités de la communication interne, **Cobut et Donjean** relèvent également que, **la production de sens** est une finalité de la communication interne. En effet, une organisation est un espace qui regroupe toute une série d'acteurs qui ont pour la plupart des enjeux différents. A l'heure actuelle, le sens de l'information prime sur la transmission de celle-ci. On ne peut plus se contenter de donner des informations sans en donner leurs sens. Les crises étant devenues monnaie courante, la communication interne est un outil indispensable de régulation pour tenter de maîtriser la situation le mieux possible. Aussi lorsqu'une

communication interne est efficace, la motivation et l'implication des collaborateurs grandissent. Pourtant, de nombreuses organisations ne parviennent pas à saisir qu'il est très important d'adopter une stratégie de communication interne orientée dans ce but. Ils ne l'utilisent que dans un rôle de support. (**Andry, 2016**). Pour **Christine Donjean**, « *la communication interne se doit de motiver les hommes, de reconnaître leurs réalisations et leurs contributions, de favoriser leurs collaborations et leur compréhensions mutuelles, d'améliorer le climat social* ». Pour cela, les managers ont un rôle très important. Ils doivent exercer un management participatif qui incite le collaborateur à montrer plus de motivation et d'implication. Ce dernier doit sentir qu'il y a une certaine écoute et une certaine considération à son égard (**Andry, 2016**). Pour ce qui est de l'écoute, elle est d'autant plus importante en période de changement puisqu'elle permet aux collaborateurs ayant des doutes de rester impliqués et performants (**Donjean, 2012**). Ainsi, par la création communicationnelle du sens en entreprise, la performance du salarié peut se dessiner.

Malgré la grande pertinence de la performance du collaborateur dans les organisations, il s'avère que peu d'efforts ont été consacrés à la clarification de ce concept. Il s'agit en effet, d'un construit complexe relevant de plusieurs disciplines et revêtant plusieurs dimensions d'où son caractère polysémique (**Idrissi et Loulid, 2018**). En effet, La performance du collaborateur au travail est un concept multidimensionnel. Sur une réflexion de base, on peut distinguer entre un aspect processus et un aspect résultat. L'aspect processus renvoie à « *ce que les gens font au travail, à l'action elle-même* » (**Volmer, 2008**). Cependant, la performance n'est pas définie par l'action elle-même, mais par le jugement et le processus évaluatif (**Sonnentag et Frese, 2005**). L'aspect résultat quant à lui, désigne la conséquence du comportement de l'individu (l'action menée) (**Volmer, 2008**). **Campbell (1990)** affirme que, « *la performance c'est que l'organisation recrute un individu pour faire un travail et le faire bien* ». Il définit la performance comme les actions ou les comportements sous le contrôle de l'individu, qui contribuent aux objectifs de l'organisation, et qui peuvent être mesurées en fonction du niveau de la compétence de l'individu. Ainsi, « *La performance au travail est définie comme la valeur totale attendue par l'organisation des épisodes comportementaux discrets qu'un individu effectue sur une période de temps donnée* » (**Motowildo, 2003**). La compréhension du concept de la performance fait l'objet d'une combinaison doctrinale. Mais d'autres auteurs ont apportés d'autres conceptions de la performance. En effet pour **Malika Asbayou (2018)**, « *la performance du collaborateur correspond à l'ensemble des comportements des individus visant à améliorer l'efficacité au travail sur des périodes de temps variées* ». Cette définition amène

**Jamal (2016)**, à affirmer que la performance du collaborateur peut aussi être considérée comme « *une activité dans laquelle un salarié est capable d'accomplir avec succès la tâche qui lui est assignée, sous réserve des contraintes normales de l'utilisation raisonnable des ressources disponibles* ». Cette dernière définition, met l'accent sur deux composantes principales de la performance l'efficacité et l'efficience. Ce qui implique que la performance correspond à l'atteinte des objectifs tout en faisant bon usage des moyens déployés par l'organisation pour les atteindre. Mais, **Rubina (2008)** apporte un plus à cette définition en posant que, la performance du salarié au travail est le résultat de trois facteurs qui agissent ensemble: la compétence, l'effort et la nature des conditions de travail. Les compétences comprennent les connaissances, les capacités et les compétences des employés; l'effort est le degré de motivation que l'employé met en avant pour terminer le travail, et la nature des conditions de travail est le degré d'accommodement de ces conditions pour faciliter la performance de l'employé. Le concept de la performance n'admet pas une seule acception vu les différentes dimensions qui la composent. La littérature sur la performance du collaborateur au travail a ainsi causé la naissance des propositions de modèles de performances.

En parlant des modèles de performance du collaborateur dans les organisations, la doctrine n'a pas été unanime. En effet, la littérature sur la performance a été marquée par des modèles génériques applicables aux différents contextes et par des modèles spécifiques touchant des domaines précis ; militaire ou sportif par exemple. Les principaux modèles ayant tentés de cerner la performance sous ses différentes facettes restent le modèle multifactoriel de **Campbell (1990)** et le modèle de **Borman et Motowildo (1993)**. Le modèle multifactoriel de **Campbell (1990)**, a été développé pour la première fois dans le domaine militaire avant d'être revisité pour s'adapter aux différents contextes. Il s'agit de l'un des premiers modèles ayant abordé la performance en développant huit facteurs qui la constituent (**Malika Asmayou**). Ces dimensions, ou facteurs, présentent trois grandes caractéristiques. Elles sont génériques, universelles et indépendantes (**Charles-pauvers, 2007**). Le second modèle distingue entre deux dimensions essentielles quant à la composition de la performance des collaborateurs d'après **Malika Asmayou (2018)** ; il s'agit de la performance dans la tâche et de la performance contextuelle. **Motowildo (2003)** définit la performance dans la tâche comme étant « *la valeur totale attendue des comportements d'un individu sur une période de temps pour la production des biens ou des services de l'organisation* ». Cette performance est relative aux différentes tâches réalisées par les individus en vue d'atteindre des objectifs prescrits. La performance contextuelle quant à elle, renvoie à la valeur totale attendue des comportements d'un individu

sur une période de temps pour maintenir et améliorer le contexte psychologique, social et organisationnel du travail (Motowildo, 2003). L'objectif de cette deuxième dimension est, donc, d'améliorer l'efficacité et l'efficience organisationnelle par la promotion des comportements productifs dans les milieux de travail afin que le personnel soit performant.

Ainsi, de ces différentes analyses scientifiques sur notre thématique, découle la question centrale suivante : **la communication interne est-elle l'une des sources qui améliore le rendement des individus au travail ?**

De cette question centrale, découle deux questions subsidiaires :

**La communication interne peut-elle créer un environnement favorable pour le collaborateur afin qu'il demeure performant dans l'exécution de son travail?**

**Les outils de communication interne permettent-ils d'améliorer la qualité de service au sein d'une organisation ?**

### **3. L'OBJECTIF ET L'OBJET DE LA RECHERCHE**

Pour répondre à la question centrale de notre recherche, l'objectif général est d'établir le rôle de la communication interne comme source de la performance des collaborateurs au sein de l'entreprise. Et les objectifs spécifiques de notre étude consisteront à mettre en place les outils nécessaires pour l'amélioration de la performance des collaborateurs dans l'entreprise, afin que les cadres des entreprises parapubliques puissent améliorer le fonctionnement quotidien de leurs entreprises.

Ainsi, l'objet de cette recherche est d'établir l'incidence de la communication interne sur la performance des collaborateurs.

### **4. HYPOTHESES DE LA RECHERCHE**

Répondre à la question principale de notre recherche, invite à s'intéresser et à vérifier certaines hypothèses. Pour **De Landsheere** une hypothèse c'est « *une affirmation concernant une relation entre deux ou plusieurs variables* ». Sur ce, nous avons comme hypothèses :

- **l'hypothèse principale** : la communication interne est une source d'amélioration du rendement des individus au travail.
- **les hypothèses secondaires:**

**HS1** : L'écoute attentive des salariés crée un environnement favorable pour l'épanouissement du travailleur.

**HS2** : Les outils de communication interne améliorent la qualité de travail des individus dans l'entreprise.

Nos différentes hypothèses proposées ci-dessus découlent de nos différentes variables dont, la variable indépendante et la variable dépendante. La variable indépendante est celle qui constitue la cause dans une relation de cause à effet et dans notre travail c'est **la communication interne**. La variable dépendante quant à elle indique le phénomène que le chercheur essaye d'expliquer il s'agit ici de la **performance des collaborateurs**.

## **5. INTERET DE LA RECHERCHE**

Différents intérêts nous ont conduits à choisir et à traiter notre thème il s'agit des intérêts scientifique et social.

- **Sur le plan scientifique**, ce travail de recherche étant orienté entre les techniques administratives et les sciences de gestion, il permet de mettre en évidence des données réelles quantitatives et vérifiable pouvant servir à d'autres recherches ultérieures. En effet, notre travail nous permet de faire une recherche profonde sur la communication interne et la performance des collaborateurs au sein des entreprises afin d'apporter certains éléments aux organisations dans leur fonctionnement. Aussi, nous espérons que ce travail pourra inspirer d'autres chercheurs qui voudront éventuellement nous compléter afin de participer dans l'évolution scientifique de cette thématique.
  
- **Sur le plan social**, cette recherche permettra aux entreprises d'être plus efficaces sur le terrain car, une bonne communication interne est synonyme de performance et de qualité de travail. Ce travail permettra donc aux entreprises parapubliques et à d'autres types d'entreprises de pouvoir identifier leurs points forts et faibles afin d'être plus efficaces.

## **6- PLAN DU TRAVAIL**

**PREMIERE PARTIE : APERCUE DE LA COMMUNICATION INTERNE EN  
ENTREPRISE POUR UNE MEILLEURE PERFORMANCE DANS LES  
ORGANISATIONS**

CHAPITRE I : COMMUNICATION INTERNE UN ATOUT POUR LES  
ENTREPRISES PARAPUBLIQUES

CHAPITRE II : LA PERFORMANCE DES COLLABORATEURS : UN  
DETERMINANT DU BON FONCTIONNEMENT DES ENTREPRISES  
PARAPUBLIQUES

**DEUXIEME PARTIE: ETUDE EMPIRIQUE DE LA COMMUNICATION  
INTERNE ET DE LA PERFORMANCE DES COLLABORATEURS AU SEIN  
DES STRUCTURES PARAPUBLIQUES STRUCTURES PARAPUBLIQUES**

CHAPITRE III : DELIMITATION DU CADRE D'ETUDE ET  
METHODOLOGIE DE L'ENQUETE

CHAPITRE IV: ANALYSE DES RESULTATS ET SUGGESTIONS POUR  
UNE AMELIORATION DE LA COMMUNICATION INTERNE EN ENTREPRISE

# PREMIERE PARTIE : APERÇUE DE LA COMMUNICATION INTERNE EN ENTREPRISE POUR UNE MEILLEURE PERFORMANCE DANS LES ORGANISATIONS

Définie par **O. Girault** comme « *un renseignement utile, précis, exploitable, représenté sur un support (écrit, oral, visuel) susceptible de permettre une prise de décision* » et par **G. Chasse** comme étant « *tout renseignement, toute donnée, tout fait susceptible d'améliorer notre connaissance sur un sujet donné* », la double nature de l'information montre qu'elle est un élément incontournable dans le fonctionnement de l'entreprise car, elle conduit à la prise de décision. En effet, pour qu'elle quitte d'un niveau hiérarchique à un autre niveau hiérarchique ou d'un service pour un autre, elle a besoin de circuler d'où la nécessité d'une communication interne en entreprise. Dans sa quête de production de biens de consommation et de service, l'entreprise a besoin d'un personnel qualifié, motivé et performant. La performance des collaborateurs se dessine comme une condition importante pour le bon fonctionnement de l'entreprise. Alors, la performance du personnel, tout comme la communication interne, sont alors deux éléments incontournables dans la vie de l'entreprise. Si dans un angle la bonne CI se présente comme un facteur de performance des salariés en entreprise dans un autre angle, la gestion de cette communication interne est l'œuvre des acteurs performants dans les organisations.

La performance des collaborateurs ainsi que la communication interne, étant les deux notions clés de notre recherche, il revient ainsi à établir leurs relations au sein des entreprises en générale et notamment dans les entreprises parapubliques. Traiter alors la partie théorique de notre recherche scientifique intitulée « *Aperçue de la communication interne en entreprise pour une meilleure performance dans les organisations* » revient d'abord de présenter la communication interne comme un atout pour les entreprises parapubliques (CHAPITRE I), et de montrer ensuite la performance des collaborateurs au travail comme un déterminant d'un bon fonctionnement des structures parapubliques (CHAPITRE II).

# **CHAPITRE I : COMMUNICATION INTERNE : UN ATOUT POUR LES ENTREPRISES PARAPUBLIQUES**

Incontournable dans la vie des organisations ou dans les entreprises, la Communication Interne aujourd'hui, se dessine de plus en plus comme un instrument permettant une bonne circulation de l'information, un outil de gestion et de motivation des employés. En effet, son utilisation au sein des organisations engendre plusieurs finalités et dépend de l'environnement ou de la situation socio-économique de l'entreprise. A cet effet, en parlant de la situation de l'entreprise, elle peut tout d'abord être normale ; c'est dans ce contexte que la CI se dessine plus comme un outil qui permet de fédérer les collaborateurs. Ensuite, l'entreprise peut aussi faire face à un changement ce qui amène la communication interne à être un moyen d'accompagnement incontournable pour la stabilité de l'entreprise. Ainsi, l'étude de ce chapitre va nous amener tout d'abord à appréhender la nécessité de la communication interne dans le fonctionnement normal d'une entreprise (section I) et ensuite de comprendre l'aspect incontournable de la CI en entreprise en période de changement (section II).

## **SECTION I : LA COMMUNICATION INTERNE COMME UN INSTRUMENT NECESSAIRE DANS LA VIE COURANTE DES ENTREPRISES PARAPUBIQUES**

L'étude de cette section va permettre de présenter tout d'abord la place qu'occupe la communication interne en entreprise (I) et de montrer ensuite, ses différentes relations qui permettent d'engendrer la performance chez les collaborateurs dans l'entreprise en période de fonctionnement normal (II).

### **I- LA PLACE DE LA COMMUNICATION INTERNE EN ENTREPRISE**

L'étude du fonctionnement de la communication interne en période normale dans une entreprise (B), oblige de s'attarder tout d'abord sur la notion de communication interne dans les organisations (A).

## A- NOTION DE COMMUNICATION INTERNE EN ENTREPRISE

L'étude notionnelle de la CI dans les entreprises parapubliques en période de fonctionnement normal, passe par sa définition, de l'identification de son rôle (1), et par la détermination de ses objectifs (2)

### 1- Définition et rôle de la communication interne dans les organisations

Relativement à l'introduction générale de notre travail, le concept de communication interne est polysémique. En effet, différent de la communication externe, la circulation interne de l'information dans le monde organisationnel a fait l'objet de plusieurs définitions :

Selon **Détrie et Broyez**, la communication interne peut être définie comme étant « un ensemble de principes, d'actions et de pratiques visant à donner du sens et favoriser l'appropriation, à donner de l'âme pour favoriser la cohésion et inciter chacun à mieux communiquer pour favoriser le travail en commun ».

**Pierre de Saint-Georges** apporte quant à lui une autre vision de la communication interne. D'après lui, « *la communication interne n'est pas un département spécialisé de l'entreprise ou une politique spécifique de la direction ou un « outil de management »* ».

La communication peut également s'entendre comme étant une communication qui regroupe l'ensemble des actions mis en œuvre au sein d'une entreprise à destination de ses salariés.

Relativement à toutes ces définitions, elle peut simplement être comprise comme « *le fait de transmettre l'information à une ou à plusieurs personnes au sein de l'organisation* » (**Soline Lemercier 2016**). D'après ces différentes définitions, la communication interne se présente comme un instrument ayant un rôle très important dans les organisations. Relativement à son rôle, la communication interne consiste à gérer de manière optimale le couple demande/offre d'informations dans l'entreprise. Les caractéristiques de la demande doivent être intégrées : en fonction des événements, selon les lieux et les contextes et selon les différentes populations Concernées. Face à cela, l'offre doit être régulière et adaptée. L'intensification de l'utilisation de la communication interne est directement liée aux objectifs qu'on peut lui attribuer. La définition et le choix de ces objectifs nécessitent au préalable l'écoute des salariés par les différentes méthodes de Communication Interne ascendantes. C'est grâce à ces informations que l'efficacité des services dans l'entreprise par les collaborateurs sera consacrée.

## 2- Objectifs de la communication interne dans une organisation

De manière générale, on remarque que la communication interne en entreprise a plusieurs finalités parmi lesquelles:

- **Informier** : L'information, dans les entreprises, peut circuler de manières différentes. tout d'abord descendante, elle est diffusée par la direction vers les employés, ensuite ascendante, c'est-à-dire du personnel vers la direction et enfin horizontale ou latérale sans aucune relation avec la hiérarchie. En effet, la communication interne coordonne et régule en entreprise ce flux d'information et permet de transmettre une information à l'ensemble des salariés de l'entreprise ou aux différents cadres. Ce message correspond la plupart du temps en une information opérationnelle ou factuelle (prévenir d'une modification importante dans l'entreprise, donner un ordre, apporter des conseils sur la qualité des services, demander une information). La CI est donc fondamental dans la vie d'une entreprise car, la non-connaissance des décisions des managers par le personnel risque de poser des problèmes d'implication auprès des salariés qui ne se sentiraient plus concernés par la vie de l'entreprise. Il faut également noter que l'information doit être régulière, adaptée aux différentes catégories de personnel visées et accessible en permanence.
- **Motiver** : La motivation passe par une explication de la vocation de l'entreprise, de sa politique à court et à moyen terme, liée à ses objectifs, à ses structures et appartenances éventuelles. C'est pourquoi la formation des cadres hiérarchiques, qui seront les relais permanents de l'information, devra intervenir au complément de cette information. On pourra ainsi obtenir des résultats satisfaisants et durables à travers une véritable politique d'information qui comportera trois phases : **recueillir les besoins, définir les objectifs, choisir les moyens**. Pour cette démarche, la communication interne visera à démontrer à chaque salarié qu'il n'est pas un simple pion dans l'entreprise, mais qu'il est pris en considération au double titre d'être humain et de collaborateur salarié. Il ne faut pas oublier que les **motivations** sont évolutives. Elles changent selon l'état de chacun et le climat dégagé par le groupe, ce qui constitue une prise en compte psychologique et socio-professionnelle du contexte.
- **Fédérer** : Rassembler les salariés autour de valeurs communes d'un projet est un objectif que toute organisation devrait poursuivre. Faire comprendre la stratégie de l'entreprise et y faire adhérer le personnel est aujourd'hui essentiels à la performance dans l'entreprise. La vie quotidienne d'une entreprise est une succession d'événements plus ou moins importants et perçus de manière plus ou moins intense par le personnel comme par exemple des

publications de résultats, conflits sociaux, performances dans l'exécution des services etc. Il est essentiel de regrouper les salariés autour de la volonté de l'entreprise pour appuyer la réalisation de ses différentes actions.

- **Confronter** : Cet objectif d'après E. Cobut et Donjean Christine « *la communication interne* » (2015), signifie que la CI va avoir un « *rôle d'intermédiation sociale* ». En effet, elle va faciliter les relations hiérarchiques et transversales en entreprise afin de permettre une cohésion dans l'environnement du travail.

Dans le cadre de ses différentes finalités, la communication interne permet une transmission des missions, de la vision et des valeurs de l'entreprise. Elle va donc permettre de créer un sentiment d'appartenance, de cohésion dans la communauté de travail afin que les collaborateurs soient performants dans l'exécution des services.

## **B- LE FONCTIONNEMENT DE LA COMMUNICATION INTERNE EN ENTREPRISE**

Le fonctionnement de la communication interne en entreprise obéit à certaines méthodes, il connaît plusieurs circuits(1) et se réalise à travers différents supports(2).

### **1- Les méthodes et circuits de communication interne**

En parlant d'abord des méthodes de communication interne, La première chose que l'on doit préciser c'est que ceux-ci doivent impérativement souligner un sentiment de professionnalisme. Une bonne communication interne nécessite des moyens à la hauteur des objectifs qu'elle se donne. Une page tapée dans un traitement de texte sera peut-être suffisante pour une petite entreprise mais certainement pas pour une multinationale. Il faut également garder à l'esprit que la communication interne ne se limite pas à un seul média. L'existence de plusieurs méthodes de communication interne permet tout d'abord de proposer un panel plus large d'information aux employés, permettant à chacun de trouver l'information plus facilement. Les différents méthodes de communication peuvent être écrites ou orales.

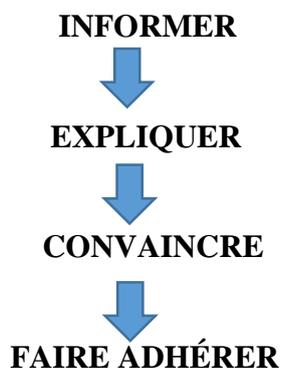
- **Les moyens écrits** sont en règle générale les principaux éléments de problèmes dans la communication interne et en même temps les plus importants facteurs de réussite. Ils donnent par leur trace, une image de La communication interne de l'entreprise comme solide et donne également une assurance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

- Contrairement aux moyens écrits, qui reflètent une image de solidité et d'engagement, **les moyens oraux** permettent la mise en place d'une communication de proximité qui s'opère directement sur le lieu de travail. La présence sur le terrain, les déplacements dans les succursales, les visites planifiées ou surprises, les forums d'expression directe sont autant de moyens pour rassurer le salarié et montrer que l'entreprise s'intéresse à lui. Les moyens oraux permettent généralement une meilleure remontée de l'information et un meilleur échange, pour cette raison ils ne doivent surtout pas être misent de côté.

En parlant ensuite des circuits de CI, Devenus plus complexes et difficiles à décrire dans l'entreprise actuelle que dans l'entreprise taylorienne, les circuits de communication interne permettent la circulation de l'information dans l'entreprise. En effet, comparables à l'origine aux fils d'une marionnette, ils s'apparentent aujourd'hui à un véritable système nerveux de l'entreprise (**Bao Elodie 2015**). L'information au sein de l'entreprise circule selon trois circuits principaux :

- **La communication descendante** : elle renvoie à la conception classique de circulation de l'information en entreprise c'est-à-dire, l'ordre donné par le supérieur au subordonné, à différentes instructions. En effet, toutes les informations partent d'un certain niveau hiérarchique et sont destinées aux échelons inférieurs ou bien jusqu'au centre opérationnel ou encore de l'amont vers l'aval. Elle a pour objectif de diriger et d'informer le personnel. De plus pour éviter que l'information reçue par chaque membre du personnel ne soit déformée, et pour échapper à cette déformation, il est nécessaire d'adopter un moyen d'information efficace comme le journal de l'entreprise. Le schéma de fonctionnement de la communication descendante est le suivant :

**SCHEMA 1: CIRCULATION DESCENDANTE DE L'INFORMATION**



Source : selon l'adepte de Libaert(2005)

- **La communication ascendante** : impulsée par la **loi française Auroux du 4 Aout 1982** encouragent la fin d'une communication interne à sens unique dans la circulation de l'information en entreprise, la communication interne ascendante permet à l'information de circuler de la base vers la hiérarchie. Cette communication montante est appliquée pour rechercher la paix sociale et pour éviter l'explosion au sein de l'entreprise. Mais, si elle est bloquée ou empêchée par les supérieures hiérarchiques, elle explose, c'est-à-dire les salariés pourraient faire l'objet d'une grève, d'une violence physique ou séquestration vis-à-vis de la hiérarchie. Il est important de favoriser ou privilégier la communication ascendante, de la rechercher et de la pratiquer. Il ne s'agit pas seulement de donner la parole ou laisser s'exprimer les salariés mais de valoriser leurs expressions et d'être à leur écoute. Cette dernière permet aux collaborateurs de se sentir pris en considération.
  
- **La communication latérale** : Elle se passe entre les différents acteurs de l'entreprise qui travaillent à un même niveau hiérarchique. Les informations latérales peuvent être obtenues par la réalisation d'une réunion du personnel d'un même service ou d'un même département de l'entreprise en l'absence d'un supérieur hiérarchique. Cette réunion permet aux divers participants de s'échanger des informations ou de prendre une position commune relativement à leurs situations de vies dans l'entreprise. Ces informations latérales deviennent des informations ascendantes si elles remontent au sommet ou vers les dirigeants. De plus, si cette information latérale est libre et ouverte, elle pourrait dégager des solutions dans l'entreprise puis que, les cadres pourraient ainsi avoir une idée de ce que veulent leurs collaborateurs au sein de l'organisation. Il est alors important de prendre en considération la communication latérale en entreprise.

Aussi, pour **Bao Elodie(2015)**, le mouvement de l'information interne dans l'entreprise n'est plus linéaire, il est devenu brownien. Les voies suivies sont au nombre de quatre :

- **La voie hiérarchique**, plus ancienne, c'est le passage obligé de la plupart des directives, procédures et changements organisationnels. Elle renvoie à l'activité classique d'encadrement.
- **La voie représentative**, venue complétée la voie hiérarchique, elle permet une remontée de l'information et se dessine comme une sorte de contre-pouvoir dans l'entreprise et assure un rôle essentiel en cas de conflit.

- **La voie participative**, permet d'impliquer les divers acteurs de l'entreprise dans les projets. Elle peut prendre plusieurs aspects : cercle de qualité, groupes de projets, ...etc.
- **La voie médiatique**, elle fait de la communication interne une fonction à part entière avec des professionnels et des moyens coûteux et de plus en plus sophistiqués techniquement (audio-visuel, télématique, informatique... etc.).

## **2- Les supports de communication interne en entreprise**

Différents supports permettent de mettre en œuvre la communication interne au sein de l'entreprise. Ces derniers peuvent être ascendants, descendants ou latérales. En fonction de l'objectif visé, on les distingue selon trois catégories :

### **❖ Les supports de communication écrite**

#### **- Les notes d'informations**

Ce sont des notes de service, qui, se faisaient à l'époque sur papier. Aujourd'hui, elle se présente de plus en plus sous la forme de messagerie électronique. La note d'information est un outil indispensable pour le management de l'entreprise. Elle a pour objectif de fixer les règles du fonctionnement interne, de tracer les directives, d'informer sur les orientations et les modifications juridiques, techniques ou commerciales.

#### **- Les panneaux d'affichages**

Les panneaux d'affichages sont un moyen qui permet de prévenir, sensibiliser ou informer les salariés d'une entreprise. Ces panneaux peuvent être écrits ou visuelles comme les panneaux publicitaires dont, l'objectif est de sensibiliser à une action particulière. L'affichage interne doit recourir aux mêmes éléments que la création d'une affiche externe : être visible, lisible, informative et régulièrement renouvelée pour être efficace.

#### **- Le journal interne d'entreprise**

La plupart des entreprises possèdent un journal interne. Faisant partie de la communication interne, il est l'un de ses éléments majeur et un vecteur d'information vers les salariés. Le journal d'entreprise est un outil souple et contrôlable qui permet une parfaite maîtrise de contenu rédactionnel. Il lui est souvent reproché une tonalité trop hiérarchique et un manque d'interactivité. A ceci s'ajoutent deux tendances négatives, la rédaction des budgets de communication interne qui amène à remplacer le journal interne par des formules moins onéreuses, le progrès des nouvelles technologies de la communication (messagerie, intranet...) qui se posent en substitut du journal classique.

## - **Les boîtes à idées**

Elles constituent l'une des techniques les plus anciennes et les plus souples. Elles consistent à faire remonter de manière anonyme toute suggestion ou proposition d'amélioration concernant l'activité et le fonctionnement interne de l'entreprise. Aussi, ce qui est recherché par la boîte à idées est l'établissement d'un dialogue en permettant à chacun de poser à la hiérarchie l'ensemble des questions auxquelles son activité quotidienne et sa hiérarchie directe ne lui permettent pas d'obtenir de réponses.

## ❖ **Les supports de communication verbale**

### - **Les réunions**

La réunion est un lieu de travail et d'échange d'informations, aussi un lieu de pouvoir et de reconnaissance. Elle regroupe plusieurs personnes dans un lieu donné à une heure précise et pour un temps défini afin de discuter, débattre prendre des décisions autour d'un sujet précis. Elle est pratiquée par la majorité d'entreprise dans le monde.

### - **Les entretiens individuels**

L'entretien permet l'évaluation de chacun dans son activité et le positionnement au sein d'un plan de carrière. La communication dans ce cas est très importante puisqu'elle autorise un dialogue de face à face directement centré sur l'individu qui se termine par un compte-rendu signé par les deux parties.

### - **Team building**

Définie comme l'orientation du groupe vers un objectif commun, la valorisation et l'expression des compétences de chacun, la meilleure circulation possible de l'information et la création des idées.

### - **Les séminaires**

Encore appelés conventions, elles permettent de faire le point avec les salariés pour y parler de stratégie, pour s'interroger de ce qui va et de ce qui ne va pas, y féliciter les meilleurs éléments et pour y cultiver une certaine ambiance dans l'organisation afin de souder le groupe et motiver les différents acteurs.

## ❖ **Les supports de communication numérique et audiovisuelle**

### - **Les communications électroniques**

Elles sont l'ensemble des informations diffusable sous formes numériques. Elles comprennent : Les formules intranet (banque de données interne à l'entreprise offrant à l'exemple des serveurs internet la possibilité d'échange et de dialogue), la newsletter qui est une version électronique du journal interne, sa souplesse de configuration lui permet aujourd'hui de revêtir des formes multiples, les messageries électroniques qui permettent d'adresser des courriers ou de simples messages à un ou plusieurs destinataires préalablement sélectionnés Les forums de discussion qui permettent l'utilisation d'un logiciel commun à plusieurs personnes de travailler ensemble sur un même projet.

### - **L'intranet**

Véritable outil stratégique de CI de l'entreprise, il a pour but de faciliter l'accès à l'information. Suivant son métier, sa fonction, sa situation l'utilisateur a accès ou non à certaines informations de l'entreprise.

### - **Le journal vidéo d'entreprise**

Le journal vidéo, peut être diffusé dans les lieux de rassemblement ou de passage. Il est limité à cause de nombreuses contraintes de coût et de renouvellement des images.

### - **Le film d'entreprise**

Il a pour objet de présenter l'entreprise ou l'un de ses aspects aux salariés. Il est présenté dans des halls d'accueil et poursuit une double finalité externe interne.

## **II- LES DIFFERENTES RELATIONS DE LA COMMUNICATION INTERNE POUR UNE EFFICACITE DES EMPLOYES DANS L'EXECUTION DES SERVICES**

Dans la recherche de la performance des différents collaborateurs, l'entreprise se rattache par sa communication interne à différentes entités(A) et favorise des relations publiques internes(B) afin de créer en son sein, un environnement de concorde permettant une efficacité du personnel dans l'exécution des tâches.

## **A-LES RATTACHEMENTS DE LA COMMUNICATION INTERNE DANS L'ENTREPRISE**

D'un point de vue hiérarchique, la CI est généralement rattachée soit à la Direction des Ressources Humaines(1), soit à d'autres formes de directions (2).

### **1- Le rattachement de la communication interne à la Direction des Ressources Humaines**

Dans sa finalité de cohésion au sein de l'entreprise, la communication interne laisse entrevoir une relation avec certains processus de la DRH. En effet, comme la communication interne, certains processus des Ressources Humaines cherchent à fédérer, mobiliser les salariés de l'entreprise en vue de répondre de façon efficace aux nouveaux défis auxquels l'entreprise fait face. Cela se décrit parfaitement dans le cadre du modèle contingent de la Gestion des Ressources Humaines de **J.-M. Peretti** qui pose que l'entreprise doit s'appuyer sur de nouvelles logiques afin de répondre aux nouveaux défis. Ses logiques sont ainsi, la mobilisation et la fédération de tous les salariés de l'entreprise. La Direction des Ressources Humaines participe ainsi à une communication interne car, selon **Jean Marc Décaudin** et **Jacques Igalens**, les processus des RH traduisent les décisions prises dans l'entreprise. En effet, lorsqu'une décision est prise au sein de l'entreprise elle peut être analysée de façon positive c'est-à-dire « *comme un signe de reconnaissance* » ou négative c'est à dire un « *signe d'indifférence* » par les collaborateurs. Or, dans le cas où les salariés ont une mauvaise interprétation de l'information, la CI élaborée par les RH pourra permettre aux salariés de mieux comprendre le sens de la décision prise. La CI a ainsi un rôle de maintien de motivation dans l'entreprise. En plus de ce lien, la circulation interne de l'information à d'autres objectifs au niveau des RH elle permet par exemple de sensibiliser les collaborateurs aux enjeux de l'entreprise, de répondre aux besoins d'information des salariés et d'accompagner les salariés lors des grands changements.

Dans une finalité de compréhension, la CI est en relation avec la DRH au niveau de la paie des salariés. En effet, les collaborateurs peuvent saisir la DRH pour avoir des informations relatives à leurs salaires, à certains avantages liés à l'exécution d'un service spécifique ou à leur bulletin de salaire. Dans ce cas la DRH par une CI joue un rôle de traducteur et rend donc l'information accessible au sein de l'entreprise.

### **2-Le rattachement de la CI à d'autres types de direction**

Si la communication interne en entreprise n'est pas rattachée à la DRH, elle peut être en relation soit avec la Direction de la Communication, soit avec la Direction Générale. En parlant d'abord du rattachement avec la DC, Ce rattachement paraît évident, puisqu'il existe

une évidente connivence des métiers. La DC qui prend ses ordres de la DG est extrêmement bien placée pour avoir accès à l'information et au contenu du message à diffuser, ce qui entraîne par elle, une circulation de l'information dans l'entreprise. Mais généralement, le véritable problème qu'on rencontre souvent réside au niveau des responsables de la direction de la communication qui, considère souvent que leur métier est essentiellement basé sur la communication externe (**Bao Elodier 2015**). Dans une telle situation, la CI se présente comme une simple « *traduction* » interne de la communication externe. Ce cas de figure étant de loin acceptable car, les deux communications ne partagent pas les mêmes objectifs et rarement les mêmes budgets.

En ce qui concerne ensuite le rattachement de la CI à la DG, cette dernière permet d'être mieux à l'écoute de la stratégie de l'entreprise et de pouvoir mieux user cet outil pour la mettre en œuvre. Les entreprises choisissant cette position profite efficacement des capacités de la communication interne, dès qu'elles nouent des liens étroits avec la DRH et la DC. Toutefois, cette relation est difficile à faire accepter en entreprise car les partenaires sociaux craignent, à juste titre, que le discours tenu ne devienne une propagande de la DG pour faire passer certaines décisions difficiles.

## **B-LES RELATIONS PUBLIQUES DE LA COMMUNICATION INTERNE AU SEIN DES ENTREPRISES**

Facilitant les relations entre la hiérarchie et le simple personnel, les relations publiques internes permettent de créer un meilleur climat social dans l'entreprise. Elles se présentent sous plusieurs formes, d'abord par les journées portes ouvertes et par l'organisation des événementiels(1), ensuite par des voyages de réflexion, des remises des cadeaux et l'organisation des petits déjeunés conviviaux(2).

### **1- Journées portes ouvertes et organisations des événements**

Destinées à l'ensemble du personnel et aux membres de leurs familles ainsi qu'à toute autre personne (client), les JPO permettent de mieux connaître l'ensemble des activités et des services de l'entreprise. Il s'agit pour les collaborateurs d'attirer des potentiels clients. Alors, lors de ses journées, les collaborateurs sont appelés à présenter ce qu'ils font réellement dans l'entreprise. A travers une communication interne latérale ces derniers peuvent collaborer entre eux pour mieux préparer cette journée car, c'est l'image de l'entreprise qui est en jeux. Afin que la journée se déroule confortablement, par les outils de communication interne, la hiérarchie peut vérifier, accompagner les collaborateurs dans la préparation des activités, en fournissant

tout le matériel dont ils auront besoin ; puisqu'il ne s'agira pas seulement de présenter les activités exécutées dans l'entreprise au publique mais de faire aussi un peu d'animation (musique, amuse-bouche...etc.).

L'organisation d'un événement par l'entreprise permet de pouvoir inviter tout son personnel. C'est l'occasion de se retrouver dans une ambiance de fête et de souder les relations. C'est aussi pour la direction un excellent moyen de dynamiser ses troupes. Le tournoi sportif par exemple fait partie des moyens les plus utilisés. Ces invitations se font par une communication à l'intérieur de l'entreprise à travers les différents outils de communication interne.

## **2- Cadeaux au sein de l'entreprise et voyage de réflexion**

A l'occasion d'un fait important (annonce de bons résultats, fête du calendrier, anniversaire, etc.), le personnel, par une communication hiérarchique, peut se voir offrir des cadeaux, signe de reconnaissance de l'entreprise à leur égard. Cela crée un plaisir chez le personnel dans l'entreprise et permet une convivialité, une cohésion au sein de l'organisation. Cet ensemble de moyen permet la naissance d'une confiance entre les collaborateurs et la hiérarchie et instaure d'après **M. Bosgnes** des valeurs d'autonomie et de transparence qui rendent l'entreprise agile et performante.

Aussi, une partie du personnel (généralement les cadres et parfois le simple personnel) est souvent conviées à faire des voyages dans des lieux valorisant afin d'enrichir leurs connaissances et leurs réflexions, dans une ambiance conviviale et stimulante. Cela est dut par la confiance qui règne dans l'entreprise à travers la communication utilisée. Les petits déjeuners conviviaux, permettent aussi de voir l'importance de la CI en entreprise. En effet, le chef d'entreprise peut inviter à tour de rôle l'ensemble du personnel d'un service à prendre le petit-déjeuner avec lui. C'est l'occasion d'échanges directs, informels et enrichissants. C'est aussi une manière de manifester une certaine écoute vis-à-vis du personnel.

## **SECTION II : LE CHANGEMENT : UNE PERIODE INCONTOURNABLE POUR LA COMMUNICATION INTERNE AU SEIN DES ORGANISATIONS PARAPUBLIQUES**

Le changement se présente comme une réalité omniprésente dans la vie des organisations. Cependant, tout changement n'est pas toujours le fait d'un existant obsolète comme les cas de fusion, vente ou rachat qui se présentent plutôt comme étant des évolutions économiques. Le changement peut aussi se comprendre comme une modification de l'environnement ou bien du fonctionnement de l'entreprise causé par un problème externe. Ainsi, la conduite de l'entreprise en période de crise implique la mise en place des grandes réformes permettant une adaptation des collaborateurs dans l'entreprise (II) et cette adaptation est synonyme d'un accompagnement des salariés par une CI permettant une performance au sein des entreprises tout au long de la dite période (I).

### **I- COMMUNICATION INTERNE : UN OUTIL D'ACCOMPAGNEMENT DES ORGANISATIONS A LA RECHERCHE DE PERFORMANCE FACE AU CHANGEMENT**

La performance dans les organisations face au changement implique une excellente CI. Cette dernière conduit d'une part à l'acceptation au changement dans l'entreprise (A) et d'autres parts maintient la motivation des collaborateurs afin de suivre un rythme de travail prévu(B).

#### **A- L'IMPORTANCE DE LA COMMUNICATION INTERNE DANS L'ACCEPTATION DU CHANGEMENT PAR LE PERSONNEL**

Pour l'acceptation du changement en entreprises, l'importance de la communication interne est explicite. Car, elle accompagne tout d'abord la vision des cadres à répondre au changement, elle permet ensuite une conduite du changement au sein de l'entreprise (1) et elle permet enfin que ce changement soit accepté par les collaborateurs (2).

##### **1- La vision des managers à répondre au changement pour une conduite spécifique au sein de l'entreprise**

Le changement dans les organisations est, en premier lieu, quelque chose qui effraie. Il implique d'abandonner ses habitudes et de fournir un effort d'apprentissage et d'adaptation pour le bon fonctionnement des entreprises en générale et des entreprises parapubliques en

particulier. Il paraît alors nécessaire que la réponse au changement fasse l'objet d'une vision claire des cadres de l'entreprise. Cette vision claire des managers à répondre au changement renvoie aux différents mécanismes prévus par ces derniers c'est-à-dire à la mise sur pied d'une nouvelle politique interne pour le bon fonctionnement de l'entreprise. Il s'agit de changer les habitudes de l'entreprise, de mettre en place une nouvelle stratégie pour répondre à un problème qui touche le fonctionnement normal de l'entreprise. Pour conduire le personnel au changement et maintenir leurs performances dans l'exécution des services, la CI se dessine à ce niveau comme une arme incontournable pour le manager, par le manager, de pouvoir entrer en possession de la bonne information concernant sa structure en générale et sur ses collaborateurs en particulier afin d'avoir des idées et des solutions pertinentes lui permettant de faire face au changement organisationnel. Par exemple en début de période de Covid 19, afin de respecter les règles relatives aux mesures barrières dans les entreprises, il y'a eu modification des horaires de travail du personnel, la mise sur pied du télétravail, le port du cache-nez. L'application de cette nouvelle politique de vie dans les entreprises est conditionnée par les différents circuits de communication interne (montante, descendante, latérale) qui ont permis la circulation de la bonne information afin d'éviter les bruits de couloirs et de mieux gérer le changement organisationnel. Cette vision des cadres de l'entreprise permet de mieux élaborer une conduite au changement dans l'organisation.

Définie comme un outil de gestion, qui permet d'accompagner les collaborateurs afin que le changement soit accepté et que toute résistance à cette acceptation soit évitée, la conduite au changement renvoie à l'accompagnement au changement. En effet, en absence d'un moyen unique de mettre en place une conduite au changement, toute entreprise, par une circulation interne excellente de l'information, va conduire le changement de sa façon. De ce fait, **David Autissier** développe cinq paradigmes. Tout d'abord, il existe un paradigme sociologique qui pose que, les résistances au changement ne s'émergent pas grâce aux groupes. En d'autres termes le changement est accepté grâce au dialogue au sein du groupe d'appartenance. Ensuite, il existe le paradigme instrumental qui utilise les leviers d'accompagnement comme la formation et la communication. S'en suit le managérial qui implique des relais managériaux dans la conduite au changement. Par la suite, le paradigme stratégique-organisationnel qui renvoie à un pilotage de changement de plus en plus interne à l'entreprise et enfin le paradigme expérientiel qui implique que le changement n'est plus un obstacle mais une expérience qui permet de développer la capacité du personnel à changer. Ces différents modèles de conduite au changement en entreprise mettent en exergue la CI comme un levier clé dans

l'accompagnement du changement. Ainsi, la conduite du changement vise quatre objectifs : l'information, la compréhension, l'adhésion et la participation des concernés de ce changement. Grâce à la circulation interne de l'information à travers ses différents supports, ces quatre objectifs vont permettre la transformation des collaborateurs et vont ainsi conduire à l'acceptation de la nouvelle politique de fonctionnement interne de l'entreprise. Ainsi, la conduite du changement est un outil de gestion. Elle nécessite l'accompagnement d'une CI afin de favoriser l'adaptation des salariés face au changement. Selon certains auteurs, ce processus de conduite du changement par une CI nécessite trois phases : le cadrage, l'actionnement et le pilotage. Mais, en théorie les méthodologies de conduites au changement sont nombreuses. Par une bonne CI, la conduite au changement doit être adaptée à l'entreprise, à son environnement, à la population concernée mais également aux enjeux sous-tendus. Par le biais de ses différentes phases accompagnées d'une CI, la conduite au changement va entraîner l'adhésion par le personnel à la nouvelle politique de vie mise sur pied dans l'entreprise par les cadres.

## **2- L'adhésion des collaborateurs à la nouvelle politique de vie de l'entreprise en période de rupture**

L'absence d'adhésion à la nouvelle façon de faire les choses au sein de l'entreprise par les collaborateurs, peut impliquer un désengagement. Or, cela peut aller jusqu'à nuire à l'image sociale que prône l'entreprise. Afin de favoriser cette adhésion à une nouvelle politique de vie dans l'entreprise, selon **Soline Lemercier (2016)**, la communication interne se présente comme un solide levier car, il va permettre aux collaborateurs de comprendre cette politique, ses enjeux et ses objectifs. Tout changement entraîne l'abandon d'un existant pour un existant. Cela peut donc créer des craintes et des incertitudes pour les salariés qui doivent adhérer à la nouvelle politique. Toute nouvelle politique au sein d'une entreprise fait alors face aux résistances dans sa mise en œuvre. **Didier Noyé** comprend alors la résistance à une nouvelle politique de vie dans l'entreprise comme « *un processus de réaction au sentiment d'anxiété provoqué par la peur du changement* ». Plusieurs facteurs sont la cause de cette résistance à l'exemple des facteurs liés à l'individu (peur, incertitude, manque d'information, absence de connaissance sur l'utilisation des nouvelles technologies), aux agents qui mettent sur pied la politique de changement et aux facteurs organisationnels.

Face à cette résistance vis-à-vis de la nouvelle politique mise sur pied dans l'entreprise pour répondre au changement ou à une crise, les collaborateurs vont développer trois types de comportement. Tout d'abord, il y'aura les proactifs, ces derniers vont faire l'objet d'une adhésion totale à la nouvelle politique de l'entreprise puisque pour eux, le changement est

naturel. Ce type de comportement se caractérise souvent chez les individus qui ont un intérêt pour la nouvelle façon de faire. Ensuite, il y'a les passifs, qui se caractérisent par une adhésion molle. Ils ne disent pas non à la nouvelle politique mise en œuvre par l'entreprise mais n'adhère pas réellement. Enfin, il y'a les opposants, qui, rejettent totalement cette nouvelle façon de faire dans l'entreprise (**Soline Lemercier 2015**). Face à ces trois types de comportement, le but est, de ne pas forcer les collaborateurs opposants à changer mais, par l'utilisation d'une CI descendante, à faire en sorte qu'ils comprennent la nouvelle politique de l'entreprise pour qu'il puisse s'adapter afin de répondre à l'exigence de l'efficacité dans l'exécution des services demandés.

## **B- LE MAINTIEN DE LA MOTIVATION DU PERSONNEL PAR UNE COMMUNICATION INTERNE POUR UN EXCELLENT RYTHME DE TRAVAIL DANS L'ENTREPRISE EN PERIODE DE CRISE**

Un collaborateur motivé est un individu qui n'hésitera pas à mettre toutes ses capacités au service de l'entreprise, sans garder de réserve. En période de crise en entreprise, le maintien de la motivation est un élément important pour permettre un bon rythme de travail. La compréhension notionnelle de la motivation ainsi que ces différents facteurs(1) permettent de mieux apprécier le rôle de la CI dans le processus de motivation des collaborateurs en entreprise(2).

### **1- Définition notionnelle et facteurs de motivation dans les organisations**

Devenue un objet d'étude aux alentours de 1930, notamment avec les chercheurs **Tolman** et **Lewin**, la motivation a longtemps fait l'objet des débats auprès des chercheurs pour sa définition. En effet, Selon **Chekib Zedini (2016)**, la motivation est « *le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement* ». .

Pour **Salvatore Maugeri(2013)**, la motivation est un « *processus psychique non observable directement. On ne peut l'appréhender qu'indirectement : subjectivement à travers des échelles de mesure d'attitude et objectivement par des scores de performances* ».

**Claude Levy-Leboyer** affirme quant à lui que « *la motivation n'est pas un état stable, mais un processus, toujours remis en question, qui se déroule dans le temps, se renouvelle et s'ajuste en fonction de ce que vit la personne.* ».

Par ces trois définitions, on peut dire que la motivation est influencée par de nombreux facteurs et qu'elle est difficilement observable puisque chaque individu réagit de façon différente. Ces facteurs peuvent être internes ou externes à l'entreprise. Comme le rappelle **Levy Leboyer (1999)**, « *la motivation au travail peut être affectée par des circonstances externes à l'entreprise* ». Car, un collaborateur ayant des problèmes d'ordre privé est susceptible d'avoir une baisse de motivation au travail. Alors, sur cette question des facteurs de motivation, plusieurs théoriciens ont apporté différentes réponses:

- **Dans la pyramide de Maslow**, les besoins sont hiérarchisés selon leurs importances. Tout d'abord les besoins physiologiques forment la base de la pyramide, suivis de la sécurité, des besoins sociaux, d'estime et enfin d'accomplissement. Chaque personne cherche tout d'abord à satisfaire la base de la pyramide avant de passer aux besoins se trouvant au niveau supérieur. Ce schéma se répète jusqu'à ce qu'elle atteigne le sommet de la pyramide (**Zedini, 2016**). Cela montre que si certains besoins jugés primordiaux par le collaborateur sont comblés, cela peut booster sa motivation.

**SCHEMA 2: PYRAMIDE HIERARCHIQUE DES BESOINS DE MASLOW**



Source : [www. Google. Com](http://www.Google.Com)

- **Pour Herzberg**, les facteurs qui influencent la motivation peuvent être extrinsèques ou intrinsèques. Les facteurs extrinsèques (parfois nommés facteurs d'hygiène) sont des besoins qui ont la capacité de réduire l'insatisfaction lorsqu'ils sont comblés. On y retrouve notamment les conditions de travail, les relations hiérarchiques et transversales, la rémunération, ces facteurs réduisent l'insatisfaction. Ce sont toutefois les facteurs intrinsèques qui affectent réellement la motivation du collaborateur. Parmi Ceux-ci, se trouvent par exemple (les tâches liées à l'emploi, la possibilité de briguer des postes plus

intéressants, la reconnaissance, les responsabilités.). Un collaborateur est normalement motivé à fournir un travail de qualité s'il ne ressent pas d'insatisfaction au niveau des facteurs d'hygiène et s'il est satisfait par tout ce qui concerne son poste ou ses perspectives d'avenir. (Zedini, 2016). **Thierry Libaert** complète cela en affirmant qu'il est essentiel que le collaborateur soit conscient qu'il est important pour l'organisation, qu'il représente quelque chose à ses yeux. S'il sait que la direction partage cette opinion, alors il est capable de se surpasser dans l'accomplissement des tâches qui lui sont demandées (Libaert, 2005) et cela peut se faire qu'à travers une bonne communication interne.

Les différentes théories présentées ci-dessus ont été complétées par d'autres auteurs. Pour **Adams**, il faut prendre en compte l'équité. Un collaborateur peut juger les efforts qu'il fournit et les récompenses qu'il peut obtenir en effectuant une comparaison avec les personnes qui l'entourent. Il faut que cela soit équitable pour que la motivation ne soit pas affectée négativement. **Skinner** apporte un dernier facteur à savoir le renforcement. Cela désigne le fait que toute action d'un collaborateur amène des conséquences positives ou négatives. En fonction de cela, il peut être récompensé ou puni. Cela le motivera donc à poursuivre ses actions ou à les arrêter. A noter que si les récompenses disparaissent, la motivation s'éteindra peu à peu.

Ces théories montrent que la motivation est un processus qui ne s'interrompt jamais. Elle est en constante évolution en fonction des différents événements. Il ne suffit pas de remotiver une fois le collaborateur pour que sa motivation reste constante. Le processus de motivation du collaborateur en entreprise en période de changement devient ainsi très important.

## **2- Le processus de motivation dans l'entreprise pour faire face au changement**

Pour permettre la motivation des salariés tout au long d'une période de crise, la CI doit accompagner toute les étapes de changement de politique dans l'entreprise. En effet, une simple communication sur la situation de crise dans l'organisation ne peut être suffisante. Pour maintenir les collaborateurs motivés, leurs compréhensions, leurs adaptations et leurs points de vues de la nouvelle politique doivent être prisent en compte. Avant qu'un changement en entreprise ne soit mis en place, une première communication doit être effectuée afin d'informer tous les collaborateurs de l'entreprise d'un futur changement ainsi que ses raisons et finalités. Par le biais d'une information générale, la communication interne va conduire tous les collaborateurs d'entrer en possession d'une même information et va permettre la compréhension par ces derniers de l'idée de la nouvelle stratégie de fonctionnement de

l'entreprise. Cela peut ainsi favoriser la motivation des collaborateurs. Sur ce, la CI se dessine comme un levier de motivation en période de crise en entreprise. Toutes les autres étapes de la mise sur pied d'une nouvelle politique de vie dans l'entreprise doivent être accompagnées par une CI car, elle permet de pouvoir impliquer chaque collaborateur.

Il est également important de laisser une place à la communication ascendante pour permettre aux collaborateurs d'exprimer leurs points de vue. L'écoute des collaborateurs par les cadres de l'entreprise (relais de l'information) conduit à la motivation. Les managers doivent écouter et être présents pour les collaborateurs afin d'entendre leurs préoccupations et en apporter des réponses. Cet échange entre les salariés et les cadres va conduire à la naissance d'une cohésion car, le salarié va se sentir concerné, important et il va aussi se sentir motivé.

## **II- L'ADAPTATION DES COLLABORATEURS AU CHANGEMENT DANS LES ORGANISATIONS : MARQUE D'UNE BONNE CI**

L'adaptation des collaborateurs en entreprise pendant la période de crise est très importante pour leurs performances. La CI ne doit pas s'adresser de la même façon à tous les salariés car, tous n'ont pas nécessairement besoin des mêmes informations. Pour la performance dans l'organisation, une adaptation des salariés dans la nouvelle stratégie de fonctionnement de l'entreprise(A) est nécessaire et cela conduit à l'exécution des services de qualité(B).

### **A- L'ADAPTATION DES SALAIRES DANS LA NOUVELLE STRATEGIE DE FONCTIONNEMENT DE L'ENTREPRISE**

Par une bonne CI, l'adaptation des collaborateurs dans la nouvelle stratégie de fonctionnement de l'entreprise en période de changement se manifeste par leurs professionnalismes (1), et par leurs utilisations des outils de nouvelle génération (2).

#### **1- Le professionnalisme des employés dans leurs travaux**

Le professionnalisme des employés dans l'exécution de leurs tâches, en période d'application d'une nouvelle politique de vie en entreprise est une marque de réussite d'une bonne CI, c'est également une marque d'adaptation, de connaissance et de maîtrise par les collaborateurs de leur nouvel environnement de vie. En effet, être professionnel renvoie à faire ce qu'il faut pour être perçue par les autres comme une personne fiable, respectueuse et compétente. La vie des collaborateurs au sein de l'entreprise doit alors ressembler à une vie

normale avec des nouvelles habitudes et des nouvelles pratiques permettant à chacun d'être à l'aise dans son poste et de faire mieux son travail. Pour un bon travail au sein de l'entreprise, l'information reste toujours l'élément le plus important et sa circulation à travers les différents organes de l'entreprise fait toujours appels aux méthodes, circuits et supports de la CI. La conduite professionnelle des collaborateurs peut alors être déterminée à travers la CI. Pour le bon fonctionnement de l'entreprise, la CI à ce niveau permet aux différents organes de l'entreprise de pouvoir communiquer et collaborer. Les salariés étant un organe d'application des décisions, leurs professionnalismes est obligatoire et il peut se manifester à travers certains éléments :

- **La compétence**
- **La fiabilité**
- **L'honnêteté**
- **L'intégrité**
- **Le respect de la hiérarchie et des collègues**
- **Le recyclage**
- **Le positivisme**
- **Le soutien des collègues**
- **L'accent sur le travail**
- **L'écoute active**

## **2- L'utilisation des outils de nouvelle génération dans l'entreprise**

La maîtrise par les collaborateurs de l'entreprise des outils de nouvelle génération est une preuve d'adaptation de la nouvelle stratégie de vie de l'entreprise. En effet, habitué à l'utilisation des supports classiques de CI pour faire circuler l'information à travers les organes de l'entreprise, les salariés doivent s'approprier des nouveaux outils mis sur pied par les cadres pour l'application de la nouvelle politique de vie de l'entreprise. Dans le cadre de la lutte contre la covid-19 par exemple, la mise sur pied du télétravail avait été recommandée par l'OMS afin de respecter les règles de distanciation sociale. Pour faire circuler l'information, certains supports de communication interne comme les réunions présentiels ont été abandonnées pour les réunions à distance : par voie d'audio conférence, vidéo conférence, visioconférence...etc. Ces moyens de communications à distance, fonctionnant avec les outils de nouvelle génération, appellent chaque salarié de l'entreprise à les maîtriser. Par voie de CI hiérarchique et à travers différents supports, les cadres de l'entreprise peuvent apprendre aux subordonnés l'utilisation

de ces outils ou bien, par voie de CI latérale, les collaborateurs entre eux peuvent s'entraider dans la maîtrise de ses outils afin de s'adapter dans le nouvel environnement de vie de l'entreprise. La CI se dessine alors comme un outil d'accompagnement des salariés afin de répondre à la performance en période de changement en entreprise.

## **B- L'EXECUTION DES SERVICES DE QUALITES DANS L'ENTREPRISE: UNE MAITRISE DU CHANGEMENT PAR UNE CI EFFICACE**

Par la communication interne, la maîtrise de la nouvelle politique de vie de l'entreprise se manifeste à travers l'exécution des services de qualités par les salariés. Il convient alors, tout d'abord de s'attarder sur les notions de qualité et de service de qualité(1) et ensuite, il s'agira de montrer l'influence de la communication interne pour des services de qualité (2).

### **1- La notion de qualité et de service de qualité en entreprise**

La qualité comporte des aspects objectifs et subjectifs mais aussi matériels et immatériels. Elle se décline en plusieurs entendements. Selon **Amligh Lydia et Aroun Sekoura(2017) :**

« *La qualité est la recherche de l'excellence* », dans ce sens, la qualité est une mesure de cette excellence, menant certaines entreprises à réussir et à dominer le marché, assurant leur service en créant un ou des standards de qualité dans lesquels elles surpassent leurs concurrents.

« *La qualité est relative* », elle est définie en termes d'attribut que l'on ne peut toujours définir et évaluer explicitement. Si l'on suppose que les produits et les services sont comparables (ce qui n'est pas toujours le cas), la qualité peut se définir comme une mesure pondérée des attributs de l'un par rapport à l'autre.

Par cette double définition de la notion de qualité, le service de qualité se dessine alors comme ayant des caractéristiques particulières qui compliquent sa définition et sa gestion. La qualité de service peut alors être définie comme l'ensemble des services immatériels et difficile à exprimer. Dans ce cas, la qualité de service dépend du « serveur » que du « servi » Par exemple, l'ASL (American Society for Logistics) suggère que la qualité est mesurée par les attributs suivants : la communication, le temps, l'organisation, la flexibilité et le service après-vente.

Par rapport à ce concept de service de qualité, chacun peut avoir sa propre définition tout dépend de la personne et de son point de vue. Autrement dit, la qualité de service repose sur des règles de bon sens, simple à mettre en œuvre, l'accueil, la fiabilité, le respect du client

dont le temps et les soucis valent de l'argent. Cela on peut l'expliquer par l'exemple d'une mauvaise expérience d'un client qui décide de faire un retrait d'argent dans une banque et est ignoré à l'accueil par un personnel qui peut lui donner certaines informations.

## **2- L'influence de la communication interne dans l'exécution des services de qualités en période de changement**

En période d'adaptation, la communication interne influence la qualité de service du collaborateur de plusieurs façons :

- **En aidant le collaborateur à avoir une conception plus précise de son travail et de son environnement**, comme cela a déjà été dit à plusieurs reprises, la communication interne permet de transmettre des informations de façon verticale et transversale. Si les informations sont pertinentes et communiquées correctement, elles peuvent aider le collaborateur à mieux comprendre son environnement de travail et ce que l'on attend de lui. Cela lui permet également de prendre conscience de ce que réalisent les autres personnes autour de lui. En augmentant sa connaissance de l'organisation, de son environnement de travail et de ses propres tâches, le collaborateur est susceptible de fournir un travail de meilleure qualité. Si tout est clair et bien expliqué, cela ne peut qu'augmenter l'efficacité.
- **En favorisant la coopération**, quand la communication interne d'une organisation est utilisée efficacement, elle peut faciliter la coopération entre les personnes d'un même service ou de services différents. Si cette coopération se déroule bien, la qualité du travail s'en verra grandie puisque pour qu'une organisation obtienne de bons résultats, il faut impérativement que les performances individuelles soient bonnes mais cela requiert également une bonne coopération au sein de celle-ci. Si l'on considère les échanges entre collaborateurs ou entre services comme faisant partie de la communication interne, comme le suggérait notamment **De Saint-Georges**, alors cette dernière, a le pouvoir d'améliorer la qualité du travail quand elle ne rencontre pas d'obstacle. Une bonne communication contribue à l'amélioration des performances.
- **En favorisant la motivation au travail** : la communication interne peut influencer la motivation de nombreuses façons. et produire un impact positif sur la qualité du travail du collaborateur. C'est en fait le moyen d'action le plus efficace que possède la communication interne sur la qualité du travail comme nous l'avons démontré plus haut.

Par cette influence, la qualité du travail en période de changement se manifeste en entreprise, à travers, la qualité du travail d'un collaborateur et celle de l'organisation. Même si la qualité de travail d'une organisation se manifeste à une échelle globale, ce sont avant tout les performances individuelles qui doivent être prises en compte (**Roussel, 2000**). Pour analyser la manifestation de la qualité du travail d'un collaborateur, ce sont bien entendu ses performances qui sont passées sous la loupe. Il est important de préciser que dans certains milieux complexes, elle ne doit pas se limiter à de simples chiffres (**Adrien Mayeur, 2017**). Si l'on procède comme cela, alors il est possible de voir la communication interne comme un levier d'exécution des services de qualité dans l'entreprise. En période de changement, lorsqu'un travailleur est au courant que son travail est reconnu par ses pairs à travers une CI latérale, par sa direction à travers des CI descendante et montante ou encore par des clients par leurs satisfactions d'un service effectué, il peut alors donner du sens à ce qu'il fait. Dans ce cas, il sait qu'il répond aux attentes de la direction et cette situation peut éventuellement le motiver à devenir le plus performant possible. La situation inverse est malheureusement également envisageable. S'il a le sentiment d'être décevant, de ne pas être écouté ou qu'il ne parvient pas à donner du sens à ce qu'il fait, alors cela peut avoir diverses conséquences négatives sur sa santé. C'est en partie pour cette raison qu'il est nécessaire que les directions prennent conscience de ce phénomène. Si ce sont bien évidemment les qualités du travail individuelles que l'on tente principalement d'améliorer, c'est malgré tout la qualité de service de l'organisation qui demeure la plus importante. Cette dernière est toutefois dépendante de toutes les performances individuelles (**OCDE, 2006**). En augmentant la qualité du travail de la plupart des collaborateurs, les performances de l'organisation vont indubitablement être également plus élevées. Cependant, ces dernières ne sont pas qu'une simple addition des performances individuelles. C'est en passant par une bonne collaboration entre tous les individus que les objectifs pourront être remplis. D'après l'**Association Française de Communication Interne**, « *la performance d'une organisation est profondément liée à la qualité des relations qui s'établissent en son sein, avec ses partenaires et ses parties prenantes.* ». Si la collaboration entre les personnes issues d'un même service, de services différents par une CI se passe pour le mieux, alors il y a fort à parier que l'organisation puisse parvenir à des résultats remarquables

D'après les points clés que nous avons développés sur la communication interne dans le fonctionnement normal et problématique de l'entreprise, il revient de dire que sa définition fait l'objet de plusieurs théories et sa présence dans les entreprises ne fait plus l'ombre d'un doute. Car, longtemps ignorée elle se dessine aujourd'hui comme l'une des armes stratégiques

pour le bon fonctionnement de l'entreprise. Levier angulaire dans la circulation de l'information entre les différents organes de l'entreprise, à travers différentes méthodes, circuits et outils, la communication interne joue différents rôles. Elle permet ainsi d'informer, motiver, accompagner, rassembler, pacifier, analyser et qualifier l'ensemble des acteurs de l'entreprise et plus particulièrement les collaborateurs. A travers elle ces derniers peuvent communiquer avec la hiérarchie, s'entraider, s'adapter dans l'entreprise en cas de changement, d'effectuer des services de qualité afin de répondre à l'exigence de la performance. Ainsi, le lien entre la communication interne et la performance dans le fonctionnement des entreprises et notamment des entreprises parapubliques ne s'aurait être réfuté car la CI se présente à travers l'ensemble des éléments que nous avons présenté comme un facteur déclencheur de la performance dans les entreprises parapubliques.

## **CHAPITRE II : LA PERFORMANCE DES COLLABORATEURS AU TRAVAIL: UN DETERMINANT DU BON FONCTIONNEMENT DES STRUCTURES PARAPUBLIQUES**

La performance en entreprise est abordée par chaque personne selon sa vision puisqu'elle n'a pas une définition callée. Souvent assimilée à l'efficacité, à la productivité, au rendement, la performance se présence comme un concept multidimensionnel. Elle correspond à l'ensemble des comportements des individus visant à améliorer l'efficacité au travail sur des périodes de temps variées. Mais, il faut noter que la performance des collaborateurs ne vient pas toute seule elle exige certaines conditions (section I) et se manifeste en entreprise de différente façon (section II).

### **SECTION I : LES CONDITIONS DE PERFORMANCE DES COLLABORATEURS POUR UN SERVICE DE QUALITE DANS LES ENTREPRISES PARAPUBLIQUES**

Pour un service de qualité dans les entreprises parapubliques, les collaborateurs doivent être performants. Cette performance se déploie à la base de certaines conditions comme l'environnement de travail (I) et les personnes qui y travaillent (II).

#### **I- LES CONDITIONS DE PERFORMANCES DES COLLABORATEURS LIEES A L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL**

L'environnement de travail est très déterminant pour la performance des collaborateurs dans les entreprises parapubliques, l'exigence des postes de travail de qualité (A) et les mesures de protection des salariés doivent être en vigueur (B).

## **A- L'EXIGENCE DES POSTES DE TRAVAIL DE QUALITE POUR LE PERSONNEL DE L'ENTREPRISE**

Définit comme la connaissance des tâches qu'un collaborateur doit réaliser ainsi que les compétences qui l'incombent, le poste de travail est très déterminant pour qu'il y ait performance dans l'entreprise. Il amène chaque collaborateur à connaître sa station de travail (1), et de subir une ergonomie spécifique(2).

### **1- La station de travail du personnel dans l'entreprise**

Ensemble des équipements et matériels de bureaux disponibles à un poste de travail, une bonne station de travail est une aubaine pour une excellente circulation de l'information dans l'entreprise afin de permettre aux collaborateurs de répondre à l'exigence de la performance. La qualité de travail en entreprise ou bien la performance des collaborateurs dans les structures parapubliques est liée à la qualité de l'organisation matérielle de la station travail. En effet, les espaces de travail doivent faire l'objet d'une utilisation efficiente des m<sup>2</sup>, une efficacité technique et une rationalisation de la surface de travail (**F. Schmit et A. Villaume 2002**). Pour permettre une performance des collaborateurs à ce niveau, les cadres doivent prévoir :

#### **❖ Différentes implantations des locaux,**

Il existe quatre types d'implantation classique des locaux mais à cause du covid 19 un nouvel type d'implantation prend de plus en plus une place.

- **L'espace cloisonné** : premier bureau apparu dans les entreprises, il permet à chaque collaborateur d'avoir un espace personnel. Cela permet à ce dernier de pouvoir se concentrer, de travailler dans le calme et rester confidentiel. Mais la communication interne étant très difficile et son aménagement très coûteux, d'autres implantations de bureau ont vu le jour pour répondre aux inconvénients de l'espace cloisonné afin de permettre une performance des collaborateurs au travail.
- **Le bureau paysage** : il se présente souvent comme un immense bureau sans cloisons, la communication interne est plus facile quelque soit son circuit mais le manque de confidentialité et les risques de bruits de conversation peuvent être problématique.
- **L'espace semi-ouvert** : les espaces de travail entre salariés sont séparés par des cloisons à mi-hauteur cela facilite une coopération entre travailleur, permet à ces derniers de garder l'information confidentielle mais il est un peu bruyant.

- **Le bureau non affecté** : les bureaux sont affectés aux salariés de façon temporaire selon les besoins ou la tâche de chacun. Pas moyen pour le salarié de pouvoir personnaliser son bureau.
- **Le bureau dématérialisé** : Au cours du changement dans les organisations, l'efficacité de ces bureaux de travail n'est plus à démontrer. Par la progression du télétravail dans les entreprises et la réduction du temps de travail, la mobilité de ces bureaux qui sont des sortes de meuble portable permettent aux collaborateurs de pouvoir continuer leur travail s'ils sont dans l'impossibilité d'entrer dans l'entreprise. Le bureau dématérialisé se présente comme le nouvel type de bureau à côté des trois précédents bureaux classiques.

Une bonne implantation de bureau est facteur d'efficacité et de performance car elle assure une flexibilité pour le collaborateur ce qui l'amène à s'adapter rapidement en cas de changement dans le fonctionnement interne de l'entreprise, facilite la communication qu'elle soit latérale, descendante ou bien hiérarchique et permet de travailler dans un calme afin d'exécuter des services de qualité.

#### ❖ **Un agencement de la station de travail,**

L'agencement de la station de travail consiste à choisir le mobilier, le matériel informatique et le matériel de bureautique pour un confort du personnel afin qu'ils soient performants.

- **Le choix du mobilier** : pour une performance des collaborateurs dans l'organisation, le mobilier doit être modulaire, évolutif et ergonomique. Le mobilier doit pouvoir répondre aux besoins des salariés et être adaptés aux outils de bureautique pour permettre soit un travail individuel soit un travail collectif des salariés. Les mobiliers modulables avec création du retour font figures de priorité. Car, ils comportent des gaines pour les câbles et fils du téléphone et permet également le branchement de tout matériel de bureau.
- **Le matériel informatique** : leur choix doit faire l'objet d'un soin particulier. En effet, il doit être performant, facile à utiliser, puissant et ergonomique. Les logiciels choisis doivent être adaptés aux travaux à réaliser dans l'entreprise, ce matériel doit être protégé pour assurer la sécurité des données et garantir la confidentialité des informations.
- **Le matériel de bureautique** : Lié au bureau depuis les années, pour la performance des collaborateurs dans l'entreprise, le matériel de bureautique est un outil indispensable pour le bon fonctionnement de l'entreprise. Facilitant la communication dans l'entreprise, le choix du matériel de bureautique doit se faire avec rigueur. Il peut s'agir par exemple du

téléphone de bureau, de l'imprimante de l'interphone. Mais avec le développement rapide de l'informatique dans les organisations, la prise en compte et l'installation des télécommunications est souhaitable. Car, le personnel sera habitué à l'utilisation de ses nouvelles technologies et pourra avec facilité participé aux téléconférences.

## 2- L'ergonomie conseillée dans l'entreprise

Etant « *l'étude scientifique des conditions de travail et des relations entre l'homme et la machine* », l'ergonomie est comprise selon les modèles de situation de travail de **J. Leplat, J. Christol et G. Terssac**. En effet, ces modèles présentent une différence entre la tâche qui est « *le projet ou la consigne* » et l'activité du corps « *le cerveau* ». L'ergonomie a pour but de faciliter les mouvements des travailleurs pour que ceux-ci soient rationnels et plus confortable afin de permettre à ces derniers d'être plus performants dans l'exécution de leurs tâches et de rester en santé. Alors, l'ergonomie des locaux des salariés exige :

- pour l'espace de travail des employés au moins 8 à 10 m<sup>2</sup> pour chaque poste.
- En ce qui concerne l'éclairage, la lumière naturelle est préférable et un éclairage individuel et réglable en intensité est souhaitable.
- Pour la température, elle doit être dans les 18 à 20°C. Le chauffage et le renouvellement d'air sont indispensables. La climatisation assure un confort supplémentaire.
- Pour le niveau sonore, un travail de réflexion doit se faire dans un bureau silencieux et l'affaiblissement acoustique peut être traité par un double vitrage ou par l'isolation des murs, sols et des plafonds.
- Au niveau de la zone de circulation dans l'entreprise, la largeur des couloirs et des portes est normalisée pour des raisons de sécurité et il faut entre 0,80 à 1,10 m entre les bureaux et les meubles pour faciliter la circulation.
- En ce qui concerne les couleurs, elles doivent être claires puisque les couleurs claires réfléchissent la lumière et améliorent l'éclaircissement. Par contre, la couleur bleue et le vert sont reposante, le rouge stimulante et le violet fatigante.
- Pour l'aménagement du poste clavier-écran, l'écran doit être face à l'utilisateur et son sommet ne doit pas trouver plus haut que l'axe de vision il doit être de 50 à 70cm afin d'éviter les reflets et les éclairages directs. La hauteur du siège doit permettre à l'utilisateur de garder les avant bras parallèles au sol et les poignets droits. Le clavier doit être séparé de l'écran pour assurer un bon positionnement pour le travailleur.

- Pour le meuble de classement, si les éléments du meuble de classement sont régulièrement utilisés ils doivent faire l'objet d'un accès facile.
- Pour l'habillement des murs, choisir une peinture unique, matte et neutre.

## **B- LES MESURES DE PROTECTION DES SALARIES DANS L'EXECUTION DE LEURS SERVICES EN ENTREPRISE**

Différentes mesures permettent de protéger le salarié dans l'exécution des services que ce soit le temps de travail (1), ou bien la sécurité au travail(2).

### **1- Le temps de travail du salarié dans l'entreprise**

L'aménagement du temps de travail par les cadres pour une performance des salariés en entreprise doit se faire sous l'égide du code du travail et des conventions collectives (accord conclu entre employeurs et syndicat de salarié). Cet aménagement peut être journalier, hebdomadaire ou mensuel. Le respect des différentes dispositions (code du travail, convention collectives) par les cadres de l'entreprise, permet aux salariés de se sentir à l'aise. De façon générale à travers ses dispositions, certains aménagements horaires doivent être respectés en entreprise pour créer un environnement de performance pour le salarié. Il s'agit de :

- **L'horaire de travail collectif ou général**, c'est le temps de travail fixé dans l'entreprise pour l'ensemble des collaborateurs. A temps complet, les salariés ne doivent pas travailler plus de 40h par semaine en principe (article 82 de l'avant-projet de l'OHADA) quel que soit leurs effectifs. Il s'agit d'une durée de référence. Mais, durant c'est 40h, il faut que le salarié observe un temps de travail effectif c'est-à-dire qu'il doit être à la disposition de l'entreprise. De façon traditionnelle pour provoquer sa performance, le salarié travail sur 2 périodes par jour, matin et après-midi, accompagner d'une pause assez longue à midi, environ 2h de temps afin qu'il se repose entre les deux périodes d'activités journalières. Mais, si l'entreprise fonctionne avec des salariés en équipe successive, l'aménagement de l'horaire de travail doit dépendre du fonctionnement de chaque service. En effet, si le service fonctionne 24h/24 ou en continue, les Dimanches, les jours fériés et les congés payés doivent être prévus par les cadres de l'entreprise pour ses derniers. Si le service fonctionne de façon discontinu avec des arrêts hebdomadaires ou journaliers (la nuit), les horaires de travail doivent être fixées à l'aide d'un planning afin que chaque collaborateur ou équipe puissent connaître son heure et temps de travail dans l'entreprise. Enfin, Si le fonctionnement des équipes est altéré, il s'agira d'un aménagement périodique.

- **L'horaire de travail individuel**, peut être appliqué dans l'entreprise si les cadres permettent ou donnent la possibilité aux collaborateurs de pouvoir choisir ou fixer leurs heures de départ et d'arriver dans l'entreprise en fonction d'une fourchette proposée. L'individualisation d'un horaire de travail en entreprise se fait à la demande du collaborateur et doit également faire l'objet d'une information chez l'inspecteur du travail.
- **L'horaire de travail à temps partiel**, il s'agit pour le salarié de travailler moins que la durée légale de temps de travail prévu dans l'organisation. Par exemple pour une durée de travail de 40h dans l'entreprise le collaborateur peut travailler 36h. Cet horaire de travail peut être fixé à la demande de la hiérarchie, du collaborateur, des représentants du personnel ou bien de l'inspecteur du travail.

## **2- La sécurité du collaborateur dans l'entreprise**

La sécurité au travail est un facteur de performance dans l'entreprise, puisqu'elle permet aux collaborateurs de ne pas se sentir en danger. Il peut s'agir de la sécurité relative aux activités à exécuter ou bien de la sécurité liée à son environnement de travail. Concernant la première sécurité, elle renvoie à la protection des personnes (collaborateur) et aux données (informations).

- **La protection des collaborateurs**, est essentielle pour le bon fonctionnement de l'entreprise car, aucun collaborateur, qui se sent en danger, ne peut être performant dans l'exécution de son travail. La hiérarchie, doit alors fixer de façon claire les conditions de sécurité. Ces conditions de sécurité peuvent être relative à un incendie, un tremblement de terre, une évacuation, l'accès des pompiers. En cas de problème de sécurité, la conduite à suivre par le personnel doit être précisée à travers les consignes affichées par le biais des supports de communication interne.
- **La protection des données**, est également très importante pour la performance des collaborateurs en entreprise. En effet, la hiérarchie doit prévoir des moyens de sécurisation des informations traitées ou non traitées dans l'entreprise face aux risques (incendie, fuite d'eau, piratage informatique, virus informatique) qui peuvent les détruire. L'entreprise peut donc prévoir des bases de données, des enregistrements automatiques, des anti-virus efficaces, des pare-feu...etc. La récupération ou la protection des données permet aux collaborateurs de continuer leurs travaux et d'éviter un arrêt d'activité dans leurs différents services.

Quant à la sécurité suivante en entreprise, il s'agit de l'hygiène. Elle a pour objectif de protéger, de prévenir et surtout de maîtriser les risques liés à la santé des salariés dans l'entreprise et aussi à leur environnement de travail. On ne saurait contredire la place que l'hygiène occupe dans la performance des collaborateurs dans l'entreprise puisqu'un salarié souffrant ne peut en principe être performant. Il est alors important que les responsables de l'entreprise mettent sur pied un certain règlement relatif à l'hygiène afin que les salariés travaillent dans un lieu sain pour être performant. Ses règlements peuvent être :

- **La propreté**, elle est la condition principale en matière d'hygiène. Elle permet à un environnement de bien sentir. L'entreprise doit s'assurer que l'extérieur et l'intérieur des postes de travail soient propres. D'où l'exigence en entreprise d'un personnel de nettoyage qui va assurer la propreté du sol (couloir, bureau, véranda), du mobilier, des murs et plafonds de l'entreprise. Aussi la propreté de l'extérieur de l'entreprise doit faire l'objet de rigueur.
- **Les toilettes**, associé à l'hygiène, toute entreprise doit les prévoir. Ces dernières permettent à toutes personnes de pouvoir se mettre à l'aise. Dans l'entreprise, elles peuvent aider les collaborateurs pendant l'exécution d'une activité à se mettre rapidement à l'aise et à rejoindre rapidement leurs postes. On imagine très mal un personnel performant dans une structure qui n'a pas de toilette. Il ne suffit pas aussi de les avoirs mais, elles doivent être propres, l'eau doit couler en principe de façon continue, elles doivent être nombreuses et spécifiées par des indications (schéma d'un garçon pour les salariés de sexe masculin et schéma d'une fille pour les salariés de sexe féminin).
- **Les espaces sociaux et sanitaires**, ayant une grande place en matière d'hygiène en entreprise, ses espaces permettent de maintenir la propreté dans l'entreprise. En effet nous pouvons prendre l'exemple de l'installation des restaurants dans l'entreprise qui permet aux personnels d'éviter de manger dans leur poste de travail ou dans les couloirs de l'entreprise. Ces espaces permettent également de s'occuper rapidement d'un personnel souffrant à l'exemple de l'infirmier. Il faut également noter que les salles de repos sont importantes car, elles permettent aux salariés de mieux se détendre.
- **Des mesures spéciales**, ces dernières sont prises lorsque la société fait face à un changement touchant son fonctionnement normal. En effet, la hiérarchie peut donc imposer certaines mesures spécifiques à son personnel. Par exemple, dans le contexte de la pandémie mondiale actuelle, les entreprises ont imposées certaines mesures comme le lavage des

mains à l'entrée ou l'utilisation du gel hydro-alcoolique, le port obligatoire du masque, la distanciation dans les services.

## **II- LES CONDITIONS DE PERFORMANCE DES COLLABORATEURS LIEES A LEURS PERSONNES**

La satisfaction des besoins (A) et les conditions psychologiques des salariés permettent de mieux apprécier la justice organisationnelle (B).

### **A- LES CONDITIONS DE PERFORMANCES RELATIVES A LA SATISFACTION DES BESOINS DES COLLABORATEURS**

Interne aux individus collaborateurs, les besoins sont une source de performance au sein de l'organisation lorsqu'ils font l'objet d'une satisfaction (1) puisqu'elles conduisent à une justice organisationnelle (2). Mais il sera important de saisir tout d'abord la notion de besoin en entreprise (1).

#### **1- Notion de besoin en entreprise dans la recherche du rendement des salariés**

Définit comme des « *manques d'ordre physiologique, psychologique ou sociologique ressentis par un salarié* », le besoin se dessine de façon explicite comme étant une source de performance en entreprise. En effet, lorsqu'un collaborateur se trouve dans un besoin ou un manque et qu'il ne le satisfait pas, il peut baisser ou perdre en motivation ce qui est un problème car, il sera moins performant. Les besoins poussent alors à l'action puisqu'ils créent des tensions que la personne du collaborateur veut réduire ou éliminer. L'apparition des besoins incitent ainsi le salarié à devoir les résoudre afin d'obtenir soit les récompenses s'il arrive à les satisfaire et devenir plus performant dans son travail, soit les punitions ce qui sera un réel problème en ce qui concerne la perte de vitesse ou de performance dans l'exécution des services en entreprise.

La satisfaction des besoins en entreprise dans la quête de la performance du collaborateur a fait l'objet de plusieurs travaux théoriques :

- ❖ **Selon la théorie des besoins de Maslow**, étudié dans notre premier chapitre, il existe 5 besoins que l'on doit satisfaire pour se sentir motivé et ainsi être performant dans l'entreprise. Ces besoins sont classés de façons hiérarchiques car, la satisfaction des besoins de base fait naître d'autres besoins de façon ascendante. Pour Maslow il s'agit des :
- **Besoins physiologiques**, présentés au premier chapitre, ces besoins se dessinent dans la pyramide de Maslow comme des besoins de base. En effet, il s'agit des besoins directement

liés à la survie de l'individu à l'exemple de la nourriture, de la boisson, de l'habillement, des relations sentimentales et du sommeil. Comme le dit un adage populaire de la société dans le monde professionnel « *un ventre affamé n'a point d'oreille* », par cet adage, satisfaire ce besoin devient alors très important dans la recherche de la performance.

- **Les besoins de sécurités**, il s'agit de la volonté de chaque personne au sein de la société en générale et de l'entreprise parapublique en particulier d'aspirer à être protégé physiquement et moralement. Ce sont des besoins complexes car ils peuvent être internes ou externes à l'entreprise (sécurité du collaborateur, sécurité des membres des familles des salariés, le logement... etc.
  - **Les besoins d'appartenances**, ils renvoient à l'affection, il s'agit ici du besoin de chaque personne de se sentir en compagnie, de se sentir aimer. Ces besoins sont par exemple le fait de vouloir être en couple, de se sentir accepté dans un groupe.
  - **Les besoins d'estime**, ils correspondent à un manque de considération, de réputation et de reconnaissance de ce qu'on est, de ce qu'on fait par les autres ou par un groupe d'appartenance. Ce sont aussi des besoins liés aux gratifications, de respect de soi même et de confiance en soi.
  - **Les besoins d'auto-accomplissement**, sommet dans la pyramide il s'agit des besoins de se réaliser et de mettre son potentiel dans tous les domaines de la vie. Il s'agit de la recherche d'étudier pour développer ses compétences et ses connaissances, le besoin de d'inventer, d'essayer, de découvrir.
- ❖ **Selon Alderfer**, c'est la sensation des besoins qui motivent un individu et le conduisent vers la performance. Dans sa théorie il recense trois types de besoins mais non hiérarchisés :
- **Les besoins d'existences** : besoin primaire ou physique
  - **Les besoins de sociabilités** : les relations interpersonnelles
  - **Les besoins de développement** : les réalisations significatives, d'amélioration de compétence.
- ❖ **La théorie de Mc Clelland**, en 1961, ce dernier a catégorisé les besoins en 3 catégories non hiérarchisés. Il s'agit des :
- **Besoins d'affiliations** : association dans un groupe
  - **Besoins d'accomplissements** : atteinte des objectifs
  - **Besoins de puissances** : influence sur ces pairs, leadership.

Ces différentes théories classiques de contenu sont claires sur la source de la performance du collaborateur liée sur sa personne en entreprise. En effet, il revient au salarié

de répondre positivement à tous ses besoins pour être plus performant dans son service. Si le salarié est appelé personnellement à répondre à la manifestation de ses besoins il revient également à l'organisation à y participer à travers une communication interne comme nous l'avons dit dans le chapitre précédent.

## **2- Satisfaction des besoins du collaborateur pour sa performance**

La satisfaction des besoins du collaborateur incombe principalement à ce dernier et accessoirement à l'organisation afin qu'il reste motivé et performant dans l'entreprise. En effet, tout d'abord, certaines études théoriques posent que le collaborateur, face à des manques, n'a pas besoin d'une force externe pour le motiver. Selon **Deci et Ryan (1985)**, les individus contrôlent leurs comportements, même face à un besoin dans leurs activités car, par le fait qu'ils se sentent compétents, sont motivés. Pour ces auteurs, le salarié a une motivation intrinsèque qui fait en sorte qu'il puisse réguler de façon interne son comportement sans une assistance externe. Dans sa recherche personnelle de performance, le collaborateur par son comportement contrôlé, peut faire face à certains manquements mais en restant dans une ligne de compétence au sein de son service

Ensuite, dans la satisfaction des besoins du collaborateur en entreprise pour sa performance, l'organisation peut accompagner le collaborateur à répondre positivement à certains besoins. Comme nous l'avons clairement dit dans le premier chapitre, aucune organisation ne peut fonctionner aujourd'hui sans communication interne. A travers elle, l'entreprise peut étudier les besoins internes et externes qui sont préjudiciables pour la performance du salarié. Relativement aux besoins internes du collaborateur ou bien aux besoins du collaborateur liés à l'entreprise, il revient aux cadres par voie communicationnelle interne descendante à travers certains supports ou par les petits déjeunés conviviaux de se rapprocher du dit salarié et de déterminer ses problèmes au sein de l'entreprise afin de chercher à le remotiver. Un salarié qui a l'habitude d'avoir les problèmes de rémunération, un salarié qui n'est pas pris en compte dans la société ou qui se sent discriminé, ou bien un salarié qui se sent moralement violenté par ces cadres au travail va forcément perdre en motivation ce qui va subitement impacté ses qualités de service entraînant un problème de performance. Il revient alors dans ce cas de figure à la hiérarchie, de répondre aux différents manques du collaborateur liées à son travail afin que ses derniers soit de plus en plus compétent et performant. Sur la question des besoins externes des salariés, en principe, l'entreprise n'est pas concerner par les problèmes qui ne concernent pas l'entreprise. Mais, dans sa recherche de fournir les biens de consommation et de service, l'entreprise a besoin que tout son personnel soit concentré en

répondant efficacement à leurs tâches. Dans cette logique, un collaborateur peut être dans un besoin de logement, son enfant ou bien son conjoint peut avoir des problèmes de santé, l'entreprise étant un groupe d'appartenance ce présente alors comme une seconde famille pour tous les acteurs qui y travaillent. Par une CI efficace, élaborée par la hiérarchie pour obtenir des bonnes informations sur son personnel, l'entreprise peut répondre favorablement à certains besoins externes d'un collaborateur afin de le remotiver. Il peut s'agir par exemple d'une augmentation de salaire ou bien de la diminution des heures de travail afin que le collaborateur concerné puisse répondre positivement à ce besoin.

## **B- LES CONDITIONS PSYCHOLOGIQUES DES SALARIES ET LA THEORIE DE LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE**

Un salarié qui présente des bonnes conditions psychologiques (1) est comparable à une machine dans l'exécution de ses activités dans l'entreprise et a une conception positive de cette personne morale selon la théorie de la justice organisationnelle(2)

### **1- Stabilité mentale des salariés dans l'entreprise**

La santé psychique du collaborateur est une donnée très importante pour sa performance dans l'organisation. Un salarié stressé, anxieux, déprimé, est un élément instable psychologiquement ne pouvant certainement fournir aucun effort pour être performant. La santé psychique des salariés au travail fait l'objet depuis longtemps un débat entre plusieurs chercheurs. S'il n'y a aucun doute qu'un salarié stable mentalement, s'adapte facilement et devient performant, l'instabilité au travail des collaborateurs se présentent comme un véritable obstacle à la performance dans les organisations. L'instabilité mentale d'un collaborateur peut le conduire jusqu'au suicide et cela peut alors impacter la vie de l'ensemble des collaborateurs dans l'entreprise ce qui peut alors amener cette dernière à sombrer. Il revient ainsi, à l'organisation par une participation directe du salarié concerné à y trouver une solution pour retrouver sa stabilité mentale. La présence d'un psychologue dans l'entreprise est une nécessité. Véritable professionnel sur des questions psychologiques liées au travail, le psychologue serait une aubaine pour la santé mentale des salariés et peut l'accompagner à travers des séances d'entretien à être performant. Ces séances d'entretien permettent au salarié de faire un vide dans sa tête, en expliquant tous ses problèmes liés au travail ou bien en dehors du travail. Le psychologue par son écoute et une réflexion professionnelle va l'aider à trouver voie et moyen d'être performant dans l'entreprise. L'exigence pour le salarié des longues heures de sommeil et des pauses doivent également être demandés par la haute hiérarchie parce que, le sommeil est

un moyen permettant de mieux se reposer, de récupérer et de faire un vide pendant un moment. Un bon sommeil est un facteur de santé mental puisqu'un collaborateur fatigué sera par exemple lent, embrouillé, moins efficace et ennuyé, moins performant dans l'exécution de ses activités dans l'entreprise.

## **2- La théorie de la justice organisationnelle**

Aucune performance ne pouvant naître dans un environnement hostile, la théorie de la justice organisationnelle est importante car, elle permet de décrire le rôle de l'équité pour les travailleurs dans le monde du travail. En effet, cette théorie décrit d'une part la façon dont les collaborateurs déterminent au sein de l'organisation s'ils sont traités équitablement par la hiérarchie et d'autre part, la façon dont ces déterminations influencent sur d'autres variables pouvant permettre leurs performances au travail. La théorie organisationnelle est donc celle qui peut aider à expliquer les problèmes de performance ou de leurs sources par les salariés. Ces derniers perçoivent la justice organisationnelle à travers trois dimensions dont :

- **La justice distributive** qui, d'après **Jerald Greenberg**, permet aux salariés de se sentir bien traités. En effet, d'après les travaux de **John Adams** sur la théorie de l'équité, le sentiment d'équité en entreprise et la perception favorable de la justice distributive vont de pair car, au sein de l'organisation le collaborateur peut si oui ou non il est bien traité vis-à-vis de ses pairs. Par exemple si un individu perçoit des primes pour son travail fourni ce dernier sera plus motivé alors que si c'est le contraire et que les autres ont des primes, il s'agira d'une source de tension et va conduire à une démotivation.
  
- **La justice procédurale** qui, renvoie à l'idée selon laquelle la satisfaction du travail en entreprise est une fonction de processus. En effet, la justice procédurale est la perception par les salariés des moyens utilisés par l'organisation pour atteindre ses résultats et les moyens misent à leurs dispositions pour participer à l'atteinte de ces résultats. Cette justice permet au personnel de dire si les moyens fournis par la hiérarchie ont été en adéquation avec l'effort fourni. C'est alors, par les outils de communication interne que les travailleurs peuvent sentir cette justice car, c'est par la communication et leurs écoutes par la hiérarchie qu'ils peuvent se reconnaître dans les décisions et moyens fournis au sein de l'organisation. Ainsi, pour **J Greenberg**, lorsqu'un individu bénéficie un échange hiérarchique d'information, il participe à la prise de décision et ressent une sensation de justice car il n'est pas ignoré dans son travail.

- **La justice interactionnelle**, se définit comme étant la qualité du traitement interpersonnel reçue pendant la promulgation et la mise en place des procédures organisationnelles. En général, la justice interactionnelle reflète les préoccupations concernant l'équité dictée par les aspects non-procédurales de l'interaction mais, la recherche a identifiée deux sous catégories de justice interactionnelle. En effet, il s'agit de la justice informationnelle et la justice interpersonnelle. Ces dernières se chevauchent considérablement mais la doctrine suggère qu'elles soient considérées séparément car, chacune a des effets différents sur les perceptions de la justice. La justice interactionnelle comprend alors diverses actions affichant une sensibilité sociale par exemple lorsque les cadres de l'entreprise traitent leurs personnels avec respects et dignités. Cette forme de justice est souvent la plus décriée par le personnel dans les organisations comme source démotivation à cause des relations tendues qui existent souvent entre les deux blocs (cadre et collaborateur).

Ainsi, pour la performance dans les organisations l'équité est une valeur fondamentale pour beaucoup d'individus, aussi son absence occasionne une diminution de la volonté de rester dans l'organisation à court ou à long terme puisque, les individus qui ont l'impression de subir l'iniquité peuvent utilisés selon **Albert Hirschman** trois modes d'expressions dont la voix, le départ ou la loyauté.

## **SECTION II- LA MANIFESTATION DU RENDEMENT DES SALARIES DANS L'EXECUTION DU TRAVAIL AU SEIN DES ORGANISATIONS PARAPUBLIQUES**

Il ne suffit pas juste que la performance soit provoquée en entreprise pour qu'on parle d'un personnel performant mais, elle doit également se manifestée. La manifestation de la performance en entreprise se fait de plusieurs façons à travers certains éléments(I) et son impact en entreprise fait l'objet d'une évaluation(II).

### **I- LES ELEMENTS RELATIFS A LA MANIFESTATION DE LA PERFORMANCE EN ENTREPRISE**

Observer la manifestation typologique (A) de la performance en entreprise a conduit certains théoriciens de mettre sur pied des modèles de performance (B) qui sont une aubaine pour les organisations.

## **A- LES TYPES DE PERFORMANCES PRESENTENT EN ENTREPRISE**

Si les types de performance qui se manifestent en entreprise sont individuelle et organisationnelle (1) en principe, certains auteurs ont développés d'autres types de performance organisationnelles (2).

### **1- La performance individuelle et organisationnelle en entreprise**

Même si les performances d'une organisation se manifestes à une échelle globale, ce sont avant tout les performances individuelles qui sont à la base de la manifestation de la performance en entreprise. La performance individuelle, renvoi à la qualité de travail d'un collaborateur dans l'entreprise passée sous la loupe de sa hiérarchie. Dans certaines entreprises, la manifestation de cette performance individuelle pour la hiérarchie, ne doit pas se limitée à de simples chiffres. Par exemple, pour mieux apprécier la performance individuelle, à part les chiffres, il faut également prendre en compte une série de variable (les indicateurs de performance) et d'acteurs. Alors, si on procède ainsi, il est possible de voir ce que le collaborateur a réellement accompli pour le compte de l'organisation. **(Dugué et Petit, 2013)**.

En parlant de la performance organisationnelle en entreprise, Si ce sont bien évidemment les performances individuelles que la hiérarchie de l'entreprise tente principalement d'améliorer, ce sont malgré tous les performances de l'organisation qui demeurent les plus importantes **(Martin, 2008)**. Elles se dessinent en amont comme l'ensemble des performances individuelles et sont dépendantes de ces dernières. En augmentant la qualité du travail de la plupart des collaborateurs, les performances de l'organisation vont indubitablement être également plus élevées. Cependant, ces dernières ne sont pas qu'une simple addition des performances individuelles. C'est en passant par une bonne collaboration entre tous les individus que les objectifs pourront être remplis.

L'utilisation de la Balanced Score Card, invention américaine, qui est un tableau de bord permettant de communiquer avec le plus de clarté possible de la stratégie de l'organisation ainsi que ses objectifs précis, permet à tous les collaborateurs de pouvoir visualiser rapidement si les objectifs fixés par l'organisation sont atteints ou non et de voir la contribution de chaque service, de chaque équipe et parfois même de chaque individu **(Adrien Mayeur, 2017)**. Cela permet alors à chacun de connaître la performance que l'on attend de lui et de son équipe ou service **(Burgaud, 2001)** afin de contribuer à la manifestation de la performance organisationnelle.

## 2- Les autres types de performance en entreprise

**Morin, Savoie et Beaudin** ont identifiés d'autres types de performance qui se manifeste en entreprise dont :

- **La performance économique**, qui renvoie à l'atteinte des objectifs fixés par l'entreprise et représente les attentes de la direction. Cette performance est la plupart du temps chiffrée.
- **La performance sociale**, elle concerne davantage la dimension humaine de l'organisation. Les objectifs sociaux doivent être remplis pour permettre l'accomplissement d'objectifs économiques. Il faut alors intégrer les objectifs individuels aux objectifs organisationnels (**Achte, 2010**).
- **La performance systémique**, cette approche représente la capacité d'une organisation à utiliser ses ressources et ses moyens pour atteindre ses objectifs sans devoir mettre ses collaborateurs sous pression. Cela nécessite que l'organisation soit saine et qu'il existe une certaine cohésion en son sein (**Ndangwa, 2007**).
- **La performance politique**, contrairement aux performances précédentes qui sous-entendent l'idée qu'un groupe dominant impose sa vision des choses, celle-ci inclut une idée de négociation. Ici, chaque acteur possède ses propres critères pour juger la performance.

### A- LES MODELES THEORIQUES DE PERFORMANCES EN ENTREPRISE

Si le modèle multifactoriel (1) a été le premier mis sur pied afin d'apercevoir la performance dans les organisations, d'autres modèles ont vus jours afin de le compléter (2).

#### 1- Le modèle multifactoriel de Campbell (1990)

Modèle de performance classique, il a été développé pour la première fois dans le domaine militaire avant d'être revisité pour s'adapter aux différents contextes dont le travail en entreprise. Ce modèle manifeste la performance en entreprise en développant huit facteurs qui la constituent. Ces facteurs, présentent trois grandes caractéristiques. Elles sont génériques, universelles et indépendantes (**Charles-Pauvers, 2007**). Le tableau suivant résume ces différentes dimensions comportementales d'après **Charles-pauvers (2007)** :

**Tableau 1: LES HUIT FACTEURS DE LA PERFORMANCE D'APRES CAMPBELL (1990)**

<b>FACTEURS</b>	<b>SIGNIFICATIONS</b>
<b>COMPORTEMENTALS</b>	
Les compétences dans les tâches non spécifiques à l'emploi	Capacité à maîtriser les tâches communes à plusieurs emplois de l'organisation. Cette aptitude relève des compétences à la polyvalence et à l'adaptabilité.
Les compétences dans les tâches spécifiques à l'emploi	Niveau de compétence avec lequel un individu exécute les tâches techniques spécifiques à son emploi.
La communication écrite et orale	Capacité à communiquer clairement et efficacement oralement, ou par écrit
Les efforts au travail	Capacité à démontrer des efforts supplémentaires et à travailler efficacement dans des conditions difficiles (motivation à réaliser les tâches assignées avec énergie, intensité et persistance)
Le maintien d'une discipline personnelle	Aptitude à éviter les comportements négatifs ou contreproductifs (ex : infraction aux règles internes, absentéisme, manque de ponctualité)
La facilitation de la performance de l'équipe et des collègues	Cette qualité relève de l'aptitude d'une personne à soutenir, à aider, et à développer les collègues et à concourir à l'unité de l'équipe en contribuant à son fonctionnement collectif
La supervision	L'aptitude à influencer les personnes subordonnées par des interactions face à face.
Le management et l'administration	L'aptitude à maîtriser les tâches d'allocations

Source : Adaptation d'après Charles-pauvers

## **2- Les autres modèles théoriques de la performance en entreprise**

La manifestation de la performance s'aperçoit également par le modèle classique bidimensionnel de **Borman et Motowildo (1993)** et par des modèles de performances non

classiques. Le modèle de performance bidimensionnel se présente comme très important au travail parce qu'il distingue entre deux dimensions essentielles quant à la manifestation de la performance du collaborateur en entreprise. Il s'agit de la performance dans la tâche et de la performance contextuelle.

- **La performance dans la tâche** pour **Motowildo (2003)** c'est, « *la valeur totale attendue des comportements d'un individu sur une période de temps pour la production des biens ou des services de l'organisation* ». Cette performance est relative aux différentes tâches réalisées par les individus en vue d'atteindre des objectifs prescrits.
- **La performance contextuelle**, quant à elle, renvoie à la valeur totale attendue des comportements d'un individu sur une période de temps pour maintenir et améliorer le contexte psychologique, social et organisationnel du travail (**Motowildo, 2003**). L'objectif de cette deuxième dimension est, donc, d'améliorer l'efficacité et l'efficience organisationnelles par la promotion des comportements productifs dans les milieux de travail. **Borman et Motowildo (1993 ; 1997)** distinguent cinq dimensions de la performance contextuelle (**Malika Asbayou, 2018**) :
  - Persister avec enthousiasme et déployer des efforts pour accomplir ses tâches avec succès ;
  - S'engager volontairement dans des tâches et activités qui ne font pas formellement partie de son travail ;
  - Aider et coopérer avec les autres ;
  - Suivre les règles et les procédures organisationnelles ;
  - Approuver, défendre et soutenir sincèrement les objectifs organisationnels.

Quant aux modèles de performances non classiques, il s'agit de la performance adaptative et des comportements contreproductifs.

- **La performance adaptative**, **Griffin et Parker (2007)** la définissent comme étant la capacité d'un employé à s'adapter aux changements dans les rôles de travail ou dans le système de travail (**Malika Asbayou, 2018**). Cette dimension adaptative n'a pas fait l'objet des modélisations antérieures de la performance au travail. Or, en raison des environnements de travail changeants et dynamiques, le besoin des employés adaptatifs est devenu de plus en plus important. **Pulakos (2000)** a distingué entre huit dimensions de la performance adaptative:
  - Gérer les urgences ou les situations de crise;
  - Gérer le stress au travail;
  - Résoudre les problèmes de façon créative;

- Faire face à des situations de travail incertaines et imprévisibles;
  - Apprendre les tâches, les technologies et les procédures de travail;
  - Démontrer une capacité d'adaptation interpersonnelle;
  - Démontrer une adaptabilité culturelle;
  - Démontrer une adaptabilité physique
- **Les comportements contreproductifs**, définis comme des comportements nuisibles au bien-être de l'organisation, ils ont augmentés au cours des dernières années (**Malika Asbayou, 2018**). Ils incluent des comportements tels que l'absentéisme, le retard au travail, le comportement hors travail, le vol et la toxicomanie (**Koopmans et al, 2011**). **Rotundo et Sackett (2002)** ont conclu que le comportement contre-productif devrait être distingué comme la troisième grande dimension de la performance du collaborateur au travail (en plus de la performance dans la tâche et contextuelle). L'intérêt porté à cette dimension se justifie par la nécessité de repérer les comportements susceptibles de freiner ou de retarder la performance au travail. Ces comportements constituent un dysfonctionnement qui nuit aux performances humaines et organisationnelles.

## **II-L'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE DES COLLABORATEURS DANS LES ORGANISATIONS POUR UN BON FONCTIONNEMENT DES ENTREPRISES**

Incontournable dans l'entreprise pour leurs bons fonctionnements, la manifestation de la performance fait souvent l'objet d'une certaine évaluation par la hiérarchie (B) sur la base de certains indicateurs (A).

### **A- LES INDICATEURS DE PERFORMANCES EN ENTREPRISE**

Outils très importants dans le fonctionnement de l'organisation, les indicateurs de performance jouent un certain rôle dans l'entreprise par leurs typologies (1) et font naître des variétés d'indicateurs(2).

#### **1- Les typologies d'indicateurs de performance en entreprise**

D'après **Lorino (2001)**, il existe deux types d'indicateurs : les indicateurs de processus ou de pilotage et les indicateurs de résultats. On parle d'abord des indicateurs de processus ou de pilotage quand il s'agit de conduire une action en cours. En effet, D'après **Lorino (2001)**, les indicateurs de pilotage sont un ensemble de données ou d'information recueillies sur la façon dont le collaborateur exécute sa tâche dans l'entreprise. Il s'agit par exemple de ses habiletés de sa rapidité dans l'exécution d'un service, de ses connaissances. On parle ensuite des indicateurs de résultats, afin d'évaluer le résultat de l'action achevée. Ici, la manifestation de la

performance est plus chiffrée. En effet, il s'agit d'une comparaison entre certaines données dont les moyens fournies par l'entreprise, les moyens utilisés par l'entreprise et le rendement de leurs utilisations. Ainsi, pour l'entreprise, si le rendement est inférieur aux attentes, il n'y a pas de performance organisationnelle alors que, s'il y a des excédents sur le résultat attendu on parlera de performance organisationnelle. Pour **Lorino**, cette typologie d'indicateurs de performance en entreprise dessine leurs rôles.

Défini par **Lorino (2001)**, comme « *une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat* », Les indicateurs de performances sont très importants dans le fonctionnement de l'entreprise puisqu'ils visent plusieurs objectifs. De façon générale, les indicateurs de performances visent à déterminer par quels moyens l'organisation atteint ses objectifs. Ses indicateurs permettent à la hiérarchie de pouvoir suivre et évaluer les mesures correctives mise sur pied pour répondre à certains problèmes que le collaborateur fait face dans le fonctionnement de la structure. Le suivi de ses mesures par les indicateurs de performance permettent alors à la hiérarchie de pouvoir établir des stratégies et des plans d'actions nouvelles afin d'améliorer la performance dans l'organisation.

## **2- Les variétés d'indicateurs de performances en entreprise**

Plusieurs indicateurs peuvent permettre la manifestation de la performance en entreprise. Il peut s'agir :

- **Des connaissances**, étant d'une part l'état de celui qui connaît et d'autre part les choses qui sont connues. Elles renvoient au savoir-faire qui, est la connaissance des moyens qui permettent l'accomplissement d'une activité. Le savoir peut se manifester en entreprise par la maîtrise des nouveaux outils par le personnel (maîtrise des téléconférences, maîtrise des appareils à plusieurs fonctions), la rapidité dans le travail, la maîtrise du fonctionnement des outils disponibles dans l'organisation, la connaissance de la procédure administrative et la connaissance de la gestion de l'information.
- **L'efficacité**, correspond au degré de réalisation des objectifs dans l'entreprise. Elle renvoie également à la capacité qu'a un collaborateur d'exécuter un service, de répondre au changement afin d'atteindre les objectifs fixés. Il peut s'agir par exemple de l'aptitude d'une secrétaire à exécuter cordialement les activités de bureau.
- **L'adaptation**, manifestation de la performance, correspond à la capacité qu'a un collaborateur de s'adapter dans un environnement en cas de changement par exemple ou la

capacité qu'a le salarié (secrétaire par exemple) de pouvoir rapidement s'accommoder avec les nouveaux outils installés dans l'entreprise.

- **Les aptitudes**, dispositions acquises ou naturelles d'une personne à exécuter une tâche, les aptitudes des salariés en entreprise permettent une manifestation de la performance. En effet, l'habileté de prendre certaines initiatives, le leadership, le courage, la vision sont des éléments considérables dans l'exécution des services en entreprise. Par exemple la négociation avec un fournisseur par un salarié à partir d'un entretien téléphonique est une marque de performance.
- **La communication**, par la maîtrise de ses supports, circuits et méthode par le salarié, elle se dessine comme un indicateur de performance. En effet, la maîtrise par une secrétaire par exemple de la méthode orale de communication avec un vocabulaire approprié, une maîtrise de plusieurs langues et dialectes, un sens élevé d'écoute de la hiérarchie. Aussi, par sa maîtrise de la communication écrite accompagnés par des présentations de documents bien structurés, complets avec un vocabulaire riche et par la bonne utilisation des supports de communication visuels et technologiques, la performance se manifeste explicitement dans l'organisation à travers la communication.
- **L'organisation**, capacité naturelle ou acquise de savoir gérer son environnement et son temps, l'organisation ordonnée du matériel de travail ainsi qu'une excellente planification du temps de travail par le collaborateur permettent qu'ils travaillent rapidement. Ainsi, un assistant qui, par la bonne gestion de son environnement et de son temps peut anticiper les risques et répondre peut ainsi répondre à la performance dans l'organisation.
- **L'apprentissage**, l'humilité et la capacité d'un collaborateur à acquérir les connaissances dans l'entreprise permettent une collaboration et un travail performant.

## **B- L'EVALUATION DE LA PERFORMANCE DES COLLABORATEURS PAR LA HIERARCHIE**

Les modes ainsi que les mesures d'évaluations de la performance en entreprise (1) ont conduit la mise sur pied de certains indicateurs de mesure de performance (2) qui permettent d'évaluer sa manifestation en entreprise.

### **1- Modes d'évaluation de la performance en entreprise**

En matière d'évaluation de performance, il n'existe pas un mode d'évaluation de performance des collaborateurs fixes. En effet, l'évaluation de la performance du collaborateur en entreprise par la hiérarchie peut se faire de plusieurs façons. Mais, il faut

d'abord noter que cette évaluation a pour base la qualité de travail fournie par le salarié dans son service. Comme nous l'avons clairement dit au premier chapitre, la qualité de travail est importante dans l'entreprise pour son bon fonctionnement, dont, la hiérarchie ainsi que les salariés, doivent avoir une même compréhension de la notion de qualité du travail pour la stabilité de l'entreprise. La qualité du travail d'un collaborateur peut être évaluée directement ou indirectement par son administration.

- ❖ **Le mode d'évaluation direct de la performance du collaborateur** en entreprise se fait directement par la hiérarchie à travers l'observation du travail du collaborateur, des entretiens avec le collaborateur et par l'étude de ses statistiques sur les résultats (chiffres) attendus par l'entreprise.
  - **L'observation du collaborateur** : il s'agit simplement pour la hiérarchie de voir comment le collaborateur utilise son milieu, comment se dernier exécute ses services. Par exemple, pour une secrétaire, il peut s'agir de la façon dont elle accueille les clients dans l'entreprise.
  - **Les entretiens avec le collaborateur** : comme nous l'avons dit précédemment au chapitre premier, les cadres peuvent par les petits déjeunés conviviaux s'entretenir avec les collaborateurs de façon amicale à l'aide d'une CI pour les évaluer implicitement. L'évaluation explicite à ce niveau passe par l'utilisation par le responsable d'un guide d'entretien ou une grille d'évaluation. Cette entrevue permet au collaborateur de recevoir un feedback et de pouvoir discuter des objectifs futurs. **(Bousson, 2016)**
  - **Les statistiques des résultats du collaborateur**, peuvent être un ensemble des chiffres relatifs à la contribution d'un salarié à la somme mensuelle ou annuelle obtenue par l'entreprise dans l'exécution d'une activité spécifique.
- ❖ **Le mode d'évaluation indirecte de la performance du collaborateur** en entreprise par la hiérarchie peut se faire soit de façon interne soit de façon externe.
  - **De façon interne**, pour évaluer la performance d'un collaborateur, la hiérarchie peut questionner ses pairs. Dans ce cas de figure le collaborateur est évalué par ses collègues de service.
  - **De façon externe**, puisque l'entreprise reçoit une clientèle, et celle-ci, souvent en contact direct avec les collaborateurs, la hiérarchie peut se rapprocher d'elle afin qu'elle évalue les salariés de l'entreprise à l'aide de certaines mesure d'évaluation.

En parlant des mesures d'évaluations de la performance, Diverses outils d'évaluations ont été utilisés au cours des dernières décennies **(Campbell 1990 et Viswesvaran 1996)**. A

titre d'exemple, des échelles d'évaluation, des tests de connaissances professionnelles, des échantillons d'emplois pratiques et des dossiers d'archives (**Campbell, 1990**). À partir de ces options de mesure, les cotes de rendement (par exemple, les évaluations par les pairs et les superviseurs) sont le moyen le plus fréquent de mesure de performance au travail (**Viswesvaran, 1996**). Souvent, des critères «objectifs» tels que les chiffres de vente et les enregistrements de production sont demandés. Cependant, même ces critères impliquent des jugements subjectifs (**Campbell, 1990**) et ne sont donc pas parfaits tout comme les autres mesures d'évaluation de la performance. La performance du collaborateur au travail est alors un construit latent qui ne peut pas être mesurée directement. Ainsi, développer des indicateurs à partir des différentes mesures présentées pourra être efficace dans la détermination de la manifestation de la performance au travail.

## **2- Les indicateurs de mesure d'évaluation de la performance des collaborateurs en entreprise**

En se référant aux différents modèles de la performance dans l'entreprise, **Koopmans (2011)** a développé une série d'indicateurs qui peuvent servir de mesurer la manifestation de la performance du collaborateur. En effet, une revue de 17 modèles génériques et de 18 modèles spécifiques de la performance l'a permis d'identifier les indicateurs de mesure de manifestation de la performance du collaborateur au travail. Le tableau suivant présente les différents indicateurs de mesure repérés :

**Tableau 2: LES INDICATEURS DE MESURE DE PERFORMANCE**

Dimensions	Indicateurs de mesure de performance
Performance dans la tâche	Réaliser les tâches assignées, la quantité de travail, la qualité du travail, les compétences professionnelles, la connaissance du travail, le maintien des connaissances à jour, travailler avec précision, planifier, organiser, administrer, prendre des décisions, résoudre des problèmes, communiquer oralement et par écrit, assurer le suivi et le contrôle des ressources.
Performance contextuelle	Tâches supplémentaires, effort, initiative, enthousiasme, attention au devoir, ingéniosité, persévérance, motivation, dévouement, proactivité, créativité, coopération et aide aux autres, politesse, communication efficace, relations interpersonnelles, engagement organisationnel
Performance adaptative	Générer de nouvelles idées novatrices, adapter les objectifs et les plans à la situation, apprendre de nouvelles tâches et technologies, être flexible et ouvert aux autres, comprendre d'autres groupes ou cultures, faire preuve de résilience, rester calme, analyser rapidement, agir de manière appropriée
Comportements contreproductifs	Comportement hors tâche, pauses trop nombreuses ou trop longues, absentéisme, plaintes, retards, tâches incorrectes, accidents, insultes ou bavardages à propos des collègues, combats ou disputes avec des collègues, mépris de la sécurité, abus de privilèges, agression, vol.

Source : **Koopmans (2011)**

Les indicateurs développés dans le cadre de cette approche restent génériques et peuvent ne pas s'adapter à toutes les situations. En effet, la mesure de la performance est toujours pratiquée suivant des objectifs. C'est ces derniers qui vont déterminer lesquels de ces indicateurs seront les plus appropriés et ainsi concevoir des mesures objectives de la performance du collaborateur au travail.

En somme, la performance se présente dans le monde organisationnel comme une notion complexe souvent confondu à d'autres expressions telles que l'efficacité, l'efficience, la

qualité. La saisie notionnelle de la performance a fait l'objet de plusieurs théories d'où ses multiples définitions. La performance en entreprise est provoquée soit par l'environnement soit par l'individu et se manifeste de façon divers à travers des typologies, des modèles et des évaluations hiérarchiques. Aujourd'hui comme par le passé, l'importance du concept de performance en entreprise ne fait pas l'objet d'un débat car sa présence conduit de façon claire au développement de toute organisation ainsi et à sa renommée. Ainsi, face à l'accroissement de plus en plus des crises dans le monde organisationnel la question de la performance des collaborateurs continue à traverser le temps.

## **DEUXIEME PARTIE : ETUDE EMPIRIQUE DE LA COMMUNICATION INTERNE ET DE LA PERFORMANCE DES COLLABORATEURS AU SEIN DES STRUCTURES PARAPUBLIQUES**

L'analyse théorique des concepts clés de notre recherche élaborée dans la partie précédente de ce travail, a permis d'établir de façon implicite, à travers plusieurs auteurs, une dépendance implicite entre la communication interne et la performance des collaborateurs au travail pour le bon fonctionnement des entreprises en général et notamment pour les entreprises parapubliques. Mais, pour une certitude explicite d'une certaine relation entre les variables clés de notre recherche, une étude pratique s'impose afin de mieux apprécier ce lien relationnel de dépendance entre la communication interne et la performance des collaborateurs au travail. Cette analyse empirique consiste alors, à étudier de façon pratique, la vie des collaborateurs et leurs relations avec la hiérarchie dans une organisation.

Le monde organisationnel étant vaste, constitué de plusieurs types de structures, dont les plus connues socialement au Cameroun sont les entreprises publiques, privées et parapubliques. Ces dernières (entreprise parapubliques) ont été choisies dans notre recherche à cause de leurs assujettissements aux règles de droit public et de droit privé. Ces entreprises étant nombreuses et divers, une délimitation du cadre d'étude afin de présenter notre méthodologie sera nécessaire d'une part (Chapitre I), et la présentation des analyses des informations obtenues dans les structures étudiées ainsi que des suggestions devront être présentés d'autre part (Chapitre II).

## **CHAPITRE III: DELIMITATION DU CADRE D'ETUDE ET METHODOLOGIE DE L'ENQUETE**

Par la **loi n°99/016 du 22 décembre 1999** portant statut général des établissements publics du secteur public et parapublic, aucune confusion ne doit plus être faite aujourd'hui concernant les établissements parapublics. En effet, cette loi catégorise les entreprises parapublics sous plusieurs formes (EPA, SCP, SEM), et rend applicable dans cette typologie d'entreprise, les règles de droit privé et de droit public.

Aujourd'hui, étant diverses, les entreprises parapublics se retrouvent dans plusieurs secteurs d'activités (électricité, télécommunication, communication) et sont nombreuses d'où la nécessité d'une délimitation du cadre de notre recherche afin de mieux rappeler nos hypothèses et variables (Section I). L'étude de leurs fonctionnements, va nous permettre de mieux apprécier la relation existante entre la CI et la performance à travers une méthodologie d'enquête (Section II).

### **SECTION I- DELIMITATION DU CADRE DE RECHERCHE DES ENTREPRISES PARAPUBLIQUES ET RAPPELS DES HYPOTHESES**

Après la présentation de nos différentes structures d'accueils (I), le rappel des hypothèses et des variables se dessinent nécessaire (II).

#### **I- PRESENTATION DES ENTREPRISES FAISANT L'OBJET DE LA RECHERCHE**

Nous allons d'abord présenter la CRTV SUD(A), ensuite le BUNEC et la CAMPOST(B).

##### **A- PRESENTATION DE LA STATION DE LA CRTV SUD**

En ce qui concerne la présentation de la CRTV, nous allons nous concentrer sur sa création, son organisation (1), son fonctionnement et ses ressources (2).

## 1-Création et organisation de la station régionale de la CRTV-SUD

La CRTV-SUD voit le jour en décembre 1983 à la suite d'un décret du chef de l'Etat Paul BIYA, un an après son accession à la magistrature suprême. En effet, ce décret porte création des stations de radiodiffusion dans les dix (10) provinces du Cameroun. C'est au quartier Mendamessaman que la station émet pour la première fois avec Emile ZOO BA NDONGO, correspondant de CAMNEWS sur le poste national. A cette époque, la station fonctionnait avec des équipements archaïques. Seules quelques voix radiophoniques tenaient les populations en haleine, parmi lesquelles celle de Feu Roger MOUENDOU. Au fil des années, la CRTV-SUD connaît des progrès remarquables. La nomination d'Emmanuel YANGA à la délégation provinciale de l'information et de la culture contribuera à booster la station.

Après la réforme des provinces en régions en 2008, la station provinciale CRTV-SUD devient station régionale CRTV-SUD. Le bâtiment qui abrite tout le dispositif est désormais situé au quartier EKIT-MBONG. Cette station a à sa tête pour la première fois de son histoire, une femme, **Berthe Mbala** qui succède à **Jacob Nguini**. Elle fonctionne aujourd'hui avec un studio de production et un studio de diffusion numériques et a pour fiche signalétique. :

- Raison sociale : Cameroon Radio Television
- Logo : 
- Fréquence : 97.6
- Date de création: Décembre 1983
- Localisation : EKIT-MBONG- Ebolawa
- Type : Généraliste
- Langues de diffusion : EKANG, BULU, EWONDO, Français et Anglais
- Forme Juridique : Société parapublic

La station régionale de CRTV-SUD comprend deux chaînes de radio : CRTV-SUD (97.6) qui est basée à Ebolowa, et la chaîne de proximité FM KRIBI qui émet depuis l'océan, plus précisément à Kribi. Cette station est organisée en services qui s'occupent chacun en ce qui le concerne à des tâches spécifiques. De façon hiérarchique la CRTV- SUD est organisée de la manière suivante :

- Chef de station : AZO'O MBALA Berthe
- Chef de département technique : MEYELE Marigot

- Cinq chefs service (affaire, poste et comptabilité, programme, journaux et magazines, radio et TV)
- Sept chefs de centre de diffusion
- Trois chefs d'unité
- Une centaine de collaborateurs pour toute la CRTV Sud mais, une cinquantaine dans la station d'Ebolowa

## **2- Fonctionnement et ressources de la station de la CRTV-SUD**

Les missions de cette régionale, se résument en deux axes majeures: traiter l'information locale et la remonter au niveau national, et promouvoir la culture locale. En termes plus clairs, ce démembrement de la CRTV a pour mission, à travers son personnel, de rendre compte au niveau national, de ce qui se passe dans toute la région du Sud. Sa seconde mission consiste à mettre en avant le savoir-faire des populations locales afin que celles-ci s'y reconnaissent. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle elle joue en permanence des chansons locales, cède la place aux éditions de journaux en langues locales, le but étant que les autochtones s'identifient à elle et puissent dire : « *Nous avons notre radio* ». L'antenne radio CRTV-SUD ouvre à 4h du matin. C'est à cette heure que débute le premier programme de la journée. L'heure de fermeture de l'antenne est fixée à 22h. Les programmes qui sont diffusés après cette heure sont enregistrés en avance. Quatre heures du matin est l'heure de démarrage des activités du service des programmes et de la programmation. Le service des journaux et des magazines débute à 9h avec la conférence de rédaction qui est présidée par son chef, le rédacteur-en-chef. Il arrive des fois que des reporters soient déjà sur le terrain, au cas où l'actualité s'impose. Nonobstant cela, tous les journalistes, chauffeurs et cameramen prennent part à cette conférence. Au cours de celles-ci, la rédaction doit tenir compte des commandes en provenance de Yaoundé, tant en télé qu'en radio, au-delà de tabler sur l'actualité dans la région et sur les demandes de couvertures. A la fin de la conférence, les journalistes se lancent à la collecte des informations pour la rédaction de leurs papiers. Le deadline est fixé en fonction des éditions de journaux du poste national et de la télévision. La journée s'enchaîne et les journalistes reviennent du terrain, écrivent leurs papiers et vont aux bancs de montage TV et radio pour finaliser le processus de rédaction de l'information. Lorsque les reporters achèvent leurs papiers aux bancs de montages, ils postent les chapeaux, les reportages et les PC dans le forum whatsapp de la rédaction. C'est également le même processus pour la rédaction de KRIBI FM. Le journal de la soirée (les Sud infos Soir) est bilingue et passe en direct à 18h de lundi à vendredi. Pendant la préparation du journal, les présentateurs se rendent dans le forum de la

rédaction pour récupérer les chapeaux et préparer les titres du Journal. En dehors du journal bilingue de la soirée, CRTV-SUD diffuse également un journal en langue EKANG et deux éditions de journaux en matinée. Le premier est en français à 7heures et le second est en anglais à 8heures. Le quotidien de ces journalistes ne se résume pas seulement à la rédaction des papiers. Certains d'entre eux ont des programmes qui sont diffusés en direct ou en différé. Ils s'activent ainsi en fonction de leurs emplois de temps à la préparation de ces émissions.

Pour mieux exécuter ces missions, la station a besoin de plusieurs ressources matérielles et humaines dont :

- Trois(03) voitures
- deux (02) cameras fonctionnelles
- Une cabine de diffusion numérique
- Un studio de production numérique
- Deux bancs de montage radio numériques
- Un banc de montage tv numérique
- Deux salles de rédaction

Le personnel de CRTV-SUD dans toute la région s'élève à une centaine d'employée. Tandis que dans la ville d'Ebolowa au sein de la radio, ils sont une cinquantaine.

## **B- PRESENTATION DES AGENCES DU BUNEC ET DE LA CAMPOST D'EBOLOWA**

Après avoir présenté le BUNEC (1), nous allons nous attarder également sur la CAMPOST (2).

### **1- L'agence du Bureau National de l'Etat Civil**

Le Bureau National de l'Etat Civil, est le bras technique du gouvernement en matière d'Etat civil. Créé par la loi **n°2011/011 du 06 Mai 2011** modifiant et complétant certaines dispositions de **l'ordonnance n°81-02 du 29 Juin 1981** portant organisation de l'état civil au Cameroun. Il s'inscrit dans la catégorisation des EPA. Pour répondre à ses missions, le BUNEC a créé plusieurs antennes dont celle d'Ebolowa en **novembre 2017**. Sa localisation, son organisation et son fonctionnement sont les suivants :

- ❖ **Localisation du BUNEC d'Ebolowa**, lors de sa création le **17 novembre 2017**, les locaux du BUNEC ont d'abord été installés au quartier Ebolowa-si 1 à côté de l'ARMP mais en fin

2019 pour avoir plus d'espace le BUNEC s'est déplacé dans un autre secteur du même quartier et plus précisément à l'entrée de l'Hôtel le Ranch.

❖ **L'organisation de l'antenne du BUNEC d'Ebolowa**, dans son organisation, l'antenne du BUNEC d'Ebolowa, de façon hiérarchie comprend :

- **Un chef d'Antenne qui répond au nom de monsieur Bekono Efundene**
- **Un chef service des affaires générales : monsieur Enyegue Jean**
- **Des chefs de service**
- **Des chefs de bureau**
- **Le Personnel d'appui (une trentaine de collaborateurs)**

❖ **Dans son fonctionnement**, comme le précise la **loi de 2011**, l'antenne obéit aux directives du Directeur général (Yaoundé). Il fonctionne durant tous les jours ouvrables et certaines activités sont coordonnées avec la mairie et la justice. Les agents du BUNEC se déplacent jusqu'aux localités éloignées du département de la Mvila pour exécuter leurs missions. En effet ses derniers ont pour mission de superviser, contrôler, réguler et d'évaluer le système national de l'état civil. Ils doivent donc :

- Collecter les informations liées à l'état civil
- Archiver les informations collectées
- Centraliser les informations collectées pour créer un fichier national
- Contrôler de façon administrative et technique les registres des mairies
- Elaborer et diffuser les normes
- Charpenter les documents de références
- Elaborer des manuels de procédure applicable aux actes et centre d'état civil
- Fournir le matériel adéquat au centre d'état civil pour leur bon fonctionnement
- Sensibiliser les populations rurales sur le bienfondé des actes d'état civil
- Codifier les actes d'état civil

Le BUNEC est une nouvelle personne morale parapublique à côté de ses pairs à l'instar de la CRTV ou de la CNPS, ses moyens et ressources matériels sont en voies de création. Mais à l'antenne d'Ebolowa, ont dénombrés deux véhicules, une moto, un groupe électrogène, des imprimantes, des ordinateurs le tout complété par une ressource humaine d'une trentaine de collaborateur et de cadre.

## 2- L'agence de la CAMPOST

Concernant la CAMPOST de la ville d'Ebolowa qui est notre dernière structure d'accueil, elle est née de la fusion entre la société nationale des postes (Sonaposte) et la caisse d'épargne sociale (CEP) en avril 2004. Dans le but de mettre sur pied des opérateurs postal public dans toute l'étendue du territoire camerounais, l'antenne d'Ebolowa a ainsi vu jour la même année et est situé au carrefour post à la descente du marché Oyenga. La CAMPOST d'Ebolowa comme les autres antennes du Cameroun a pour slogan depuis 2012 « CAMPOST, un poste réinventé ». L'antenne d'Ebolowa connaît une organisation et un fonctionnement comme toute personne morale.

❖ **L'organisation**, comme toute entreprise, la CAMPOST d'Ebolowa, connaît une organisation spécifique défini par un organigramme. Dans cette organisation, les directives comme toutes les structures parapubliques ou publiques régionales sortent de Yaoundé. En effet au-dessus de l'antenne régionale se trouve :

- **Un PCA**, poste ayant un intérimaire actuellement
- **Un Directeur Général** qui répond au nom de monsieur Pierre Koldadak
- **Un Directeur Général Adjoint**, monsieur Nana Yomba qui s'occupe personnellement du Datacenter National.
- **Plusieurs chefs de services** dont monsieur Fotso à la (DRH), Mme Nsehi victorine à la Direction Commerciale, monsieur Nyomo à la Direction des Services Financiers et Postaux, la Direction des Affaires Juridiques monsieur Mpouanke Issah ...etc.

Concernant principalement la délégation d'Ebolowa, de façon hiérarchique, nous avons un délégué régional qui répond au nom de monsieur Bihomin jacques qui est accompagné de certains cadres et collaborateurs qui travaillent dans plusieurs services dont :

- Les RH régionales qui s'occupent des problèmes de toutes natures des collaborateurs, du recrutement et de la formation des stagiaires.
- Le service des opérations financières (SOF), qui s'occupe de toutes questions régionales liés aux dépenses.
- Le service des opérations postales (SOP), chargé de tout ce qui est lié au courrier (envoi, réception), aux timbres...etc.
- Le service de transport (EMS COURSE) où on note la présence de deux véhicules et de plusieurs moto chargés de transporter les colis et courrier.
- Le service de la philatélie qui s'occupe des objets à collectionner pour les passionnés.

En ce qui concerne les ressources humaines ont notes une cinquantaine de personnes (cadres et collaborateurs), et plusieurs matériels classiques et technologiques pour les ressources matérielles. Le fonctionnement de cette structure dépend de l'ensemble des activités qui l'incombe.

- ❖ **Fonctionnement**, comme toute les structures parapubliques, la CAMPOST fonctionne de lundi à vendredi de 7h30 à 15h30. Elle est constituée de plusieurs services qui peuvent parfois impliquer les collaborateurs à se déplacer. En effet, la CAMPOST a des produits et services qui s'adressent au grand public dans les domaines du courrier, des services financiers et des services numériques.
- Le service postal, est un service de courrier express national et international qui intègre à la fois la collecte, l'acheminement et la distribution à domicile ou au guichet. Elle implique alors les collaborateurs à se déplacés sur moto ou véhicule pour distribuer les colis et les courriers express à temps en toute sécurité et en main propre d'où le nom EMS COURSE CAMEROON. De façon générale le service postal renvoie à :
  - **la boîte postale**, qui permet au client de disposer d'une adresse postale dans les locaux de l'entreprise permettant l'envoi et la livraison de ses courriers.
  - **Le colis**, c'est un moyen d'envoi des marchandises ou des documents pesant au maximum 30kg soit à l'intérieur du territoire, soit à l'étranger.
  - **Le publipostage**, est la distribution par boîte postale, des documents commerciaux aux clients. Ce service est ouvert à tous les régisseurs et annonceurs permettant de pouvoir cibler la communication dans la ville d'Ebolowa et ses environs.
  - **Le citypost**, est un service de courrier express à la demande. Par un appel téléphonique du client, ses documents ou marchandises sont collectés et livrés. La ville d'Ebolowa étant petite ce service est suspendu.
  - **Le CADEN**, service permettant de répondre aux besoins particuliers des personnes morales de droit publics et de droit privé. Il combine la collecte, l'acheminement et la distribution du courrier de bout en bout du domicile de l'expéditeur au domicile du destinataire.
  - **La philatélie**, c'est un service destiné aux passionnés du timbre-poste et des objets connexes. Le client a le choix entre une variété d'objets à collectionner (les timbres, les enveloppes premier jour, les blocs de timbres, les épreuves de luxe, les booklets...etc.
- Les services bancaires, ce sont des services proposés par la CAMPOST d'Ebolowa sous différentes formes :

- **Le mandat express local (MELO)**, service permettant à un client de pouvoir envoyer de l'argent à partir d'Ebolowa vers toutes les autres villes du pays. Il s'agit d'un marché de transfert d'argent dont la CAMPOST a mis sur pied des nouvelles technologies à la portée des collaborateurs pour faire face à la concurrence dans ce secteur d'activité.
- **Le mandat express international (MEI)**, garanti par l'union postale internationale, le MEI permet de pouvoir transférer de l'argent à l'international et de recevoir de l'argent de façon instantanée.
- **L'épargne postale (EP)**, il permet au client d'épargner et de bénéficier des rémunérations à partir de l'ouverture d'un compte d'épargne par le client qui, en fonction de son épargne est rémunéré annuellement.
- **Le compte courant postal (CCP)**, ce service permet au client de bénéficier des services bancaires. Il comprend la domiciliation des salaires, le versement, le retrait espèce, les versements interbancaires, les virements de compte à compte, les prélèvements automatiques...etc.
- **Le crédit scolaire**, c'est un service à court terme destiné à tout client de la CAMPOST dont le salaire est domicilié dans un compte courant postal.
- Les produits numériques, ce sont des produits qui positionnent actuellement la CAMPOST en générale et en particulier l'agence d'Ebolowa comme un poste moderne. Les produits numériques sont :
  - **L'hébergement**, l'agence d'Ebolowa offre un espace sécurisé dans son centre des données, tous serveurs et applications ayant besoin.
  - **La vidéo-conférence**, dans un souci d'éviter les déplacements pour les réunions présentielles, pour faire face au changement en entreprise (confinement), l'antenne d'Ebolowa offre des services de télétravail pour les réunions, les conférences et même la formation aux entreprises.
  - **La vidéo-surveillance**, outil indispensable pour la sécurité des cadres et collaborateurs, des locaux de l'entreprise, des équipements ou des marchandises, la CAMPOST d'Ebolowa propose des services de télésurveillance.
  - **La téléphonie IP**, c'est un service de téléphonie par Internet proposé par la CAMPOST à travers la technologie VOIP basée sur une implémentation 3GPP sur un protocole IP standard.

Ainsi, après avoir présenté les structures de notre cadre de recherche qui sont la CRTV-SUD, le BUNEC d'Ebolowa et la CAMPOST, nous pouvons ajouter que le choix des trois structures s'est fait à cause de plusieurs raisons :

- La distanciation spatiale entre ces trois structures dans la ville afin de pouvoir maximiser la divergence des potentielles réponses de notre population cible.
- La diversité des services qu'ont retrouvés dans ses entreprises.
- La divergence des missions entre ses trois établissements parapublics.
- La proximité entre notre spécialité et ces différentes structures.

## **II- RAPPEL DES HYPOTHESES ET VARIABLES DE LA RECHERCHE**

Après avoir rappelée la formulation de nos hypothèses (A), il sera également important de rappeler nos différentes variables (B).

### **A- FORMULATION DES HYPOTHESES DE RECHERCHE**

La présentation de nos hypothèses de notre recherche (2) exige leurs définitions (1).

#### **1-Définition des hypothèses de recherche**

Selon **Grawitz (2004)**, l'hypothèse est considérée comme l'explication provisoire de la nature des relations entre deux ou plusieurs phénomènes. En effet, c'est une affirmation provisoire que donne le chercheur afin d'expliquer un phénomène étudié. L'hypothèse doit faire au cours de la recherche l'objet d'une validation ou d'une infirmation par la réponse que la question de recherche donne après analyse et interprétation. Dans cette recherche deux hypothèses ont été formulées à l'introduction générale dont l'hypothèse principale qui permet de guider de façon approfondie une réflexion (**Charbonneau**) et des hypothèses secondaires qui elles, sont issues de l'hypothèse générale.

L'hypothèse générale, selon **Charbonneau** est « *celle servant à guider de manière approfondie une réflexion, elle aide aussi à orienter d'autres lecteurs et à faire certains choix concernant les objectifs que poursuit la recherche, de même que la méthode d'acquisition des connaissances utiles à la réalisation de ces objectifs* ». En effet, Elle est tirée des variables, se décline en deux autres hypothèses secondaires et permet de répondre à la question principale de recherche.

## 2 Présentation des hypothèses de recherche

- **l'hypothèse principale** : la communication interne améliore le rendement des individus au travail.

- **les hypothèses secondaires:**

**HS1** : L'écoute attentive des salariés crée un environnement favorable pour l'épanouissement du travailleur.

**HS2** : Les outils de communication interne améliorent la qualité de travail des individus dans l'entreprise.

## B- Présentation des variables de recherche

L'identification des différentes variables de notre recherche (1) oblige leurs opérationnalisations(2).

### 1- L'identification des différentes variables de recherche

D'après **De Landsheere**, une variable est « *le caractère ou le terme auquel on peut attribuer plusieurs valeurs dans un ensemble appelé domaine de variation* ». C'est aussi l'ensemble des caractéristiques des éléments qu'on s'intéresse dans la recherche. Il existe trois types de variantes en science sociale :

- **La variante indépendante**, c'est une variante manipulée par le chercheur afin de contrôler ses effets sur le comportement étudié. Elle est la cause dans une relation de cause à effet. Dans notre recherche cette variante est : **la communication interne**
- **La variante dépendante**, d'après **Rossi et Alvi**, c'est « *la réponse fournie par le sujet ou une caractéristique de cette réponse* ». Il s'agit du comportement questionné et étudié par le chercheur dans ses travaux. Cette variante est également appelée par **Landsheere** « *variable passive* », « *variable réponse* » ou « *variable critère* » car, elle indique le phénomène que le chercheur étudie. Nous avons pour variante dépendante : **la performance des collaborateurs**
- **La variante intermédiaire**, conditionnant la relation entre la variante indépendante et dépendante, elle est souvent introduite dans un cadre opératoire. Dans notre recherche nous n'avons pas introduit une telle variante.

## 2- Opérationnalisation des variables

*Tableau 3: OPERATIONALISATION DES VARIABLES*

<b>Variables</b>	<b>Indicateurs</b>	<b>Exemples</b>
Variable indépendante : Communication Interne	Circuits	Descendante Ascendante Latérale
	Supports de communication	Voie orale (réunion, causerie de bureaux...etc.) Voie écrite (note de service, boîte de suggestion...etc.) Voie numérique (télétravail, réseaux sociaux...etc.).
Variable dépendante : Performance des collaborateurs	Connaissance du travail	Maitrise de l'environnement Maitrise de la tâche à exécuter
	Rendement au travail	Atteinte des objectifs fixés avec précision
	Adaptation au travail	Rapidité de travail dans un nouvel environnement
	Communication au travail	Collaboration entre salarié Collaboration entre salarié et cadre de l'entreprise
	Qualité du travail	Satisfaction du travail du collaborateur par le client
	Évaluation positive des collaborateurs	Appréciation annuelle ou mensuelle des activités des salariés

Source : par nos soins

## **SECTION II : METHODOLOGIE DE L'ENQUETE UILISEE**

La vérification de nos hypothèses pour les valider ou invalider, nous a conduits à définir une méthode de collecte de donnée (I) que nous avons utilisée sur le terrain, les données collectées ont fait l'objet d'un traitement même si certaines difficultés ont été rencontrées (II).

### **I- LA METHODE DE COLLECTE DE DONNEE**

Défini comme le recensement des faits et des chiffres dans un support physique ou numérique pour être analysés, résumés afin de pouvoir faire l'objet d'une interprétation. La collecte de donnée se fait selon une méthode et prend en compte plusieurs éléments dont, la technique de recherche et les outils de collecte de donnée d'une part (A) et la population étudiée d'autre part(B).

#### **A- LA TECHNIQUE DE RECHERCHE ET LES OUTILS DE COLLECTE DES DONNEES**

La clarification de notre technique de recherche des données (1) permet de mieux apprécier les outils de collecte de données utilisés dans notre recherche (2).

##### **1- La technique de recherche des données utilisées**

Etant donné que notre recherche est quantitative, il existe trois grandes techniques de collecte des données.

- **Le recensement** : la recherche de donnée consiste ici à interroger toute la population concernée par le problème étudié. Les informations obtenues sont vastes et nombreuses et la technique est également coûteuse et complexe.
- **Le sondage ou l'enquête** : désigné comme la technique la plus fréquente et la plus utilisée dans les domaines social, économique et commercial, le sondage se différencie du recensement de façon subtile car, elle consiste à utiliser un échantillon de la population concernée par le phénomène étudié et les réponses sont ainsi peu nombreuses à analyser.
- **L'expérimentation** : il s'agit d'étudier un phénomène par des expérimentations pour y avoir des réponses.

Dans cette recherche, la technique quantitative de collecte de donnée utilisée est **le sondage ou l'enquête**.

## 2- Les différents outils de collecte des données

Pour y avoir les données afin de les étudier dans une méthode de recherche quantitative, certains outils peuvent être utilisés dont la grille de collecte des informations et le questionnaire. **Le questionnaire**, d'après **Grawitz**, est « *le moyen de communication essentiel entre l'enquêteur et l'enquêté, il comporte une série de questions concernant les problèmes sur lesquels on attend de l'enquête pour des informations* ». Le questionnaire est alors, un document rédigé afin d'être exploité et contenant des questions et des informations. Outils de collecte choisie pour notre recherche, Son élaboration consiste à prendre en compte :

- **Son objectif**, il a pour but de recueillir un certain nombre d'information concernant une recherche scientifique d'un problème spécifique auprès des personnes concernées afin que le chercheur puisse apprécier leurs opinions et leurs suggestions. Dans notre recherche nous avons utilisé le questionnaire afin de connaître l'avis des personnes concernées au sujet de l'influence que peut avoir la communication interne sur leurs performances.
- **Les règles relatives à son élaboration**, sont nombreuses il s'agit de :
  - distinguer les catégories d'information recherchées ;
  - être objectif ;
  - motiver et de faciliter la tâche à l'enquêté,
  - penser aux étapes ultérieures (le dépouillement et l'analyse).
- **Les types de question utilisée**, plusieurs variétés de questions peuvent se retrouver dans un même questionnaire. On peut utiliser les questions ouvertes (elles permettent à la personne interrogée d'apporter librement ses réponses), les questions fermées ou l'enquêté doit choisir sa ou ses réponses parmi une liste des réponses et les questions semi-ouvertes permettant de combiner les deux premiers typologies de question.
- **La formulation des questions posées**, elles doivent être conforme aux objectifs de l'enquête, elles doivent être claires et répondre à tous les besoins d'information, elles doivent être faciles à comprendre pour l'enquêté, réparties en séquence logique, courtes, directes, simples et permettant une lecture facile.
- **Son agencement**, doit être logique :
  - Une introduction avec une demande de collaboration ;

- Une garantie de confidentialité ;
  - L'identification de l'enquêté ;
  - Les premières questions qui sont généralement simple ;
  - Un enchainement des questions thématiques.
- **Ses avantages**, sont nombreux :
- Le questionnaire se manipule facilement,
  - son exécution est rapide,
  - son coût est minorité,
  - l'application peut se faire à un grand nombre de personne
  - la confidentialité

## **B- La population étudiée dans la recherche**

Avant de s'appesantir sur l'échantillonnage que nous avons choisi (1), nous devons revenir sur la population cible désigner dans notre enquête (2).

### **1- La population cible de l'enquête**

Définit par **Grais** comme « *l'ensemble des unités statistiques et individuelles étudiées par un enquêteur* ». La population désignée renvoie dès lors à l'ensemble des individus ou des personnes faisant l'objet d'une étude par un chercheur afin d'expliquer un problème ou phénomène. La population cible qui fait alors l'objet de notre recherche est constituée des collaborateurs et cadres de certaines structures parapubliques situées dans la ville d'Ebolowa dont la CRTV, le BUNEC, la CAMPOST. Ces derniers peuvent nous aider à connaître et à apprécier les conditions de vie dans l'entreprise en générale et du collaborateur en particulier afin de pouvoir répondre à notre question générale qui consiste à savoir si la communication interne influence-t-elle réellement la performance dans les entreprises parapubliques. Les collaborateurs et les cadres sont très importants dans notre étude car, les collaborateurs constituent l'élément qui permet à notre problème d'étude de se manifester dans les entreprises et les cadres constituent l'élément qui permet ou qui participe à la disparition du dit problème.

### **2- La méthode d'échantillonnage choisie**

La méthode d'enquête désignée dans notre recherche quantitative consiste à choisir une partie représentative de la population cible afin d'étudier les caractéristiques de toute la population étudiée. La méthode d'échantillonnage prend en compte :

- **La taille de l'échantillon**, pour la fixée, trois méthodes peuvent être utilisées :

- **La méthode du budget disponible** qui consiste à fixer la taille de l'échantillon en tenant compte des contraintes budgétaires. Nous avons **n** (tailles de l'échantillon), **B** (budget), **CF** (charge fixe), **CVu** (charge variable unitaire). Alors  $n = \frac{B - CF}{CVu}$
  - **La méthode du temps d'enquête disponible**, elle consiste à respecter les contraintes de temps lorsqu'on fixe la taille d'un échantillon.
  - **La méthode de la prise en compte de la marge d'erreur acceptable** consiste pour l'enquêteur de tenir compte la marge d'erreur qu'il admet dans ses résultats. Soit **n** (la taille de l'échantillon), **t** (la valeur donnée en fonction de l'intervalle de confiance qui est généralement de 95%), **p** (proportions de la population présentant les caractéristiques recherchées) et **m** (la marge d'erreur tolérée dans l'enquête). Nous avons :  $n = \frac{t^2 \times p(1-p)}{m^2}$ .
- **Le type d'échantillonnage retenu**, peut être probabiliste ou non probabiliste.
  - **L'échantillonnage probabiliste**, encore appelé échantillonnage aléatoire, il consiste à sélectionner les unités de façon hasardeuse. Il faut une base de sondage pour pouvoir tirer au sort les unités étudiées. Plusieurs méthodes peuvent être utilisées dont l'échantillonnage aléatoire simple, l'échantillonnage aléatoire systématique, l'échantillonnage stratifié, l'échantillonnage par grappe. Mais, l'utilisation de ce type d'échantillonnage est plus complexe, coûteux et prend plus de temps.
  - **L'échantillonnage non probabiliste**, encore appelé échantillonnage empirique, il repose sur le raisonnement de l'enquêteur sur les choix des unités. Utilisé lorsque la méthode probabiliste est impossible, elle n'a pas besoin d'une base de sondage, il y a réduction des coûts et peut être utilisé dans l'analyse des petits échantillons. Il est également constitué de plusieurs méthodes : la méthode de quotas, la méthode volontaire ou de convenance, la méthode ciblée, la méthode de boule de neige et la méthode de panel ouvert.

Dans cette recherche, en ce qui concerne l'échantillonnage de la population désignée, l'utilisation de l'échantillonnage non probabiliste par la méthode de quotas a été appliquée. Car en absence d'une base de sondage et des moyens, la méthode de quotas permet de pouvoir travailler avec un échantillon représentatif surtout lorsque la structure de la population à étudiée est connue. Ainsi dans notre travail, par la méthode de quotas de l'échantillonnage non probabiliste, nous avons optés pour un échantillon de 100 personnes dont :

- **40** personnes en service à la CRTV-SUD
- **25** personnes en service au BUNEC

- 35 personnes en service à la CAMPOST

## II- LE TRAITEMENT DES DONNEES ET LES DIFFICULTEES RENCONTREES

Nous allons d'abord présenter la procédure de traitement de donnée utilisée dans notre recherche quantitative (A) et ensuite nous allons montrer l'ensemble des difficultés rencontrées sur le terrain (B).

### A- LA PROCEDURE DE TRAITEMENT DES DONNEES UTILISEE

Après la collecte des données, les informations obtenues sur le terrain ont été saisies sur ordinateur afin de mieux être traités. Le traitement des données obéit à une certaine procédure (1) que nous avons appliquée dans notre recherche afin d'établir les relations entre nos différentes variables (2).

#### 1- La procédure de traitement des informations appliquées

La procédure de traitement des informations utilisées dans notre recherche a consisté de respecter certaines étapes jugées très importantes. En effet, ces étapes sont :

- **La codification des données**, elle consiste à traduire en chiffre les questions et réponses qui figurent sur le questionnaire. Ces questions et réponses doivent être compilées et converties en code numérique.
- **L'apurement des données**, elle a permis de corriger les incohérences des informations d'un même questionnaire, des valeurs atypiques. De façon générale elle nous a permis de revoir nos données provenant du terrain afin de s'assurer qu'elles ne sont pas de mauvaises qualités (les hors-champs, les non réponses).
- **La pondération**, elle nous a permis d'ajuster nos variables clés utilisées pour l'échantillon à leurs proportions réelles sur la population.
- **L'analyse des données**, nous avons fait une analyse descriptive avec l'utilisation du logiciel **SPSS (Statistical Package for Social Sciences)** qui a effectué des calculs et nous a permis de faire sortir des tableaux pour des interprétations statistiques. Il faut également noté que, les résultats de l'analyse statistique peuvent se présenter sous trois formes : uni variée, bi variée, multi variée.

Les différentes formes d'analyse statistique présentent quelques caractéristiques. Pour l'analyse unie variée, les résultats peuvent d'abord donner la valeur la plus représentative d'un ensemble de valeur numérique. Il s'agit d'une caractéristique à tendance centrale qui s'obtient

par le calcul des variables quantitatives (**le mode, la médiane, la moyenne**), les résultats peuvent ensuite, mesurer la variabilité des valeurs d'une série statistique autour d'une caractéristique à tendance centrale. Il s'agit ici d'une caractéristique de dispersion qui se calcule par (**la variance, l'écart type, l'écart interquartile**). En ce qui concerne l'analyse bi variée ou multi variée, les résultats peuvent donner le sens de variation entre deux variables par le calcul de la **covariance**, les résultats peuvent permettre de mesurer la dépendance linéaire entre deux variables par le calcul du **coefficient de corrélation** et enfin, ils (résultats) peuvent permettre de comparer différentes série à travers le calcul du coefficient de variation.

## 2- Etablissement des relations entre les différentes variables

Le traitement des données obtenues sur le terrain nous a permis de pouvoir associer nos variables afin d'établir leurs relations. Par l'utilisation du logiciel SPSS dont, nous avons choisie pour notre analyse. L'établissement des relations entre nos variables clés a été faite sur la base de plusieurs éléments :

- **L'établissement du tableau de contingence**, c'est un tableau à double entrée née du croisement entre nos variables dans une analyse bi-variée afin de calculer le coefficient de corrélation qui existe entre la variable indépendante et la variable dépendante. Ce tableau permet d'apprécier les fréquences observées et les fréquences théoriques, nous avons donc utilisé le test de corrélation de PEARSON comme indice d'analyse pour vérifier nos hypothèses.
- **L'indice d'analyse statistique**, nous a permis de pouvoir confirmé ou infirmé la relation qui existe entre nos deux variables. Etant à une échelle nominale (variables), nous avons fait appel à l'indice d'analyse différentielle **Khi deux (X<sup>2</sup>)** qui permet de mesurer la grandeur des écarts entre les effectifs observés et les effectifs théoriques. Ainsi nous avons :

$$X^2 = \sum \frac{(eo - ea)^2}{ea}$$

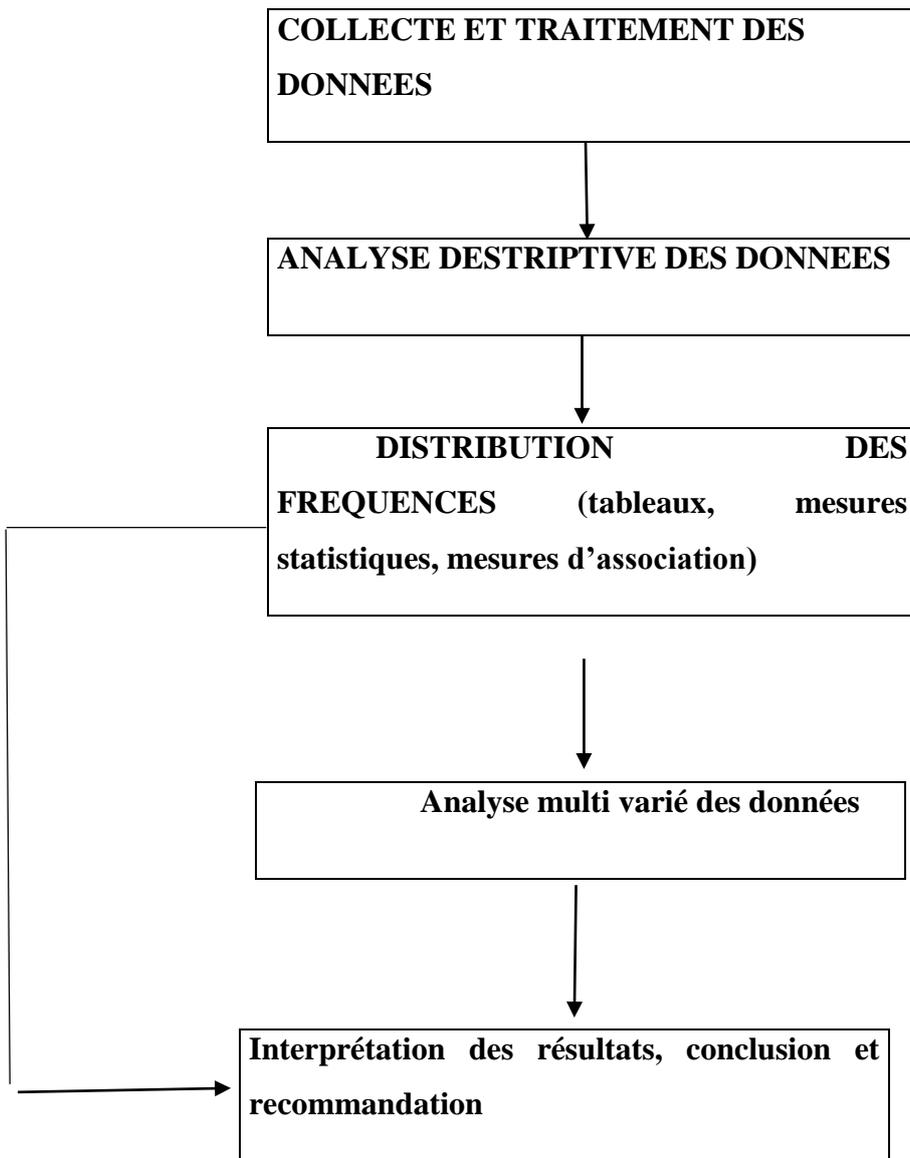
Ainsi, il y'a liaison entre les deux variables, lorsque le  $\chi^2$  calculé (observé) est supérieur au  $\chi^2$  théorique. Comme  $\chi^2$  calculé est donné par l'ordinateur, il ne reste qu'à le comparer au  $\chi^2$

théorique lu dans la table de croisement. Le risque d'erreur alpha ( $\alpha$ ) est retenu comme dans la plupart des travaux scientifiques.  $\alpha= 5\%$  c'est-à-dire  $\alpha= 0,05$ .

Le test de Khi-Deux, étant d'utilisation courante, en raison de son efficacité et de sa simplicité comporte une limite. Celle-ci réside dans le fait qu'il risque de ne pas être valable lorsque plus de **20 %** des cases du tableau de contingence comportent des fréquences théoriques inférieur à cinq (5). C'est pourquoi l'on doit faire appel à une autre analyse pour confirmer d'avantage ces hypothèses de recherche.

Pour ainsi confirmer ces hypothèses de recherche, nous avons également fait appel au **coefficient de cramer (V)**, qui est une variante du Khi-deux et qui permet de calculer le degré de relation entre nos différentes variables afin de conclure s'il y'a relation de dépendance ou d'indépendance. Ainsi, après avoir présenté la procédure de traitement de donnée utilisée, le schéma simplifié de cette procédure est le suivant :

**SCHEMA 3: LES ETAPES DE TRAITEMENT DES DONNEES**



Source : Meva Avoulou, « *Analyse des données* », 2020-2021, p26

## **B- LES DIFFICULTES RENCONTREES DANS LA RECHERCHE**

Comme dans toute recherche scientifique qui appelle à faire des descentes sur le terrain, nous avons fait face à plusieurs problèmes de natures différentes pouvant être matériel (1) ou bien financier (2).

## 1- Les difficultés d'ordre matériel

Ces problèmes renvoient à tous nos buttoirs relatifs à nos outils de collecte des données sur le terrain et de leurs traitements. Ces problèmes peuvent être :

- **L'accès aux différentes structures d'accueil**, n'a pas été facile à cause d'une remonté des cas de covid 19 dans notre pays durant la période de collecte de nos données. Face aux limites de visites et d'entrées dans les locaux de l'entreprise dans certaines structures objet de notre recherche, nous avons eu du mal à entrer en contact avec les employés ou salariés.
- **L'administration des questionnaires**, a également été difficile. Si de façon générale cette difficulté a été l'œuvre de la complexité d'entré dans les services de nos entreprises d'accueil, spécifiquement, cette complexité est aussi l'œuvre de la distance de certains cadres ou de l'impossibilité d'entré en contact avec eux.
- **La récupération des questionnaires**, très complexe à cause de divers situations. Tout d'abord le refus implicite et explicite de certains collaborateurs de répondre à notre questionnaire pour des raisons rester flous alors qu'ils étaient déjà en possessions de nos questionnaires, la lenteur dans le remplissage de nos questionnaires, la disparition de certains questionnaires ou leurs pertes par les personnes en possession qui nous informaient « *ne pas se souvenir ou ils les ont déposés* ». Il nous a fallu faire preuve de beaucoup de patience pour continuer notre travail.

## 2- Les difficultés liées aux moyens financiers

Ces problèmes ont également entravés et ralenti notre recherche. En effet, une certaine paresse s'est installée dans notre travail. Car, presque tout dans la recherche se résume en argent. Tout d'abord le tirage de plus de cent questionnaires afin de collecté les informations n'a pas été aisé, ensuite les moyens de déplacements journaliers vers nos trois entreprises cibles ont faits l'objet d'une prévision difficile et enfin le traitement de nos informations par un logiciel SPSS nous a conduit d'entrer en possession d'un nouveau ordinateur afin de travailler rapidement avec efficience.

Le présent chapitre qui ouvre la partie empirique de cette recherche nous a amené à présenter tout d'abord le cadre d'étude de notre travail tout en précisant également nos

hypothèses et variables. En effet, nos investigations pratiques pour la quête des informations concernant l'environnement de travail des collaborateurs et des cadres s'est déroulé à la CRTV, le BUNEC et la CAMPOST dans la ville d'Ebolowa et ces structures sont des entreprises du domaine parapublic. Aussi, la présentation de nos hypothèses et variables confirme une démarche quantitative dans notre méthode de recherche. Ensuite, la dite recherche nous a également permis de préciser la méthodologie utilisée au cours de notre recherche. Il s'est agi de préciser que, la technique de sondage utilisé à travers plusieurs outils tel que le questionnaire, afin d'entrer en possession des informations dans nos entreprises d'accueils nous a amenés à faire face à plusieurs butoir dont la distribution du questionnaire, les problèmes financiers. Mais, nous avons pu traiter ces informations collectées à travers le logiciel SPSS. Ainsi nos informations n'étant pas entachées d'erreurs il nous reviens de questionner les résultats obtenus de l'analyse afin de pouvoir faire des suggestions et des recommandations.

## **CHAPITRE IV : ANALYSE DES RESULTATS ET SUGGESTION POUR UNE AMELIORATION DE LA CI EN ENTREPRISE**

Afin d'apporter différentes suggestions et recommandations aux organisations ainsi qu'aux différents acteurs qu'on y retrouve (SECTION I) il sera très important de présenter tout d'abord les différents résultats que nous avons obtenus de l'ensemble des informations récoltées sur le terrain (SECTION II).

### **SECTION I: PRÉSENTATION DES RÉSULTATS ET VÉRIFICATIONS DES HYPOTHÈSES**

Dans cette section, nous présenterons les différents résultats qui nous permettront de confirmer les concepts de notre recherche, la première consistera à faire une analyse uni-variée des variables de notre étude (I), tandis que la seconde s'intéressera aux tests des hypothèses de notre étude (II).

#### **I- L'ANALYSE UNI-VARIEE DES DIFFERENTES VARIABLES**

Cette partie va permettre d'identifier en amont les différents répondants de notre enquête et en aval de présenter les outils de communication interne ainsi que leurs évaluations.

##### **A- L'IDENTIFICATION DES REpondants**

Il sera question dans cette sous-section de présenter les résultats des investigations en nous appuyant tour à tour sur les points saillants de notre questionnaire à savoir l'identification du répondant relative à sa personne (1) et son identification relative au poste occupé (2).

## 1- L'identification du répondant relative à sa personne

**Tableau 4:** Effectif répondant :

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non répondants	10	9,1	9,1	9,1
	Répondants	100	90,9	90,9	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

Sur les 110 personnes questionnées dans le cadre de notre enquête, seul 100 ont participé à notre enquête en répondant à toutes nos questions ; pour un taux de représentation de 90,9%.

**Tableau 5 :** Récapitulatif du genre

Sexe	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Masculin	58	58,0	58,0	58,0
Féminin	42	42,0	42,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Ce tableau nous montre que nos répondants sont à dominance masculine soit un taux de représentation de 58% d'hommes contre 42% de femmes. Cela montre une implication grandissante de la gent féminine aux métiers de l'entreprise dans la Région. Même si le sexe masculin demeure dominant.

**Tableau 6 :** Récapitulatif de la tranche d'âge

Tranche d'âge	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Moins de 20ans	0	0	0	0
[20 -30[	30	30,0	30,0	30,0
[30 -40[	50	50,0	50,0	80,0
40 et plus	19	19,0	19,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Nous constatons que nos répondants présentent différentes inégalités d'âge d'où leur distribution en tranches suivantes à savoir, 30% assure avoir un âge compris entre [20ans - 30ans [ ; par ailleurs, 50% appartiennent à l'intervalle d'âge de [30ans - 40ans [et 19% appartiennent à l'intervalle [40ans et plus [. Cela montre que le personnel de la structure est relativement jeune.

**Tableau 7: Statut matrimoniale**

Statut matrimonial	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Célibataire	25	25,0	25,0	25,0
Marié(e)	56	56,0	56,0	81,0
Valide Divorcé(e)	7	7,0	7,0	88,0
Union libre	12	12,0	12,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Nous remarquons ici une différence du statut matrimonial de nos répondants 56% affirment être mariés. Par ailleurs, 25% se reconnaissent célibataire. Aussi, nous constatons que 12% vivent en union libre ; et 7% sont divorcés.

## 2- Identification du répondant relative à son travail

**Tableau 8: Répartition des années d'expériences**

Années d'expérience	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
moins de 5ans	31	31,0	31,0	31,0
5 à 10ans	27	27,0	27,0	27,0
Valide 10ans et plus	42	42,0	42,0	42,0
Total	100	100,0	100,0	

Nous remarquons une répartition hétérogène des années d'expérience dont : 31% affirment avoir une expérience de moins de 5ans. Par ailleurs, 27% quant à eux reconnaissent avoir une expérience comprise entre [5-10 ans [et enfin, 42% ont une expérience de plus de 10 ans.

**Tableau 9: Les postes occupés**

Poste occupés	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Sécurité	6	6,0	6,0	6,0
Assistant	38	38,0	38,0	44,0
Valide Cadre	25	25,0	25,0	69,0
Autre	31	31,0	31,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Nous remarquons ici une grande diversité des postes occupés de nos répondants. 6% occupent les postes de sécurité. 38% sont assistants. Par ailleurs, 25% sont cadres. Tandis que 31% occupent d'autres postes (agents, chauffeurs, enseignants....).

## **B- EVALUATION ET UTILISATION DES OUTILS DE COMMUNICATION INTERNE**

### **1. Evaluation de la communication interne en entreprise**

**Tableau 10 : Réception des instructions directes de la hiérarchie**

Qualité de l'information	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Oui	100	100,0	100,0	100,0
Non	0	0,0	0,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Nous remarquons que la totalité de nos répondants, soit 100,0%, reconnaît avoir reçu des instructions directes de la hiérarchie.

**Tableau 11 : La forme de transmission des instructions hiérarchiques**

Forme de transmission	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Ecrite	37	37,0	37,0	37,0
Orale	25	25,0	25,0	62,0
Valide Tous les deux	38	38,0	38,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Il ressort de ce tableau, portant sur la forme à laquelle les instructions hiérarchiques sont souvent parvenues, au sein des entreprises, que : pour 38% des personnes interrogées ces instructions leur parviennent sous la forme écrite et orale. Mais pour 37% c'est uniquement sous la forme écrite ; et uniquement la forme orale pour 25% des répondants.

**Tableau 12: Envoie des informations à la hiérarchie**

Niveau de satisfaction	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Oui	94	94,0	94,0	94,0
Valide Non	6	6,0	6,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Nous remarquons que, 94% de nos répondants déclarent envoyer des informations à leur hiérarchie. Tandis que 6% seulement des personnes interrogées affirment le contraire.

**Tableau 13: Des difficultés dans la remontée des informations**

Difficultés	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Oui	44	44,0	44,0	44,0
Valide Non	56	56,0	56,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Nous constatons que 56% des répondants des entreprises assurent qu'ils ne rencontrent pas des difficultés dans la remontée des informations. Par contre 44% déclarent le contraire.

**Tableau 14: Prise en compte par la hiérarchie des informations envoyées**

Satisfaction	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Jamais	0	0,0	0,0	0,0
Rarement	6	6,0	6,0	6,0
Parfois	50	50,0	50,0	56,0
Souvent	44	44,0	44,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

50% attestent que les informations envoyées sont parfois prises en compte par la hiérarchie. 44% quant à eux affirment que cela est régulier. Tandis que 6% déclarent que cette démarche se fait rarement.

**Tableau 15: La collaboration avec les collègues au travail**

<b>Avis sur la Collaboration</b>		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	100	100,0	100,0	100,0
	Non	0	0,0	0,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Tous les répondants (100%) de notre étude confirment qu'ils collaborent avec leurs collègues au sein des entreprises.

**Tableau 16: Appréciation de la collaboration au travail**

<b>Appréciation de la collaboration</b>		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Médiocre	6	6,0	6,0	6,0
	Moyen	50	50,0	50,0	56,0
	Elevé	44	44,0	44,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Ce tableau met en exergue l'appréciation de la collaboration entre collègue des répondants au sein des entreprises. 50% des personnes affirme que cette collaboration est moyenne ; 44% affirment qu'elle est élevée ; alors que 6% estiment qu'elle est médiocre.

**Tableau 17: Connaissance de la communication interne**

<b>Connaissance de la communication interne</b>		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	100	100,0	100,0	100,0
	Non	0	0,0	0,0	0,0
	Total	100	100,00	100,00	

Tous les répondants (100%) disent avoir connaissance de la communication interne dans les entreprises.

**Tableau 18:** *Appréciation de la communication interne au sein des entreprises*

Appréciation de la CI		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Médiocre	0	0,0	0,0	0,0
	Moyenne	52	52,0	52,0	52,0
	Bonne	38	38,0	38,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Nous notons que les différents participants à notre étude affirment à 52% que la communication interne au sein des entreprises est moyenne. Mieux encore, 38% la juge bonne.

## 2. Utilisation des outils de communication interne en entreprise

**Tableau 19:** *Formes d'outils de communication interne appréciées*

Outils de communication		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Papier	25	25,0	25,0	25,0
	Numérique	19	19,0	19,0	44,0
	Réunion	50	50,0	50,0	94,0
	Tous	6	6,0	6,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Concernant la forme d'outils de communication, il est clairement démontré dans ce tableau que 50% des répondants des structures sont unanimes ; ils préfèrent les réunions. A côté de ce pourcentage 25% préfèrent du papier et 19% le numérique. Seuls 6% sont partagés, ils optent pour toutes les trois formes.

**Tableau 20:** *La facilitation de la collaboration dans l'entreprise par les outils de la Communication interne*

Avis		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Jamais	0	0,0	0,0	0,0
	Rarement	0	0,0	0,0	0,0
	Parfois	38	38,0	38,0	38,0
	Souvent	62	62,0	62,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

62% des avis récoltés affirment que les outils de la communication interne facilitent souvent la collaboration dans l'entreprise. Le reste des 38% pensent qu'ils le font parfois.

**Tableau 21:** *Appréciation du rôle des outils de communication interne*

<b>Appréciation</b>		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas satisfaisant	0	0,0	0,0	0,0
	Peu satisfaisant	19	19,0	19,0	19,0
	Satisfaisant	56	56,0	56,0	75,0
	Très satisfaisant	25	25,0	25,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

56% des répondants indiquent que le rôle des outils de communication interne est satisfaisant et 25% très satisfaisant. Même si 19% se déclarent peu satisfaits.

**Tableau 22:** *Avis sur l'amélioration de la communication interne*

<b>Connaissance de la CI</b>	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Oui	100	100,0	100,0	100,0
Valide Non	0	0,0	0,0	100,0
Total	100	100,00	100,00	

Tous les répondants (100%) donnent leur avis favorable à l'amélioration de la communication interne dans ces entreprises.

**Tableau 23:** *Victime du manque de communication*

<b>Fréquences</b>	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Jamais	20	20,0	20,0	20,0
Rarement	30	30,0	30,0	50,0
Occasionnellement	19	19,9	19,9	69,0
Souvent	12	12,0	12,0	81,0
Assez souvent	19	19,0	19,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Ce tableau met en exergue le nombre et la fréquence des victimes du manque de communication au sein des entreprises. 50% des personnes affirment être rarement ou pas victimes du manque de communication. 19% affirment en être seulement de manière occasionnelle. Et pourtant 31% reconnaissent être souvent ou assez souvent victimes du manque de communication.

**Tableau 24:** Impact du manque de communication interne sur la qualité du travail

Connaissance de la CI	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Oui	100	100,0	100,0	100,0
Valide Non	0	0,0	0,0	100,0
Total	100	100,00	100,00	

Tous les répondants (100%) donnent leur avis favorable à l'amélioration de la communication interne dans ces entreprises.

**Tableau 25:** Impact du manque de communication interne sur l'adaptation en entreprise

Avis		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Jamais	12	12,0	12,0	12,0
	Occasionnellement	13	13,0	13,0	25,0
	Souvent	56	56,0	56,0	81,0
	Assez souvent	19	19,0	19,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

56% et 19% des avis récoltés affirment que le manque de communication interne impacte respectivement souvent et très souvent sur l'adaptation dans l'entreprise. Le reste (25%) pense cet impact existe de manière occasionnelle ou simplement n'existe pas.

**Tableau 26:** Eléments à améliorer pour la performance du personnel au travail

Eléments		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Bonne communication	44	44,0	44,0	44,0
	Reconnaissance	19	19,0	19,0	63,0
	Rémunération	13	13,0	13,0	76,0
	Responsabilité	12	12,0	12,0	88,0
	Promotion	6	6,0	6,0	94,0
	Autre	6	6,0	6,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

44% et 19% des avis récoltés pensent qu'il est important d'améliorer respectivement la bonne communication et la reconnaissance. Pour 13% il faudrait accroître la rémunération. D'autres (18%) par ailleurs pensent qu'il faudrait revoir la responsabilité ou la promotion.

**Tableau 27:** Place qu'occupe la communication interne pour le rendement au travail

Place		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Essentielle	75	75,0	75,0	75,0
	Peu essentielle	25	25,0	25,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

75% des avis collectés pensent que la communication interne est essentielle pour la performance en entreprise. 25% par contre, déclarent le contraire.

87% de nos répondants déclarent que les évaluations des performances leur sont transmises. Et pourtant 13% des interrogés sont d'avis différent.

**Tableau 28:** Prise en compte des capacités du personnel à gérer les outils de communication interne

Place		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	59	71,3	71,3	71,3
	Non	28	28,7	28,7	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

71,3% de nos répondants déclarent que leurs capacités sont prises en compte dans la gestion des outils de communication interne. 28,7% ne sont pas d'accord et révèlent le contraire.

## II- VÉRIFICATION DE LA CORRÉLATION ENTRE LES VARIABLES

Après la présentation et le commentaire des résultats, il est question de les analyser pour vérifier nos hypothèses. Il s'agit de voir s'il y a une relation entre les variables.

### A- TECHNIQUE ET PROCEDURE DE VÉRIFICATION DES HYPOTHESES

#### 1- Technique de vérification des hypothèses

Nous avons utilisé le test de corrélation de PEARSON comme indice d'analyse pour vérifier nos hypothèses. Sur la base d'un tableau croisant deux variables non métriques prises à l'échelle nominale, on détermine statistiquement la signification des écarts entre les variables. Il sera question de valider ou d'invalider le lien qui existe entre les deux variables.

Le choix des croisements ou des tests à effectuer entre les paires des variables dépend des questions d'étude à traiter ou des hypothèses préalablement formulées. Nous rappelons à cet effet, que les hypothèses de recherche constituent deux blocs selon la nature des variables considérées.

**Hypothèse 1 : l'écoute attentive des salariés crée un environnement favorable pour l'épanouissement du travailleur.**

**Hypothèse 2 : les outils de communication interne améliore la qualité de travail des individus dans l'entreprise.**

Étant donné que nous avons déjà mentionné la formule du Khi 2, le principe est qu'après avoir calculé  $X^2$ , nous le confrontons à la valeur du Khi 2 lue sur la table du degré de liberté (ddl) dont la formule est la suivante :

$$\text{ddl} = (\text{nombre de lignes} - 1) \times (\text{nombre de colonnes} - 1).$$

A ce niveau, le risque d'erreur consiste à définir la marge d'erreur admise dans la collecte de données. Le niveau de signification choisi est 0,05. Cela signifie que nous pouvons nous tromper à 5 % quand nous affirmons s'il y a liens ou non entre les variables. Si la valeur de  $X^2$  calculée est supérieure à la valeur critique lue par rapport à un degré de liberté et au seuil de signification de 5 %, nous affirmons que la variable explique la variable expliquée. Dans le cas contraire nous concluons à l'indépendance des variables.

## 2- Procédure de vérification des hypothèses

- Première étape : formulation des hypothèses alternatives ( $H_a$ ) et nulle ( $H_o$ )

Soient les hypothèses suivantes :

**$H_o$**  = hypothèse nulle : *il existe une relation d'indépendance entre la communication interne et la performance des collaborateurs en entreprise*

**$H_a$**  = Hypothèse alternative : *il existe une relation de dépendance la communication interne et la performance des collaborateurs en entreprise*

- Deuxième étape

Seuil de signification  $\alpha = 0,05$

Degré de liberté (ddl) = (nombre de colonnes - 1) X (nombre de lignes - 1)

- Troisième étape : Statistique utilisée

$$X^2 = \sum (e_o - e_a)^2$$

$$e_a = \frac{\text{Total lignes} \times \text{total colonnes}}{\text{Total observations}}$$

ea

Effectif total

- Quatrième étape : Règle de décision
  - Si  $X^2$  calculée est supérieur au  $X^2$  lu, rejetons **Ho** et acceptons **Ha**
  - Si  $X^2$  calculée est inférieur au  $X^2$  lu, rejetons **Ha** et acceptons **Ho**
- Cinquième étape : décision
- Sixième étape : Conclusion

## B- Vérification des hypothèses de recherche

Il s'agit de présenter les corrélations et le test ainsi que les résultats qui confirmeront ou infirmeront nos hypothèses.

### 1- Relation entre l'écoute attentive des salariés et l'épanouissement des travailleurs dans l'entreprise

Ce paragraphe est centré sur les relations de dépendances entre les variables qui vont permettre de confirmer ou d'infirmer notre première hypothèse : **l'écoute attentive des salariés crée un environnement favorable pour l'épanouissement du travailleur**

*Tableau 29: L'écoute attentive des salariés et l'épanouissement en entreprise*

Tableau croisé						
			PLACE DE LA CI POUR LES PERFORMANCES			Total
			Essentiel	pas essentiel	peu essentiel	
PRISE EN COMPTE DES INFORMATIIONS ENVOYEEES	Parfois	Effectif	31	0	19	50
		Effectif théorique	37,5	3,0	9,5	50,0
	rarement	Effectif	0	6	0	6
		Effectif théorique	4,5	0,4	1,1	6,0
	souvent	Effectif	44	0	0	44
		Effectif théorique	33,0	2,6	8,4	44,0
Total		Effectif	75	6	19	100
		Effectif théorique	75,0	6,0	19,0	100,0

**Tableau 30 : Test 1 de khi deux**

<b>Tests du khi-carré</b>			
	Valeur	Ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-carré de Pearson	122,293 <sup>a</sup>	4	,000
Rapport de vraisemblance	73,615	4	,000
N d'observations valides	100		
a. 5 cellules (55,6%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,36.			

Ce tableau de contingence nous donne un Khi deux d'une valeur de 122,293 lorsque le degré de liberté est 4. Cette valeur est supérieur au khi deux lu 9,49. Ceci montre la dépendance entre les variables mises en évidences. Le khi positif montre que les deux variables évoluent dans le même sens c'est-à-dire que **l'écoute attentive des salariés influence leurs performances au travail dans l'entreprise.**

**Tableau 31 : Mesures métriques**

<b>Mesures symétriques</b>			
		Valeur	Signification approximative
Nominal par Nominal	Phi	1,106	,000
	V de Cramer	,782	,000
N d'observations valides		100	

On peut analyser le degré d'association entre les deux variables à partir d'indices de liaison qui permettent de mesurer et de tester statistiquement l'intensité et le sens des relations et conclure. Un Khi deux calculé positif et supérieur à la valeur indiquée dans le tableau à 5% et à ddl = 4 ; et V de Cramer est égal à 0,782 ; montre qu'il existe une forte relation entre les deux variables. Ainsi, **L'écoute attentive des salariés influence fortement leurs performances dans l'entreprise et favorise un environnement pour leurs épanouissements.**

## 2- Relation entre les outils de communication interne et la qualité du travail

Dans cette partie, nous nous sommes focalisé sur les relations de dépendances entre les variables qui vont permettre de confirmer ou d'infirmer notre première hypothèse : **les outils de communication interne améliorent la qualité de travail des individus dans l'entreprise.**

En procédant de la même manière que celle qu'indique la démarche pour le second test, nous obtenons les résultats suivant.

Le tableau croisé suivant présente la somme d'informations, qui nous permet de vérifier la validité de cette hypothèse .

**Tableau 32 : Les outils de communication interne et le travail de qualité**

Tableau croisé					
			Favorisation de la collaboration		Total
			parfois	Souvent	
Appréciation des rôles des outils	peu satisfaisant	Effectif	19	0	19
		Effectif théorique	7,2	11,8	19,0
	Satisfaisant	Effectif	19	37	56
		Effectif théorique	21,3	34,7	56,0
	très satisfaisant	Effectif	0	25	25
		Effectif théorique	9,5	15,5	25,0
Total		Effectif	38	62	100
		Effectif théorique	38,0	62,0	100,0

**Tableau 33 : Test 2 de Khi deux**

Tests du khi-carré			
	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-carré de Pearson	46,717 <sup>a</sup>	2	,000
Rapport de vraisemblance	61,070	2	,000
N d'observations valides	100		
a. 0 cellules (0,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 7,22.			

Ce tableau de contingence nous donne un Khi deux d'une valeur de 46,717 lorsque le degré de liberté est 2. Cette valeur est supérieur au khi deux lu 5,99. Ceci montre la dépendance entre les variables mises en évidences. Le khi positif montre que les deux variables évoluent dans le même sens c'est-à-dire que : **Les outils de communication interne influence la qualité de travail dans l'entreprise et améliore le rendement du collaborateur au travail.**

*Tableau 34 : Mesures métriques*

<b>Mesures symétriques</b>			
		Valeur	Signification approximative
Nominal par Nominal	Phi	,683	,000
	V de Cramer	,683	,000
N d'observations valides		100	

On peut analyser le degré d'association entre les deux variables à partir d'indices de liaison qui permettent de mesurer et de tester statistiquement l'intensité et le sens des relations et conclure. Un Khi deux calculé positif et supérieur à la valeur indiquée dans le tableau à 5% et à ddl = 2 ; et V de Cramer est égal à 0,683 soit environ 0,7 ; ceci montre qu'il existe une forte relation entre les deux variables. **L'écoute attentive des salariés améliore grandement la qualité de travail des individus dans l'entreprise.**

## **SECTION II- SUGGESTIONS RELATIVES AUX CONDITIONS DE TRAVAIS POUR UNE PERFORMANCE DANS LES ENTREPRISES PARAPUBLIQUES**

Sur la base de nos résultats interprétés, la dépendance de la CI et de la performance ne fait plus l'objet d'un doute pour le bon fonctionnement des entreprises. Pour ce faire, des recommandations doivent être apportées autour des éléments qui favorisent cette performance par la communication interne. Dans cette section, nous allons exposer des recommandations relatives pour une bonne CI dans les organisations (I) ensuite nous allons apporter des suggestions aux différents acteurs de l'entreprise (II).

## **I. LES RECOMMANDATIONS D'ORDRES GENERALES RELATIVES A LA CI DANS LES ORGANISATIONS**

Il s'agit d'apporter des propositions aux organisations, en ce qui concerne la présence et l'utilisation des outils de CI en entreprise(A), car c'est ce qui permet de mieux apprécier le plan de communication interne mise sur pied dans les organisations (B).

### **A. LA DISPONIBILITE ET L'UTILISATION DES OUTILS DE CI EN ENTREPRISE**

#### **1. Disponibilité des outils de communication interne en entreprise**

La présence des outils de communication dans l'entreprise est importante pour tous les acteurs, internes (cadres, collaborateur) et externe (tiers) du monde organisationnel. Sur la base des résultats parvenus des enquêtes menées sur le terrain, nous observons la présence d'une poignée d'outils de communications interne utilisée dans les entreprises. Or, il n'y a plus de doute sur l'importance de la communication interne pour la performance des collaborateurs. Les cadres de l'entreprise sont alors appelés à faire en sorte que ces outils soient disponibles pour les collaborateurs afin de faire circuler la bonne information. Dans nos investigations nous avons observé que les outils de communication interne les plus disponibles sont : les réunions (classique), l'affichage, l'intranet, le flash-info et la boîte à idées. Alors, nous proposons aux entreprises d'innover. Car, habituer leur personnel à l'utilisation des technologies sera une aubaine. Nous proposons aux organisations de mettre en place deux types d'outils :

#### **❖ Les outils classiques de CI :**

- Le journal d'entreprise
- Les notes de service
- Les flashes d'information
- Les réunions
- Les séminaires
- Le téléphone de bureaux
- Les affichages
- Les boîtes de suggestions

#### **❖ Les outils numériques de CI :**

- Le télétravail (Audio conférence, vidéo conférence)
- L'intranet
- Les vidéos

## 2. L'utilisation des outils de CI dans les organisations

Etre en possession des outils de communication interne ne veut pas dire les utiliser ou savoir les utiliser. Certaines entreprises ayant fait l'objet de notre recherche, ont plusieurs outils de communications interne abandonnés dans leurs magasins. Nous appelons donc les organisations que ce soit les cadres d'entreprises ou leurs collaborateurs à veillez tout d'abord à l'entretien de ses outils de communication. En effet nous avons observé des boîtes de suggestions sales avec des toiles d'araignées, des téléphones de bureau non fonctionnels. Il est donc nécessaire que ces outils très important pour la communication au sein de l'entreprise et permettant la performance des collaborateurs soit fonctionnels.

Aussi, nous voulons également réveiller les entreprises qui ont en leurs dispositions un matériel permettant de pouvoir faire des réunions à distance à y faire. Sur le terrain, relativement aux informations obtenues nous constatons une peur chez le personnel à utiliser les technologies les plus poussées dans la transmission de l'information ou bien le refus pour ces derniers de les utilisées. Alors qu'ils doivent quotidiennement utilisés ses outils d'entreprises de nouvelle génération afin de rester à la hauteur des changements pouvant toucher l'organisation. Ainsi, l'utilisation des outils de communication interne ne doit pas faire l'objet d'une blague aujourd'hui en entreprise. Si nous avons noté plus haut leurs manquements dans les organisations, pour les rares entreprises qui en disposent, nous avons observé un refus de leurs utilisations par certains collaborateurs, qui, présentent des frustrations à l'égard de leur utilisation. Nous appelons donc l'ensemble des acteurs du monde organisationnel à valoriser ses outils numériques qui sont variés et divers pouvant permettre un travail à distance et rapide. Il peut s'agit des outils tels que :

- **Le web conférence**, permet une réunion à distance sur Internet et accessible à partir d'un poste informatique en présence d'un simple navigateur Web. Cet outil permet d'organiser de façon autonome et rapide une réunion à distance audiovisuelle. Il permet également de pouvoir gérer et protéger les données par les partages, les modifications, et les sauvegardes en lignes. Si son utilisation en entreprise peut se faire par 2 à 900 personnes dispersées géographiquement nous devons aussi reconnaître qu'il peut présenter certains problèmes dut à la connexion.
- **La visioconférence**, permet d'organiser des réunions à distance à partir des salles mise sur pied par un opérateur dans l'entreprise. L'opérateur ici, supervise la réunion grâce à une équipe spécialisée mais la réunion débute par la composition d'un numéro unique donnée

aux membres de l'entreprise. Cet outils, même s'il est couteux permet de gagner en temps et en argent par des limitations de voyage afin d'assister aux réunions.

## **B- L'APPRECIATION DU PLAN DE COMMUNICATION INTERNE MISE EN PLACE DANS L'ENTREPRISE**

Après avoir expliqué le plan de communication interne (1), nous allons proposer un plan de communication aux organisations (2).

### **1. Présentation du plan de communication interne**

Pour une bonne exécution des activités dans l'entreprise nous proposons aux organisations de mettre en place un plan de communication interne. En effet, un plan de communication interne est un outil qui permet de renseigner le personnel sur le but d'un programme, sur les moyens mis en œuvre pour le réaliser, sur l'évolution du programme de même que sur l'atteinte des objectifs. Alors, Les personnes responsables de la mise en place du plan de communication interne devraient le tracer dès le début du programme, en prévoir la mise en œuvre dans les meilleurs délais et se charger d'en faire une mise à jour périodique. De plus, la haute direction devrait soutenir et approuver le plan de communication pour ainsi accroître sa crédibilité. Le plan de communication est composé de plusieurs éléments dont :

- Les objectifs du plan de communication
- Les personnes cibles à joindre
- Les contenus à transmettre
- Les modes de communications ainsi que les circuits
- Le calendrier des activités
- Les personnes responsables
- Les ressources matérielles et budgétaires

Si nous notons la présence du plan de communication interne dans certaines de nos structures étudiées, nous devons également appeler les collaborateurs à s'accommoder avec cet outil qui permet de façon évidente d'atteindre leurs objectifs afin de confirmer leurs performances au sein de leurs services. Il ne suffit pas juste à l'organisation de mettre sur pied ce programme (plan de communication interne) mais c'est sa connaissance et son application qui importe plus.

## 2-Proposition du plan de communication interne

D'après nos recherches sur des auteurs qui se sont intéressés sur cette question, et plus particulièrement selon **Chanlat Jean François (2007)** et **Ranaivoharilala Zo Nandrianina (2015)**, nous pouvons proposer aux entreprises sept étapes pour mettre sur pied leurs plans de communications internes afin de contribuer à la performance de leur personnel. Il s'agit :

- Première étape : il s'agit de définir les objectifs visés de façon claire par le plan de communication. En d'autres termes les collaborateurs doivent connaître leurs responsabilités dans l'entreprise relativement à leurs travaux.
- Deuxième étapes : C'est l'identification des personnes concernées, il s'agit de l'ensemble du personnel de l'entreprise
- Troisième étape : Il s'agit de la définition des contenus, c'est-à-dire que les personnels doivent avoir des informations sur le programme concernant des activités à exécutés dans leurs services.
- Quatrième étape : renvoie à l'identification du mode de communication ou des circuits de communication. En effet nous appelons à l'utilisation des différents modes de communication (écrit, oral, visuel) lors de l'utilisation des différents circuits communicationnels (montante, descendante, latérale) afin d'avoir la bonne information et de pouvoir mieux collaborer.
- Cinquième étape : Il s'agit de fixer une date, un échéancier afin de réaliser toutes les activités relatives à un programme.
- Sixième étape : c'est l'identification des personnes responsables du plan de communication. Il peut s'agir du responsable de la communication et de son équipe ou des ressources humaines afin d'informer le personnel de l'atteinte du résultat attendu ou non par exemple.
- Septième étape : c'est la définition des ressources matérielles et budgétaires liées à la réalisation de ce plan communicationnel. En effet pour réaliser un tel plan il faut des moyens comme par exemple des supports numériques de communication, les téléphones, les ordinateurs de bureaux et personnel...etc. Accompagné d'un soutien financier une somme fixée et posée.

## **I. LES RECOMMANDATIONS SPECIFIQUES AUX ACTEURS DE L'ENTREPRISE**

Il s'agit tout d'abord à ce niveau de présenter des suggestions spécifiques aux collaborateurs (A) avant de montrer ensuite certaines propositions conseillées à la hiérarchie (B).

### **A- SUGGESTIONS PROPOSEES AUX COLLABORATEURS**

Après nos investigations, les problèmes rencontrés par les collaborateurs (1) relativement à l'utilisation des outils CI en entreprise nous amène à proposer des pistes de solution (2).

#### **1. Les obstacles des collaborateurs liés à l'utilisation des outils de CI en entreprise**

Sur le terrain, par nos analyses, nous constatons que la communication interne est une source directe de performance dans l'entreprise. Mais, les obstacles que connaissent souvent les salariés dans l'utilisation des outils de communications internes, causes plutôt l'effet inverse pour le collaborateur dans l'exécution de ses tâches dans l'entreprise. Les différents obstacles que le salarié fait face en entreprise dans l'utilisation de la communication interne sont nombreux :

- **Difficultés d'être joignable**, en effet, dans les différentes organisations ou nous avons mené nos enquêtes, nous avons observé que certains collaborateurs sont difficilement joignable. Cela s'explique par leurs manques d'outil informatique (ordinateur) personnel leur permettant de pouvoir communiquer avec la hiérarchie (télétravail) afin de recevoir des informations. Cela entraîne alors dans l'entreprise, une communication interne en cascade causant de grande perte d'information. Ces pertes d'information ne pouvant pas être mesurées conduit à une baisse de performance de l'entreprise en général et particulièrement du collaborateur.
- **Le manque de confiance**, remarqué chez certains collaborateurs sur le terrain, ils ont une certaine méfiance par rapport à leur employeur. Ils savent pertinemment qu'il n'hésitera pas à prendre des mesures pouvant leur être défavorables s'il l'estime nécessaire. De plus, comme c'est par exemple le cas dans le secteur parapublic, certaines erreurs du passé peuvent affecter la fierté ressentie par les collaborateurs vis-à-vis de leur organisation.
- **Les bruits de couloirs**, sont un véritable problème pour les collaborateurs. Elles entraînent souvent la perte de la bonne information pour une rumeur et entraînent ainsi le collaborateur à exécuter des tâches différentes de celles qui sont hiérarchiquement demandées.

- **Les barrières cognitives**, liées à la connaissance du collaborateur, elles sont souvent difficiles à résoudre. Car elles renvoient aux différences entre les individus de l'entreprise certains ont un langage soutenu ou universitaire, d'autres un langage familier ou bien maternelle. Alors, le collaborateur qui a un niveau familier sera buté lors des transmissions des informations dans un style universitaire.
- **Les frustrations**, les réponses issues de notre enquête vis-à-vis des collaborateurs font se dessiner cet obstacle dans leurs travaux. Les frustrations sont issues de la discrimination et du refus de valorisation du travail des salariés. En effet aucune personne ne peut travailler de façon efficace et efficiente si elle est frustrée dans l'entreprise.

Il existe plusieurs buttoirs au sein de l'entreprise qui entravent la performance des collaborateurs. En effet ces buttoirs peuvent être externes au salarié (organisation, hiérarchie, les pairs) ou interne (problème cognitifs, affectifs, personnels) mais des pistes de solution existent permettant au salarié de façon personnel à répondre à la demande de la performance dans l'entreprise.

## **2. Les pistes de solution pour la performance des collaborateurs dans l'utilisation de la communication interne**

Le collaborateur étant au centre du rendement par sa performance en entreprise, et afin qu'il maîtrise mieux son environnement par une communication interne, il doit :

- **Avoir une culture d'effort et d'apprentissage**
- **Respecter la hiérarchie,**
- **être discipliné**
- **Respecter les collègues et être humble**
- **Aimer son travail et le valoriser**
- **Respecter la déontologie professionnelle**
- **Maitriser les outils de communication interne**
- **Avoir un esprit de collaboration et de challenge**
- **Se sentir impliqué dans toutes les activités liées à son service**

De façon générale, nous invitons les collaborateurs à connaître gérer leurs temps de travail. Car, nous avons observés des pertes de temps sur le terrain ce qui n'ai pas admissible pour le bon fonctionnement des entreprises. Qui dit « *perte de temps* » dit « *perte de performance* », alors, nous proposons aux collaborateurs de prendre en compte dans leur travail des outils de gestion de temps à l'instar de l'agenda, l'échéancier et la prévision. En ce qui

concerne tout d'abord l'agenda, il renvoi à la gestion du temps liée aux personnes. En effet, il peut être tenu sur papier ou il peut être électronique et permet aux collaborateurs de connaître quand il est occupé pour l'entreprise, quand il est libre, quand il y'a réunion...etc. En ce qui concerne ensuite l'échéancier, il renvoi à la gestion des documents de l'entreprise dans le temps. En effet, le collaborateur grâce à cet outil peut classer les documents selon la date à la qu'elle ils doivent être traités. Pouvant être spécialisé (un seul type de document est traité) ou général (tous les documents sont classés en fonction de la date de leurs utilisations), l'échéancier peut se présenter sous la forme d'un classeur, d'une boîte à soufflet ou bien d'une boîte à intercalaire. En ce qui concerne enfin la prévision, l'on ne peut pas d'elle en laissant « *le suivi* ». Il s'agit de la gestion du temps par le collaborateur relatif à l'exécution des activités de son service. Il permet alors, de prévoir les tâches à réalisées sur une période donnée et dans un but précis. Cet outil permet également de hiérarchisé les activités à exécutées et prévoir leurs durées. Du point de vue du suivi, il permet une vérification du bon déroulement de l'exécution des tâches d'une activité par le collaborateur. Ainsi, par ces quelques propositions des collaborateurs peuvent relever le défi de la performance dans leurs services.

## **B- SUGGESTIONS PRESENTEES A LA HIERARCHIE DES ENTREPRISES PARAPUBLIQUES**

Après nos investigations nous proposons aux dirigeants (1) et à l'Etat (2) certaines solutions relatives à la croissance de la performance dans les entreprises.

### **1. Recommandations apportées aux cadres hiérarchiques de l'entreprise**

Pour permettre une performance dans leurs organisations, par l'utilisation de la CI, nous conseillons aux cadres des entreprises de prendre en compte certains éléments :

- **favoriser les rencontres entre le personnel de l'entreprise**, toutes catégories socioprofessionnelles (rencontres inter – directions) et ce en dehors du milieu professionnel et en vue de leur permettre de discuter librement de problèmes autres que ceux concernant leur travail, d'échanger des sentiments, de s'apprécier mutuellement, de se connaître sur le plan humain, de mieux se comprendre et donc de mieux communiquer. D'une manière générale, ces rencontres pourraient consister en des sorties, déjeuners, des cocktails, ou des lunchs sont des modalités et la périodicité serait laissées à l'initiative de chaque direction, pour ce qui est des rencontres intra directionnelles et de la direction des ressources humaines, pour ce qui est des rencontres inter directionnelles.

- **Renforcer les relations dans l'entreprise** avec les structures interne de type associatif telles que l'amicale des femmes, l'amicale des cadres l'association sportives et culturelle en instaurant avec elles un véritable partenariat car elles ont pour principal but, à travers leurs activité, de promouvoir l'entre aide, l'entente et la fraternité entre les membres en favorisant le contact, le dialogue et la communication.
- **Maintenir la prise d'initiative**, s'entretenir avec les salariés sur un sujet donné pour faisant preuve d'une attitude ouverte et une d'écoute attentive. Cette entrevue a pour objectif de vérifier si les sentiments des salariés correspondent à la réalité vécue. Le Manager devra alors faire preuve d'empathie et de compréhension
- **Comprendre les réalités du terrain**, Deux des personnes questionnées nous ont confiés le fait qu'il était important que des personnes occupant des postes importants se rendent de temps à autre sur le terrain afin de rencontrer les collaborateurs. Cela leur permet de mieux saisir les réalités du terrain et de constater d'éventuels problèmes auxquels ils n'auraient pas pensé sans cette visite. De plus, c'est l'occasion d'être à l'écoute des collaborateurs et de les laisser s'exprimer. S'ils n'effectuent pas ces visites, il est probable que leur conception du travail du collaborateur soit erronée et qu'il y ait un écart entre ce qu'ils imaginent et ce que vivent les collaborateurs au quotidien. Une des organisations va même plus loin en envoyant toutes les personnes travaillant dans les bureaux sur le terrain un jour par an. Une autre solution pour combler cet écart serait d'effectuer plus de bottom up. De cette façon, il est plus aisé de prendre connaissance du ressenti des collaborateurs et des difficultés rencontrées dans leur quotidien.
- **Eviter les lourdes procédures d'entretiens d'évaluation**, Il est tout à fait logique que les entretiens d'évaluation ne se déroulent qu'une ou deux fois par an. Rencontrer individuellement tous les collaborateurs d'une équipe ou d'un service demande beaucoup de temps aux managers car les procédures sont parfois lourdes et formalisées. C'est un problème car recevoir du feedback est essentiel pour le collaborateur. Les cadres peuvent alors déjeuner de temps en temps avec leurs collaborateurs afin de les évaluer implicitement, laisser leurs bureaux ouverts de temps en temps afin de permettre aux collaborateurs de se rapprocher d'eux, faire des entrées inopinées dans les services collaborateurs afin de détendre l'atmosphère et faire des évaluations indirecte internes (les pairs) du collaborateur évaluer.

- **Soutenir et encourager la culture**, les cadres hiérarchique doivent soutenir au sein de l'entreprise les collaborateurs éveillés, ceux qui aiment à prendre, ceux veulent se cultiver afin d'être plus dynamiques dans l'exécution des tâches dans l'entreprise.
- **Utiliser le plus souvent un sociogramme**, ce dernier peut permettre aux cadres de l'entreprises de fait apparaitre d'une façon simple les situations de communications de l'entreprise afin qu'ils puissent changer de stratégies si la communication interne est mauvaise.

## **2. Suggestions proposées à l'Etat pour la performance au travail dans ses entreprises parapublic par le biais de la CI**

Une part de responsabilité revient à l'Etat lui-même pour permettre une bonne performance de ses entreprises parapubliques. Garant de libertés publiques, et principale employeurs des cadres et collaborateurs dans les entreprises parapubliques, il revient à l'Etat de veiller aux respects des droits des travailleurs à travers cet échange communicationnel que nous prônons dans cette recherche. L'Etat doit continuer à travailler sur ce volet, par la surveillance du respect stricte des règles du code du travail à travers son bras armé qui est l'inspecteur du travail.

Comme nous l'avons dit plus haut, l'Etat est le principal employeur des entreprises parapubliques, alors il revient à ce dernier de gérer les conflits générationnels dans les organisations parapubliques afin de faciliter et de promouvoir la communication interne. Il ne peut y avoir de performance en entreprise s'il y'a un conflit générationnel interne. Cet obstacle a déjà été décrit à plusieurs reprises dans d'autres recherches. Il existe de nombreuses différences de connaissances, de pratiques et de culture entre ces différentes générations. Selon nous, il est nécessaire que l'Etat accompagne l'organisation à pouvoir prendre des décisions et « *imposer* » ce qu'elle estime être nécessaire. La nouvelle génération étant plus androïde et métrisant les nouveaux outils technologiques par rapport à l'ancienne génération restée en arrière, il serait alors primordial que l'Etat accompagne et soutienne ces collaborateurs dans la prise en main de ces nouveaux outils. Lors des entretiens, on nous a déclaré que ce qui était difficile avec ces différentes générations, c'était de devoir « *communiquer en utilisant différents canaux car des personnes plus âgées n'utilisaient que les outils de communications classiques (boites de suggestion, réunions, entretiens...etc.) pour communiquer alors que des personnes plus jeunes utilisaient des canaux à la pointe de la technologie* ». C'est d'après nous une grande perte de temps et d'énergie, L'Etat doit ainsi accompagner l'organisation dans le choix des canaux qui lui semblent être les plus pertinents tout en tenant compte de l'avis des obligations.

## CONCLUSION GENERALE

L'influence de la communication interne pour le rendement des individus au travail ne doit plus faire l'objet d'une démonstration. En effet, tout au long de notre recherche, afin de déterminer s'il existe une relation de dépendance entre la CI et la performance des collaborateurs au travail, nous avons par une première étude théorique sur nos principales notions, eu des informations implicites sur une possible dépendance entre la CI et la performance des collaborateurs pour le bon fonctionnement des entreprises. Une étude empirique a été ensuite appliquée pour rendre cette relation de dépendance explicite, elle a consisté à la vérification de nos différentes hypothèses formulées en fonction de nos variables sur la base des informations obtenues sur le terrain. Ces différentes informations récoltées auprès de nos trois entreprises parapubliques ayant fait l'objet de notre étude dont la CRTV-SUD, le BUNEC et la CAMPOST ont été analysés à l'aide du logiciel SPSS et elles établissent de façon claire que la communication interne améliore le rendement des individus au travail que ce soit en période normale ou anormale en ce qui concerne le fonctionnement de l'entreprise. Si la communication interne se dessine ainsi comme un levier de rendement des collaborateurs en entreprise, elle ne peut seule maintenir cette performance au travail. Dans notre étude théorique, plusieurs autres sources de performance dont le poste de travail, la sécurité au travail, l'ergonomie, la psychologie du collaborateur se sont dessinés à côté de la communication interne comme très importantes pour le travail du salarié et doivent alors être prisent en considération. L'information étant le poumon de l'entreprise, la communication interne, sur la base des réponses obtenues sur le terrain, ne doit plus se limitée juste dans la transmission de l'information mais, elle doit être plutôt utilisée comme une arme dans le management des entreprises car, elle permet la cohésion, la motivation, la convivialité, la collaboration, l'écoute et l'estime dans la société. Ainsi, cette recherche rejoint et confirme la théorie de la justice organisationnelle au travail qui fait de la communication interne un levier de manifestation de l'équité en entreprise pour le rendement des salariés.

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

### I- OUVRAGES

Autissier David et Moutot Jean- Michelle (2013), « *Méthode de conduite du changement* », 3<sup>ème</sup> édition, Dunod.

Autissier David et Moutot Jean-Michelle (2015), « *Le changement agile* », Dunod.

Autissier David, Moutot J-M et Benzeba Faouzi (2012), « *Les stratégies de changement* », Dunod.

AUVINET Jean – Marie, BOYER Luc, BUREAU Romain, CHAPPAZ Pierre, VULPIAN de Guillaume (1990) « *La communication au cœur du management* » les éditions d'organisation, Paris, 256pages

Bomal et Cobut (2009), « *Motiver, être motivé et réussir ensemble* », Liège, Edipro.

Broyez et Détrie (2001), « *La communication interne au service du management* », Editions liaisons

Cobut Eric et Donjean Christine (2015), « *La communication interne* », 2<sup>ème</sup> édition, Edipro.

D'almeida Nicole et Libaert Thierry (2014), « *La communication interne des entreprises* », 7<sup>ème</sup> édition, Dunod.

Décaudin J et Igalens jacques (2013), « *La communication interne* », Dunod, 3<sup>ème</sup> édition.

Décaudin J, Igalens J et Stéphane Waller (2013), « *La communication interne, stratégies et techniques* », édition Dunod, Paris, 3<sup>ème</sup> édition.

Donjean C (2006), « *La communication interne* », Edipro.

Girault O (2007), « *Méthode administrative* », Paris, édition Foucher.

Girault O (1988), « *organisation administrative* », Paris, édition Foucher

Landier Hubert (2008), « *Evaluer le climat social de votre entreprise* », Eyrolles.

Lenisch Jean – Pierre (1989), « *Maîtrise de la communication dans l'entreprise. La réussite au quotidien* », Paris, éditions d'organisation, 117pages.

Libaert Thierry (2005), « *La communication d'entreprise* », Economica, Paris, 2<sup>ème</sup> édition.

Libaert T (2005), « *Les trois volets de la communication interne* », Dunod, Paris, 47pages.

Libaert Thierry et Westphalen Marie (2015), « *Communication* », 6<sup>ème</sup> édition, Dunod.

Maugeris (2013), « *Théorie de la motivation au travail* », Dunod, Paris, 2<sup>ème</sup> édition.

Meva Avoulou (2020), « *Analyse des données* », Cours de droit et des techniques quantitatives, ENSET d'Ebolowa, 12/20.

OCDE (2006), « *La rémunération liée aux performances dans l'administration* », édition OCDE.

Peretti Jean Marie (2015), « *Gestion des ressources humaines* », 20<sup>ème</sup> édition, Vuibert.

Revon Alain (1988), « *La communication ascendante* » les éditions d'organisation, Paris, 135pages

Vandenbrande (2013), « *Qualité du travail et de l'emploi en Belgique* », HIVA-KU, Leuven.

## **II- ARTICLES**

DE Saint-Georges, P. (2010), « *Penser la communication interne des entreprises et des organisations.* », Recherche en communication, 34, p.163 à 181.

Dugue B. & Petit J. (2013), « *Quand l'organisation empêche un travail de qualité : étude de cas* », Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé, 15-2.

Dumont D. et Van Gehuchten (2014), « *Sortir le droit du bien-être au travail de l'oubli* », Actualités en matière de bien-être au travail, Bruylant, coll. « UB3 », p. 7-17.

Gagne A-M. (2015), « *Communication interne et changement* », Communication, Vol 33/1, 2015/2.

Leblanc Virginie (2016), « *Les salariés sous la pression des changements* », Entreprise et carrière, p 10-11.

Lepine V. (2015), « *Mesures et évaluation de la communication interne : quelles pratiques et quels enjeux ?* », Sociologies pratiques 2015/1 (n° 30), p. 53-61.

Ndangwa L. et AL (2007), « Réseau social du dirigeant et performance de la TPE », Direction et Gestion, 2007/1 (n°223), p.73-85.

Raybois M (2014), « Contraintes temporelles et qualité du travail dans l'activité des soignants », Psychologie du Travail et des Organisations, 2014/12 (n°20), p.91-104.

Roussel P. (2000), « La motivation au travail, concept et théories », Les notes du LIRHE, Université de Toulouse.

Soline Lemercier (2016), « La communication interne comme outils de motivation en entreprise », Entreprise, p56

### **III- MEMOIRES**

Adrien Mayeur (2016-2017), « Impact de la communication interne sur la motivation et la qualité du travail du collaborateur », Université catholique de Louvain.

Amligh Lydia et Aroun Sekoura (2016-2017), « La communication interne et son impact sur l'amélioration de la qualité du service bancaire », Université Mouloud Mammeri de Tizi Ouzou, Faculté des sciences Economiques, commerciales et de gestion de département des sciences commerciales.

Ranaivoharilala Zo Nandrianina (2016), « Influence de la communication interne sur la motivation du personnel cas : DHL international Madagascar », Université d'Antananarivo.

Zali Mballa R (2019-2020), « Gestion de l'information et performance du personnel administratif : étude appliquée au MINEPAT », ENSET d'Ebolowa.

### **IV- WEBOGRAPHIES**

BORDEAUX Conseil (2004), « La communication interne de l'entreprise » <http://www.bordeauxconseil.com> (consulté le 16/05/2021).

EMPLOI.BE (2017), « Extrait de la loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail », page consultée le 23/04/2021. URL <http://www.emploi.belgique.be/moduleDefault.aspx?id=7870>.

Kraatz S. (2017), « Santé et sécurité au travail », Parlement Européen. Page consultée le 30/04/2021. URL [http://www.europarl.europa.eu/atyourservice/fr/displayFtu.html?ftuId=FTU\\_5.10.5.html](http://www.europarl.europa.eu/atyourservice/fr/displayFtu.html?ftuId=FTU_5.10.5.html).

Les objectifs de la communication interne, [en ligne]. Disponible sur <[http://jaseur.free.fr/jaseur/communication interne.htm](http://jaseur.free.fr/jaseur/communication_interne.htm)> (consulté le 08/04/2021).

PROXIMUS (2015), « *InspireIT: Ces entreprises qui ont choisi un Nouveau Mode de Travail* », page consultée le 28/04/2021 [https://www.proximus.be/fr/id\\_b\\_cl\\_inspireit/entreprises-et-secteurpublic/decouvrir/blog/one-magazine/vision/inspire-it.html](https://www.proximus.be/fr/id_b_cl_inspireit/entreprises-et-secteurpublic/decouvrir/blog/one-magazine/vision/inspire-it.html). Wwv. Google. Com, page consultée le 20/04/2021.

## **ANNEXES**

**ANNEXE** : Questionnaire adressé au personnel

## QUESTIONNAIRE ADRESSE AU PERSONNEL

Mesdames et Messieurs, dans le cadre de la rédaction de notre travail de fin d'étude du second cycle de l'Ecole Normale Supérieure d'Enseignement Technique, pour l'obtention du DIPET II, nous avons choisi pour thème : « *communication interne et performance des collaborateurs au sein des entreprises parapubliques* ».

A cet effet, nous vous prions de bien répondre au présent questionnaire et nous vous garantissons de l'usage confidentiel et purement académique des informations que vous consignerez à notre disposition. Nous vous remercions d'avance pour votre compréhension et pour votre disponibilité.

NB : cochez la case correspondante

### I- IDENTIFICATION DU REpondant

**Q1 :** Genre

- Masculin                       Féminin

**Q2 :** Tranche d'âge

- Moins de 20 ans     20-30 ans     30-40 ans     Plus de 40 ans

**Q3 :** Statut matrimonial

- Célibataire             Marié (e)     Divorcé (e)    Union libre

**Q4 :** Qu'elle est votre nombre d'année d'expérience professionnelle ?

- Moins de 5ans     5 à 10 ans     Plus de 10 ans

**Q5 :** Qu'elle pose occupez-vous dans l'entreprise ?

- Sécurité                       Assistant     Cadre

- Autre (à préciser).....

### II- CONNAISSANCE DE LA COMMUNICATION INTERNE

**Q6 :** Avez-vous déjà entendu parlez de communication interne ?

- Oui                               Non

**Q7 :** Recevez-vous des instructions directes de votre hiérarchie ?

- Oui                     Non

**Q8 :** Sous quelle forme les informations vous sont-ils souvent transmises par la hiérarchie ?

- Ecrites                     Orales                     Toutes les deux

**Q9 :** Envoyez-vous souvent des informations à la hiérarchie ?

- Oui                     Non

**Q10 :** Y'a-t-il des difficultés à la transmission des informations à la hiérarchie ?

- Oui                     Non

**Q11 :** La hiérarchie tiens t'elle compte de vos informations ?

- Jamais                     Rarement                     Parfois                     Souvent

**Q12 :** Y'a-t-il une collaboration dans l'entreprise avec vos collègues ?

- Oui                     Non

**Q13 :** Comment appréciez-vous la dite collaboration

- Médiocre                     Moyen                     Elevé

**Q14 :** **Qu'elle appréciation pouvez-vous donner à la communication interne de votre entreprise ?**

- Médiocre                     Moyenne                     Bonne

### **III- UTILISATION DES OUTILS DE COMMUNICATION INTERNE**

**Q15 :** **Parmi ces outils de communication interne lequel appréciez-vous plus ?**

- Papier                     Numérique                     Réunion                     Tous les trois outils

**Q16 :** Les outils de communication interne facilite t'ils votre travail ?

- Jamais                     Rarement                     Parfois                     Souvent

**Q17 :** Comment appréciez-vous le rôle joué par les outils de communication interne dans votre entreprise ?

- Pas satisfaisant                     Peu satisfaisant                     Satisfaisant                     Très satisfaisant

**Q18 :** Doit-on améliorer les outils de communication interne dans votre entreprise ?

Oui  Non

#### **IV- LA PERFORMANCE AU TRAVAIL**

**Q19 :** Etes-vous souvent victime d'un manque de communication au travail ?

Jamais  Rarement  Occasionnellement  Souvent  Assez souvent

**Q20 :** Le manque de communication impacte souvent négativement votre qualité de travail ?

Oui  Non

Si oui justifiez-vous.....

**Q21 :** L'absence de communication peut 'elle entrainer des problèmes d'adaptation en entreprise ?

Oui  Non

Si oui justifiez-vous.....

**Q22 :** Quel élément à améliorer pour la performance du personnel au travail ?

Bonne communication  Reconnaissance  Rémunération  Responsabilité  Promotion

Autre (à préciser).....

**Q23 :** Qu'elle place occupe t'elle la communication interne pour le rendement en entreprise ?

Peu essentielle  Essentielle

**Q24 :** La bonne gestion de la communication interne est-elle pour vous un indice de performance au travail ?  Oui  Non

## TABLE DE MATIERE

SOMMAIRE .....	i
AVERTISSEMENT .....	ii
DEDICACE .....	iii
REMERCIEMENTS .....	iv
LISTE DES TABLEAUX.....	v
LISTE DES SCHEMAS .....	vii
LISTE DES ABREVIATIONS.....	viii
RESUME .....	ix
ABSTRACT.....	x
INTRODUCTION GENERALE .....	1
1. CONTEXTE.....	1
2. PROBLEMATIQUE .....	2
3. L’OBJECTIF DE LA RECHERCHE .....	6
4. HYPOTHESES DE LA RECHERCHE.....	6
5. INTERET DE LA RECHERCHE.....	7
6. PLAN DU TRAVAIL .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
PREMIERE PARTIE : APERÇUE DE LA COMMUNICATION INTERNE EN ENTREPRISE POUR UNE MEILLEURE PERFORMANCE DANS LES ORGANISATIONS .....	9
CHAPITRE I : COMMUNICATION INTERNE : UN ATOUT POUR LES ENTREPRISES PARAPUBLIQUES .....	10
SECTION I : LA COMMUNICATION INTERNE COMME UN INSTRUMENT NECESSAIRE DANS LA VIE COURANTE DES ENTREPRISES PARAPUBIQUES ..	10
I- LA PLACE DE LA COMMUNICATION INTERNE EN ENTREPRISE ....	10
A- NOTION DE COMMUNICATION INTERNE EN ENTREPRISE.....	11
1- Définition et rôle de la communication interne dans les organisations ...	11
2- Objectifs de la communication interne dans une organisation .....	12
B- LE FONCTIONNEMENT DE LA COMMUNICATION INTERNE EN ENTREPRISE .....	13

1- Les méthodes et circuits de communication interne.....	13
2- Les supports de communication interne en entreprise.....	16
II- LES DIFFERENTES RELATIONS DE LA COMMUNICATION	
INTERNE POUR UNE EFFICACITE DES EMPLOYES DANS L'EXECUTION DES	
SERVICES .....	18
A-LES RATTACHEMENTS DE LA COMMUNICATION INTERNE DANS	
L'ENTREPRISE .....	19
2-Le rattachement de la CI à d'autres types de direction.....	19
B-LES RELATIONS PUBLIQUES DE LA COMMUNICATION INTERNE	
AU SEIN DES ENTREPRISES.....	20
1- Journées portes ouvertes et organisations des événements.....	20
2- Cadeaux au sein de l'entreprise et voyage de réflexion .....	21
SECTION II..... : LE CHANGEMENT : UNE PERIODE INCONTOURNABLE	
POUR LA COMMUNICATION INTERNE AU SEIN DES ORGANISATIONS	
PARAPUBLIQUES .....	22
I- COMMUNICATION INTERNE : UN OUTIL D'ACCOMPAGNEMENT	
DES ORGANISATIONS A LA RECHERCHE DE PERFORMANCE FACE AU	
CHANGEMENT .....	22
A- L'IMPORTANCE DE LA COMMUNICATION INTERNE DANS	
L'ACCEPTATION DU CHANGEMENT PAR LE PERSONNEL.....	22
1- La vision des managers à répondre au changement pour une conduite	
spécifique au sein de l'entreprise .....	22
2- L'adhésion des collaborateurs à la nouvelle politique de vie de	
l'entreprise en période de rupture.....	24
B- LE MAINTIEN DE LA MOTIVATION DU PERSONNEL PAR UNE	
COMMUNICATION INTERNE POUR UN EXCELLENT RYTHME DE TRAVAIL	
DANS L'ENTREPRISE EN PERIODE DE CRISE.....	25
1- Définition notionnelle et facteurs de motivation dans les organisations .	25
2- Le processus de motivation dans l'entreprise pour faire face au	
changement.....	27
II- L'ADAPTATION DES COLLABORATEURS AU CHANGEMENT DANS	
LES ORGANISATIONS : MARQUE D'UNE BONNE CI.....	28

A- L'ADAPTATION DES SALARIES DANS LA NOUVELLE	
STRATEGIE DE FONCTIONNEMENT DE L'ENTREPRISE .....	28
1- Le professionnalisme des employés dans leurs travaux .....	28
2- L'utilisation des outils de nouvelle génération dans l'entreprise .....	29
B- L'EXECUTION DES SERVICES DE QUALITES DANS	
L'ENTREPRISE: UNE MAITRISE DU CHANGEMENT PAR UNE CI EFFICACE	
.....	30
1- La notion de qualité et de service de qualité en entreprise .....	30
2- L'influence de la communication interne dans l'exécution des services de	
qualités en période de changement.....	31
CHAPITRE II : LA PERFORMANCE DES COLLABORATEURS AU	
TRAVAIL: UN DETERMINANT DU BON FONCTIONNEMENT DES STRUCTURES	
PARAPUBLIQUES .....	34
SECTION I : LES CONDITIONS DE PERFORMANCE DES	
COLLABORATEURS POUR UN SERVICE DE QUALITE DANS LES ENTREPRISES	
PARAPUBLIQUES .....	34
I- LES CONDITIONS DE PERFORMANCES DES COLLABORATEURS	
LIEES A L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL.....	34
A- L'EXIGENCE DES POSTES DE TRAVAIL DE QUALITE POUR LE	
PERSONNEL DE L'ENTREPRISE .....	35
1- La station de travail du personnel dans l'entreprise .....	35
2- L'ergonomie conseillée dans l'entreprise.....	37
B- LES MESURES DE PROTECTION DES SALARIES DANS	
L'EXECUTION DE LEURS SERVICES EN ENTREPRISE .....	38
1- Le temps de travail du salarié dans l'entreprise.....	38
2- La sécurité du collaborateur dans l'entreprise .....	39
II- LES CONDITIONS DE PERFORMANCE DES COLLABORATEURS	
LIEES A LEURS PERSONNES.....	41
A- LES CONDITIONS DE PERFORMANCES RELATIVES A LA	
SATISFACTION DES BESOINS DES COLLABORATEURS.....	41
1- Notion de besoin en entreprise dans la recherche du rendement des	
salariés.....	41
2- Satisfaction des besoins du collaborateur pour sa performance .....	43

B- LES CONDITIONS PSYCHOLOGIQUES DES SALARIES ET LA	
THEORIE DE LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE.....	44
1- Stabilité mentale des salariés dans l'entreprise .....	44
2- La théorie de la justice organisationnelle .....	45
SECTION II- LA MANIFESTATION DU RENDEMENT DES SALARIES DANS	
L'EXECUTION DU TRAVAIL AU SEIN DES ORGANISATIONS PARAPUBLIQUES	
.....	46
I- LES ELEMENTS RELATIFS A LA MANIFESTATION DE LA	
PERFORMANCE EN ENTREPRISE .....	46
A- LES TYPES DE PERFORMANCES PRESENTENT EN ENTREPRISE	47
1- La performance individuelle et organisationnelle en entreprise.....	47
2- Les autres types de performance en entreprise .....	48
A- LES MODELES THEORIQUES DE PERFORMANCES EN	
ENTREPRISE .....	48
1- Le modèle multifactoriel de Campbell (1990).....	48
2- Les autres modèles théoriques de la performance en entreprise.....	49
II-L'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE DES COLLABORATEURS	
DANS LES ORGANISATIONS POUR UN BON FONCTIONNEMENT DES	
ENTREPRISES .....	51
A- LES INDICATEURS DE PERFORMANCES EN ENTREPRISE .....	51
1- Les typologies d'indicateurs de performance en entreprise .....	51
2- Les variétés d'indicateurs de performances en entreprise .....	52
B- L'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE DES COLLABORATEURS	
PAR LA HIERARCHIE.....	53
1- Modes d'évaluation de la performance en entreprise .....	53
2- Les indicateurs de mesure d'évaluation de la performance des	
collaborateurs en entreprise.....	55
DEUXIEME PARTIE : ETUDE EMPIRIQUE DE LA COMMUNICATION	
INTERNE ET DE LA PERFORMANCE DES COLLABORATEURS AU SEIN DES	
STRUCTURES PARAPUBLIQUES .....	58
CHAPITRE III: DELIMITATION DU CADRE D'ETUDE ET METHODOLOGIE	
DE L'ENQUETE .....	59

SECTION I- DELIMITATION DU CADRE DE RECHERCHE DES ENTREPRISES PARAPUBLIQUES ET RAPPELS DES HYPOTHESES .....	59
I- PRESENTATION DES ENTREPRISES FAISANT L’OBJET DE LA RECHERCHE .....	59
A- PRESENTATION DE LA STATION DE LA CRTV SUD.....	59
1-Création et organisation de la station régionale de la CRTV-SUD .....	60
2- Fonctionnement et ressources de la station de la CRTV-SUD.....	61
B- PRESENTATION DES AGENCES DU BUNEC ET DE LA CAMPOST D’EBOLOWA.....	62
1- L’agence du Bureau National de l’Etat Civil .....	62
2- L’agence de la CAMPOST .....	64
II- RAPPEL DES HYPOTHESES ET VARIABLES DE LA RECHERCHE ....	67
A- FORMULATION DES HYPOTHESES DE RECHERCHE.....	67
1-Définition des hypothèses de recherche .....	67
2 Présentation des hypothèses de recherche .....	68
B- Présentation des variables de recherche.....	68
1- L’identification des différentes variables de recherche .....	68
2- Opérationnalisation des variables .....	69
SECTION II : METHODOLOGIE DE L’ENQUETE UILISEE .....	70
I- LA METHODE DE COLLECTE DE DONNEE.....	70
A- LA TECHNIQUE DE RECHERCHE ET LES OUTILS DE COLLECTE DES DONNEES.....	70
1- La technique de recherche des données utilisées.....	70
2- Les différents outils de collecte des données.....	71
B- La population étudiée dans la recherche .....	72
1- La population cible de l’enquête.....	72
2- La méthode d’échantillonnage choisie .....	72
II- LE TRAITEMENT DES DONNEES ET LES DIFFICULTEES RENCONTREES .....	74
A- LA PROCEDURE DE TRAITEMENT DES DONNEES UTILISEE.....	74
1- La procédure de traitement des informations appliquées .....	74
2- Etablissement des relations entre les différentes variables.....	75
B- LES DIFFICULTES RENCONTREES DANS LA RECHERCHE.....	77

1- Les difficultés d'ordre matériel .....	78
2- Les difficultés liées aux moyens financiers .....	78
CHAPITRE IV : ANALYSE DES RESULTATS ET SUGGESTION POUR UNE AMELIORATION DE LA CI EN ENTREPRISE .....	80
I- L'ANALYSE UNI-VARIEE DES DIFFERENTES VARIABLES .....	80
A- L'IDENTIFICATION DES REpondANTS .....	80
1- L'identification du répondant relative à sa personne.....	81
2- Identification du répondant relative à son travail .....	82
B- EVALUATION ET UTILISATION DES OUTILS DE COMMUNICATION INTERNE .....	83
1. Evaluation de la communication interne en entreprise .....	83
2. Utilisation des outils de communication interne en entreprise .....	86
II- VÉRIFICATION DE LA CORRÉLATION ENTRE LES VARIABLES .....	89
A- TECHNIQUE ET PROCEDURE DE VÉRIFICATION DES HYPOTHESES .....	89
1- Technique de vérification des hypothèses .....	89
2- Procédure de vérification des hypothèses .....	90
B- Vérification des hypothèses de recherche .....	91
1- Relation entre l'écoute attentive des salariés et l'épanouissement des travailleurs dans l'entreprise .....	91
2- Relation entre les outils de communication interne et la qualité du travail .....	93
SECTION II- SUGGESTIONS RELATIVES AUX CONDITIONS DE TRAVAIS POUR UNE PERFORMANCE DANS LES ENTREPRISES PARAPUBLIQUES .....	94
I. LES RECOMMANDATIONS D'ORDRES GENERALES RELATIVES A LA CI DANS LES ORGANISATIONS .....	95
A. LA DISPONIBILITE ET L'UTILISATION DES OUTILS DE CI EN ENTREPRISE .....	95
1. Disponibilité des outils de communication interne en entreprise .....	95
2. L'utilisation des outils de CI dans les organisations.....	96
B- L'APPRECIATION DU PLAN DE COMMUNICATION INTERNE MISE EN PLACE DANS L'ENTREPRISE .....	97

1. Présentation du plan de communication interne .....	97
1. Proposition du plan de communication interne .....	98
I. LES RECOMMANDATIONS SPECIFIQUES AUX ACTEURS DE L'ENTREPRISE .....	99
A- SUGGESTIONS PROPOSEES AUX COLLABORATEURS.....	99
1. Les obstacles des collaborateurs liés à l'utilisation des outils de CI en entreprise	99
2. Les pistes de solution pour la performance des collaborateurs dans l'utilisation de la communication interne .....	100
B- SUGGESTIONS PRESENTEES A LA HIERARCHIE DES ENTREPRISES PARAPUBLIQUES .....	101
1. Recommandations apportées aux cadres hiérarchiques de l'entreprise	101
2. Suggestions proposées à l'Etat pour la performance au travail dans ses entreprises parapublic par le biais de la CI .....	103
CONCLUSION GENERALE.....	104
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES .....	104
ANNEXES .....	104
TABLE DE MATIERE.....	104

