

REPUBLIQUE DU CAMEROUN

Paix-Travail-Patrie

UNIVERSITÉ DE YAOUNDE I

ECOLE NORMALE SUPERIEURE
D'ENSEIGNEMENT TECHNIQUE
D'EBOWA

BP. 886 EBOLOWA

DÉPARTEMENT DE L'INNOVATION,
DES TECHNIQUES COMMERCIALES
ET DE L'INDUSTRIALISATION



REPUBLIC OF CAMEROON

Peace-Work-Fatherland

UNIVERSITY OF YAOUNDE I

HIGHER TECHNICAL TEACHER'S
TRAINING COLLEGE OF
EBOLOWA

P.O BOX: 886 EBOLOWA

DEPARTMENT OF INNOVATION,
COMMERCIAL TECHNIQUES AND
INDUSTRIALIZATION

COMMUNICATION INTERNE ET PRISE DE DECISION EN ENTREPRISE : CAS DE LA COMMUNE D'AMBAM

Mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention du Diplôme de Professeur d'Enseignement
Technique Deuxième Grade(DIPETII)

OPTION : COMMUNICATION ADMINISTRATIVE

Rédigé et soutenu par :

EZEME NKOUNA Falonne

Matricule : 19W1165

Sous la Direction de :

Pr. BINGONO Emmanuel

Maitre de conférences



Année Académique : 2020-2021

À

Mon père

REMERCIEMENTS

La réalisation de ce travail de recherche a été facilitée par plusieurs personnes qui ont su nous accompagner et nous encourager. C'est dans ce sens qu'il me soit permis à travers ces lignes de les remercier. Il s'agit particulièrement des personnes suivantes :

- Du **Pr BINGONO Emmanuel**, notre Directeur de mémoire pour sa disponibilité, ses conseils et son exigence dans l'encadrement de notre travail de recherche ;
- Madame le Directeur de l'ENSET Ebolowa, le **Pr NDJAKOMO ESSIANE Salomé** qui nous a permis de faire notre formation dans de bonnes conditions ;
- Le **Dr SAMBA Michel Cyrille**, notre Chef de Département pour ses conseils et orientations qu'il nous a prodigué tout au long de notre formation ;
- L'ensemble du personnel enseignant et administratif de l'ENSET d'Ebolowa pour leur suivi, accompagnement et enseignement ;
- Monsieur **ZOMO OVONO Samson**, Maire de la Commune d'Ambam pour son accueil, sa collaboration et sa disponibilité ;
- Ma mère **ASSANGONO Delphine**, pour son amour, ses conseils, qui n'a jamais cessé de nous encourager pour entreprendre nos études et atteindre nos objectifs ;
- Ma tante Mme **MENGUE née NTYAM ONDO Suzanne**, PCA (UY1) pour son affection, son immesurable soutien et ses encouragements ;
- Mes frères et sœurs, **ONDO Alain**, **OBIANG Serges**, **ANGONO Georgette** et **OKO'O Robine** pour leur soutien inconditionnel et leurs encouragements ;
- Monsieur **NZE NKOGHE Jérémie** pour son soutien ;
- Mes camarades de la 3^e promotion de l'ENSET d'Ebolowa, spécialité Communication Administrative ;
- Tous ceux de près ou de loin qui m'ont apporté leur soutien inconditionnel et multiforme, trouvez ici l'expression de ma profonde reconnaissance.

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

Tableau 1 : Opérationnalisation des variables.....	36
Tableau 2 : Distribution de la population accessible.....	47
Tableau 3 :Tableau de distribution des participants suivant les informations socioprofessionnelles ...	52
Figure 1 : schéma de la communication interne en entreprise (source wiki mémoire)	23
Figure 2 : schéma du processus décisionnel (source e-marketing.fr).....	29
Figure 3 : Pyramide des besoins de Maslow	31
Figure 4 Organigramme de la Commune d'Ambam.....	40

LISTE DES ABRÉVIATIONS, ACRONYMES ET SIGLES

ACP : Afrique Caraïbe et Pacifique

CA : Commune D'Ambam

CAD : Communication Administrative

CI : Communication Interne

CTD : Collectivités Territoriales Décentralisées

DIPET : Diplôme de Professeur de l'Enseignement Technique Deuxième Grade

ENSET: Ecole Normale Supérieur d'Enseignement Technique

HR : Hypothèse de Recherche

HS : Hypothèse Secondaire

QS : Question Secondaire

PH : Potentiel d'Hydrogène

VD : Variable Dépendante

VI : Variable Indépendante

RÉSUMÉ

La présente étude part du constat selon lequel au sein de la Commune d'Ambam les faiblesses du système de communication interne reposent sur une collaboration assez difficile entre les employés et des informations non centralisées, qui ne favorisent pas la prise de décision efficace et rationnelle dans ladite structure. Pour mener à bien cette étude, nous avons fait recours à la théorie des relations humaines développée par E.MAYO, A.MASLOW et F.HERZBERG qui stipule que l'entreprise est un lieu de production, et que l'Homme, principal acteur a une dimension humaine à prendre en considération. Et notre hypothèse générale a été formulée comme suit : la communication interne telle qu'elle est pratiquée et organisée dans les services de la Commune d'Ambam ne participe pas de manière significative au processus décisionnel en vigueur au sein de cette organisation. A cet effet, la présente étude vise donc à comprendre pourquoi la communication interne n'est pas corrélée positivement à la prise de décision. A travers une approche qualitative de type descriptif nos données ont été collectées par le biais d'un guide d'entretien mené auprès de 18 acteurs institutionnels qui ont permis de vérifier nos hypothèses et répondre à nos questions de recherche. Pour optimiser et opérationnaliser la relation communication interne-prise de décision dans l'entreprise, nous avons adressé des recommandations à l'endroit des dirigeants de la Commune d'Ambam sur le plan managérial de mettre en place un service de communication efficace qui contribuera au développement d'une culture d'information favorable à la prise de décision.

Mots clés : Communication, Communication interne, Information, Prise de décision

ABSTRACT

This study is based on the observation that within the municipality of Ambam, the weaknesses of the internal communication system are based on a rather difficult collaboration between employees and non-centralized information, which does not promote efficient and rational decision-making. In order to carry out this study, we have recourse to the theory of human relations developed by E.MAYO, A.MASLOW and F.HERZBERG which states that the company is a place of production, and that the man, the main actor has a human dimension to take into consideration. And our general hypothesis has been formulated as follows: internal communication as practiced and organized in the services of the municipality of Ambam does not significantly participate in decision-making process in effect within this organization. To this end, the present study therefore aims to understand why internal communication is not positively correlated with decision-making. Through a descriptive qualitative approach, our data were collected through an interview guide conducted with 18 institutional players who allowed us to verify our hypothesis and answer our research questions. The internal communication-decision-making relationship in the company, we have made recommendations to the managers of the municipality of Ambam at the managerial level to set up an effective communication service that will support the conducive to decision-making.

Keywords: Communication, Internal communication, Information, Decision making

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES.....	iii
LISTE DES ABRÉVIATIONS, ACRONYMES ET SIGLES.....	i
RÉSUMÉ.....	i
ABSTRACT	ii
SOMMAIRE	iii
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	1
CHAPITRE 1: PROBLÉMATIQUE DE L'ÉTUDE.....	5
1.1 Contexte de l'étude.....	5
1.2 Justification du sujet.....	6
1.4 Problème.....	9
1.8 Délimitation de l'étude.....	13
1.8.1 Délimitation thématique	13
1.8.2 Délimitation spatiotemporelle	13
CHAPITRE 2 : INSERTION THÉORIQUE DE L'ÉTUDE	14
2.1 Définition des concepts	14
2.1.1 La communication.....	14
2.1.3 L'information	17
2.1.4 La prise de décision.....	18
2.2 Revue de littérature	18
2.2.1 Objectif de la communication interne	21
2.2.2 Les outils de communication interne.....	21
a) Les moyens oraux.....	21
b) Les moyens écrits.....	22
c) Les moyens audio-visuels	22
2.2.3 Différentes directions de la communication interne.....	22
a)La communication horizontale.....	22
b) La communication verticale.....	22
c)La communication ascendante	22
d) La communication descendante ou «hiérarchique»	22
2.2.4 La place de la communication interne dans une entreprise	23
2.2.5 L'importance de la communication dans l'entreprise.....	24

2.2.6	Valeur de l'information et son système de gestion	24
2.2.7	Notion de système d'information.....	26
2.3	La prise de décision dans la littérature scientifique.....	26
2.3.1	Le modèle classique de la rationalité absolue	26
2.3.2	Le modèle de la rationalité limitée	27
2.3.3	Le modèle politique et de pouvoir.....	28
2.4	Théories explicatives du sujet	29
2.4.1	La théorie des relations humaines	29
a)	Elton MAYO (1880 - 1949)	30
b)	Abraham Maslow et la pyramide des besoins.....	31
c)	Frederick Herzberg et l'étude des motivations	32
2.4.2	Les théories de Kurt Lewin et RensisLikert :	33
a)	Kurt Lewin (1890-1947) :	33
	Principes des travaux de K.Lewin :	33
b)	Rensis Likert :	33
	Principes des travaux de Likert :	34
2.5	Hypothèses de recherche	35
2.5.1	Hypothèse principale.....	35
2.6	Tableau synoptique.....	36
CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE		37
3.1	Type de recherche	37
3.2	Présentation du lieu de l'étude	38
3.2.1	Historique de la Commune	38
3.2.2	Milieu biophysique.....	40
a)	Climat	40
b)	Sols.....	41
c)	Relief.....	41
d)	Hydrographie.....	42
3.2.3	Milieu Humain	42
3.2.4	Activités économiques.....	43
3.4	Échantillon d'étude et mode d'échantillonnage	47
3.4.1	Échantillon.....	47
CHAPITRE 4 : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS ET VÉRIFICATION DES HYPOTHÈSES..		51
4.1.1	Information socioprofessionnelle	52
4.1.2	Connaissance des enjeux et objectifs de la communication interne dans une organisation	52

4.2	Vérification des hypothèses.....	57
CHAPITRE 5 : INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS, DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS.....		60
5.1	Interprétations des résultats	60
5.2	Discussion des résultats.....	64
❖	Mettre en place un Service de communication à la Commune d'Ambam	66
❖	La mise en place d'une boîte à idées.	66
❖	Le journal d'entreprise.	67
CONCLUSION GÉNÉRALE		68
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES		70
ANNEXES		73
TABLE DES MATIERES.....		79

INTRODUCTION GÉNÉRALE

La communication est un instrument vital dans la dynamique de fonctionnement de gestion et de développement d'une organisation. Elle s'inscrit dans le transfert et la réception de l'information d'une personne à une autre ou d'un groupe à un autre quelle que soit la nature sociale ou culturelle. La communication est donc un instrument décisif parce qu'il joue un rôle de très grande importance dans la réussite de l'organisation.

La communication interne qui nous intéresse dans le cadre de la présente recherche, est une des déclinaisons de la communication d'entreprise. Elle est la composante d'un système global d'organisation des flux d'informations et des échanges visant un équilibre informationnel et relationnel. En entreprise plus qu'ailleurs, l'information, qui est la matière première de la décision, n'est pas donnée mais elle est construite.

Par ailleurs, la particularité de la communication interne ne consiste pas dans la technique utilisée mais dans la cible de celle-ci. Il s'agit entre autre de donner à un employé l'envie et les moyens de bien travailler. L'objectif est de satisfaire les salariés dans son environnement afin que ces derniers puissent apprécier leur travail, en se sentant bien intégré et en ayant pleinement conscience de sa fonction et de son rôle au sein de sa structure. La communication interne devient alors un atout capital dans la compétitivité et la performance de l'entreprise. Il convient bien évidemment de communiquer pour bien gérer les ressources humaines au sein de l'organisation, mobiliser ses compétences et d'obtenir l'adhésion de tout son personnel dans le but de pouvoir atteindre ses objectifs communs. Il devient alors intéressant de dire que les équipes qui gagnent sont celles qui prennent plaisir à travailler ensemble. « Aujourd'hui, toutes les grandes entreprises savent que leurs succès dépendent de leur dialogue avec les salariés parce qu'il permet de créer un sentiment d'existence des collaborateurs en les aidant à comprendre la situation générale de l'entreprise pour favoriser l'atteinte des objectifs généraux ». Aussi, Bon nombre de compagnies ont subi de graves problèmes par manque de transparence vis-à-vis des employés. Elles reconnaissent que les salariés sont les premiers vecteurs de la communication et de l'image de l'entreprise vers l'extérieur depuis l'accueil à l'entrée jusqu'aux relations clients.

Alors que la communication est un terme large, la communication interne est plus spécifique et constitue un des sous-ensembles. A l'instar de la communication au sens large, la communication interne a beaucoup évolué. Cette évolution est tributaire du développement des technologies de l'information et de la communication. Dans les entreprises actuelles, la communication interne doit être un élément important dans la Gestion des Ressources Humaines car elle s'inscrit dans le cadre des facteurs de motivation du personnel. La perception des hommes et des femmes comme ressources qu'il faut mobiliser et sur lesquelles il faut investir, nécessite le développement de la communication interne de qualité. La communication interne se traduit aussi comme un outil ou un instrument favorisant l'adhésion aux valeurs de l'entreprise, tout comme un moyen facilitant la construction d'une solidarité et d'une implication des salariés par rapport à leur employeur » Detrie et Boyez (2001). Nous pouvons dire, de ce fait, que la communication interne joue un rôle capital dans la fonction d'une entreprise, où elle contribue à l'efficacité de l'entreprise à travers la motivation des salariés.

En fait, il existe un lien opérationnel entre la communication interne, le processus décisionnel, le management et la politique de ressources humaines, car la communication interne n'a d'efficacité que si elle est accompagnée par une politique de relations humaines concordante et par un appui du management de l'entreprise. A défaut de cette connexion, la communication interne semblerait à une simple politique d'information descendante dont les effets seraient limités.

L'entreprise en tant que structure socialement organisée suppose que soient définies les modalités de la prise de décision dans l'entreprise. Cette action repose entre autre sur les informations détenues par les décideurs qui leurs permettent de prendre des décisions en adéquation avec les objectifs poursuivis par l'entreprise. Pour étudier comment une entreprise prend une décision, il faut se poser un certain nombre de questions relatives à la définition même de la notion de décision.

On peut définir la décision comme étant un «acte par lequel un ou des décideurs opèrent un choix entre plusieurs options permettant d'apporter une solution satisfaisante à un problème donné ». Cette notion de décision a évolué dans le temps au fur et à mesure que ce sont transformées et complexifiées les procédures de prise de décision. Au sens classique du terme on assimile la décision à l'acte par lequel un individu (disposant du pouvoir de décider)

prend les mesures favorisant la création et la répartition des richesses dans une entreprise en s'appuyant sur un ensemble d'informations à sa disposition sur le marché. Dans son approche plus moderne, la prise de décision apparaît plutôt comme « un processus d'engagement progressif, connecté à d'autres, marqué par l'existence reconnue de plusieurs chemins pour parvenir au même et unique but » Sfez (1993).

L'évolution du concept de décision est révélatrice d'un certain nombre d'évolutions dans la manière d'appréhender le processus de la prise de décision : La décision n'est plus un acte unique fondé sur la recherche du profit mais repose sur un ensemble successif de décisions de moindre portée. La décision n'est plus fondée sur la recherche d'un seul objectif mais intègre un nombre plus important de variables. La décision intervient dans un contexte plus aléatoire dans le sens où la manière d'atteindre l'objectif poursuivi peut passer par différents types d'actions. Ces évolutions sont compréhensibles car elles ne font que souligner les mutations du système productif : l'environnement de l'entreprise est devenu plus complexe, plus incertain aussi et la prise de décision ne repose plus sur un seul individu mais peut être partagée entre un nombre élevé d'acteurs agissant au sein de l'entreprise. Cette multiplication du nombre de décideurs reflète par ailleurs la diversité des décisions qui doivent être prises dans une entreprise.

Afin de pouvoir analyser les effets de la participation, ou le cas échéant de la non-participation, de la communication interne dans le processus décisionnel notre étude s'est portée sur le thème de réflexion suivant : « **communication interne et prise de décision en entreprise : Cas de la Commune d'Ambam** »

La présente étude est divisée en trois parties, une partie théorique, le cadre méthodologique et le cadre opératoire. Au plan pratique elle est organisée autour de cinq chapitres essentiels. Le premier chapitre présente la problématique de l'étude, les objectifs de l'étude ainsi que les questions de recherche qui ont guidé notre travail. Le deuxième chapitre expose l'approche théorique où nous avons eu l'opportunité de définir les concepts, de présenter la revue de la littérature ainsi que la théorie explicative du sujet. Le troisième chapitre décrit le cadre méthodologique notamment la population d'étude, les techniques de collecte des données et le mode de traitement et d'analyse de ces dernières. Le quatrième chapitre est consacré à la présentation et à l'analyse des données documentaires et descriptives issues de nos investigations. Le cinquième chapitre enfin, se rapporte à l'interprétation des résultats qui débouche sur des conclusions et des recommandations.

La présente étude loin d'être le fruit d'une expérience avérée dans la recherche, dans ce sens qu'elle comporte sans doute des lacunes liées à la méthodologie et à l'opérationnalisation de nos instruments de recherche, au contraire, tente de donner un sens pour nos futurs travaux dans le domaine des sciences de l'information et de la communication.

CHAPITRE 1: PROBLÉMATIQUE DE L'ÉTUDE

Selon Mongeau (2008), «la problématique consiste à organiser une description de l'état des connaissances à propos de la situation ou du phénomène étudié à partir de ce qui est déjà connu dans la documentation scientifique», en vue d'en «dégager un sens et de conduire à la définition, à la formulation du problème et de la question de recherche».

La recherche en sciences sociales peut donc être considérée comme une action organisée, systématique, critique qui prend naissance par un questionnement scientifique concernant une situation sous investigation dans un objectif de trouver des réponses et des solutions ou de développer de nouvelles théories et connaissances à partir de l'analyse d'un objet de recherche. La problématique est la partie traitant du questionnement scientifique sur le sujet de recherche. Dans ce chapitre, il s'agit pour nous de situer le contexte de notre recherche, de poser clairement les questions et les objectifs de la recherche, de montrer la pertinence de notre choix. Nous terminons par des travaux de référence relatifs à notre thème.

1.1 Contexte de l'étude

L'élément principal de la communication interne et du processus de décision c'est l'information. Face aux défis que les organisations modernes, comme la commune d'Ambam, ont à relever elles ont l'impératif de s'adapter, si possible d'anticiper, parfois influencer, en tout cas réagir avec agilité. Pour y parvenir dans de bonnes conditions, les gestionnaires d'entreprises ont besoin de l'information appropriée, au moment opportun, pour la prise de décision. L'information c'est l'élément principal de la communication externe ou interne, la place centrale qu'occupe l'information dans le processus de prise de décision n'est plus à démontrer. Cette idée de prépondérance de l'information a été soulignée, il y a déjà plus d'une quarantaine d'années, par Le Moigne (1973, 1974) au point qu'il attire l'attention sur la confusion souvent faite entre l'information et la décision. Selon l'auteur, information et décision sont reliées mais ne sont pas confondues.

L'information professionnelle est devenue une ressource-clé du développement de certaines entreprises. Certains secteurs d'activités (banque, téléphonie, assurances, santé,

immobilier, transport...) reconnaissent de plus en plus à l'information professionnelle un rôle stratégique dans les processus de décision et de gestion des enjeux informationnels.

Pour March (1991), la principale incertitude dans la prise de décision est l'ignorance des informations détenues par les autres et leurs actions probables. La principale raison d'être de l'information est son rôle dans un processus de diminution de cette incertitude.

L'information a aussi une valeur, car elle permet de choisir, de prendre des décisions et d'agir. Sa valeur est ainsi liée à son emploi dans le contexte de prise de décisions. Ainsi pour March (1991), l'information donne son sens à une situation de décision et modifie donc à la fois la structure des options et les préférences recherchées.

L'information reste ainsi au cœur du système de gestion de l'entreprise, comme elle est au centre de toute décision à prendre. Être bien informé est souvent (presque toujours) une condition à la réussite.

Cette interaction féconde entre l'information, au moyen de la communication interne, et la prise de décision a, dans le cadre de la décentralisation qui place désormais la commune devant l'important défi d'assurer le développement local, pour sens d'inviter la commune à fonctionner comme toute organisation moderne soucieuse d'atteindre ses objectifs. En fait la décentralisation est à l'ordre du jour dans beaucoup de pays d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique (ACP). L'instauration d'un système de représentation proche des populations est censée favoriser à la fois le développement local et la démocratisation. Autrement dit, les acteurs du développement, en particulier les agences de la coopération internationale, considèrent la décentralisation comme un processus permettant de faire participer les populations dans l'élaboration et la gestion des politiques qui concernent leur territoire. Cette idée repose sur le postulat selon lequel la décentralisation favorise la démocratisation et le développement à l'échelon local. La réussite de la décentralisation repose donc également aujourd'hui sur l'existence au sein des communes d'un système de communication interne qui soit un levier à la prise de décision.

1.2 Justification du sujet

Du point de vue académique, notre travail répond à l'exigence procédurale qui demande que tout étudiant finissant de l'ENSET d'Ebolowa produise un écrit scientifique, fruit d'une recherche de terrain dans la perspective de la validation du diplôme professionnel.

Il constitue une occasion pour l'étudiant de conduire une recherche scientifique dont la visée est de contribuer et à éclairer une problématique spécifique.

Par ailleurs, dans une perspective historique, qui dans le cadre de la décentralisation, place la commune au cœur des questions de développement des populations locales, la commune est donc appelée à fonctionner comme une organisation, c'est-à-dire qu'elle doit désormais disposer de tous les outils qui favorisent le développement d'une entreprise moderne. Il est donc opportun de vérifier si cette institution, en tant qu'organisation, dispose des outils indispensables à l'atteinte de ses objectifs. En fait, la communication, et spécifiquement la communication interne, étant un de ces outils nous avons voulu vérifier la place accordée à ce type de communication notamment dans la perspective de sa participation à la prise de décision. De nos jours, selon Thévenet (1988) la communication interne participe efficacement au développement des organisations. Mais pour ce faire l'organisation doit mettre en place un système de communication interne dont l'efficacité et l'efficience se vérifient d'une manière générale dans la mise en place d'une interaction féconde entre la communication interne et processus décisionnel, et de manière spécifique à travers l'implication active du personnel dans la prise de décision et l'atteinte des objectifs, la cohésion au sein de l'organisation, la motivation et le développement du sentiment d'appartenance chez les employés etc... Le management des organisations modernes dépend donc en dans une certaine mesure du système de communication interne mise en place en son sein.

L'idée de cette recherche est née d'un besoin personnel de vouloir mieux comprendre la communication interne en entreprise et son rapport au processus décisionnel. C'est ainsi que nous avons porté notre choix sur la Commune d'Ambam où le système de communication interne en place présente des carences majeures. Nous avons voulu, en abordant ce sujet, comprendre surtout quelle est la nature de l'interaction entre la communication interne et la prise de décision dans la Commune d'Ambam afin de vérifier si leur rapport est favorable à une prise de décision qui permette à cette commune de relever les défis du développement dans le cadre de la décentralisation.

Sur le plan social, elle répondra aux attentes d'informations aussi irrépissibles que légitimes des salariés ; on ne peut pas demander à des hommes de participer à une œuvre collective en aveugle, ils ont besoin de comprendre ou l'entreprise va, ils ont besoin d'être reconnu pour leurs compétences, ils ont besoin d'être écoutés ; une bonne communication a un effet positif sur le climat interne, sur l'opinion que les salariés ont pour l'entreprise et sur son

image globale. Un tel sujet trouve sa pertinence dans le fait qu'il peut démontrer de façon concrète de nombreux profits qu'une communication interne peut offrir à un personnel.

En tant que manager, la communication est un outil essentiel dans la mobilité du personnel en entreprise. Une bonne communication interne permettra donc à la hiérarchie de la commune de mieux appréhender les enjeux de la communication interne dans une organisation. Cette étude, pourra aider la hiérarchie à faire descendre l'information et à la faire remonter ; aussi elle créera une identité d'entreprise dans une culture commune, permettra à chacun de s'exprimer et enfin elle pourra renforcer la considération et le respect mutuel au sein de l'organisation.

Aussi, notre étude se situe dans le sens d'une initiative relative à la correction des déficiences du système de communication interne de la Commune d'Ambam afin de permettre à cette organisation de doter d'un nouvel outil indispensable à l'optimisation de ses moyens d'action.

Enfin le présent travail, aussi modeste qu'il puisse-t 'il paraître, pourra aider à enrichir la réflexion sur les enjeux en matière d'information et de communication interne dans les entreprises de manière générale. Il s'agit d'éclairer les enjeux associés à la dynamique interactionnelle communication interne-prise de décision.

1.3 Constats

Au sein de la Commune d'Ambam, nous avons constaté que la communication interne n'est pas organisée de manière significative à participer au processus décisionnel. Les faiblesses du système de communication interne de la Commune d'Ambam reposent d'abord sur la représentation inappropriée qu'en ont les acteurs institutionnels de cette organisation. Son organisation et sa gestion au sein des services de la Commune d'Ambam souffrent également de divers manquements. Il existe en effet des évidentes carences au sein du système de communication interne dont l'incidence négative sur le processus de prise de décision est constante. Les faits ci-après ont été observés. A la Commune de d'Ambam, on observe une collaboration assez difficile entre les employés, des rapports absents aux seins des unités, des informations non centralisées et divergentes, une coordination absente des informations reçues au sein des unités de production, contre cout une absence d'un circuit claire lié à une communication efficace interne à la commune d'Ambam.

Du point de vue managérial la commune d'Ambam fonctionne sur un style de management Taylorien. C'est dire que nous avons affaire à un management de type directif caractérisé par une faible valorisation du personnel et où on note une prépondérance de la communication

descendante. De ce qui précède, on constate qu'il y a une certaine contradiction entre les prises de décision entre le top management (employeur et employé) et des informations disponibles au sein des services d'exécution. Nous relevons l'existence d'un système de communication interne dont les carences compromettent la possibilité d'une interaction heureuse entre communication interne et processus décisionnel.

1.4 Problème

La communication interne a pour objectif global de sensibiliser le personnel aux enjeux de l'entreprise. Cette finalité recouvre quatre objectifs majeurs : informer, motiver, former, et construire l'image de l'entreprise, Larue et Caillat, (1991).

- Informer le personnel : la communication interne doit répondre aux attentes d'information des salariés sur les résultats de l'entreprise, la concurrence, la stratégie, les grandes orientations, bref sur la vie de l'entreprise. La certitude qu'ont les salariés d'être au courant de tout ce qui se passe sur leur lieu de travail renforce le sentiment d'appartenance à l'entreprise.

- Motiver le personnel : la communication cherche à valoriser les hommes, à les faire adhérer aux desseins de l'entreprise, à sa démarche. La cohésion d'un groupe ne peut exister qu'avec un minimum d'informations bilatérales.

- Former le personnel : la communication interne accompagne le plan de formation de l'entreprise. Elle peut avoir pour objectif de préparer le personnel aux mutations technologiques. Elle contribue à la prise de conscience de l'importance de la qualité et de la nécessité de mieux lutter contre la concurrence.

- Assurer la cohérence de l'image de l'entreprise : la plupart des entreprises accordent des budgets importants à la communication externe (publicité, parrainage, mécénat,...). Mais elles oublient trop souvent que « le personnel est le premier vecteur d'image de l'entreprise », qu'il peut agir vis-à-vis de l'extérieur comme un ambassadeur.

Une communication interne bien élaborée participe à la création d'une identité forte de l'entreprise, parce qu'elle se fonde sur une culture de l'information en cohérence avec la dynamique développementale de l'organisation. Un personnel bien informé est un personnel bien armé pour véhiculer l'image de l'entreprise tant en interne qu'en externe. Une communication interne efficace doit alors épouser les valeurs informatives, intégratives et

participatives. Car, si l'on s'accorde aujourd'hui à dire que l'information, c'est le pouvoir, c'est parce qu'on a constaté que l'individu informé devient apte à agir. L'information dans l'entreprise doit alors faire l'objet d'un contrôle et d'une gestion rigoureuse. Ceci est valable aussi bien pour l'information descendante (de la Direction vers les employés), ascendante (des employés vers la Direction) qu'horizontale (entre les employés). Tout ceci vise à faire du bénéficiaire de l'information ; le salarié, un véritable acteur dans le projet de l'entreprise. L'information apparaît comme le principal facteur qui influence la prise de décision selon le modèle de la rationalité limitée

Lin, Cole et Dalkir (2014) indiquent que l'information utile aux décideurs doit être évaluée selon sa pertinence, sa compréhensibilité, sa fiabilité, son accessibilité, et selon le temps et l'effort requis pour l'obtenir et l'exploiter. Si elle remplit les critères mentionnés précédemment, l'information permet de réduire l'incertitude, autrement dit de faire passer le décideur d'un état d'ignorance à un état de risque ou de certitude. Dans un contexte d'incertitude, l'information qui permet de modifier l'état de connaissance d'un individu Choo (2002) ; Citroën (2009) contribuerait donc à améliorer sa prise de décision.

Disons, en d'autres termes que, la réussite d'une entreprise est liée à l'intensité et à la qualité de la communication au sein de toute son organisation, Likert, (1961). Cela étant, il ne suffit pas seulement de maîtriser la gestion de trésorerie, le besoin en fonds de roulement, le calcul des coûts, le rendement de l'actif,... mais plutôt de savoir comment gérer la communication et l'information entre le personnel pour arriver à une meilleure performance.

Dans les services de la Commune d'Ambam nous avons constaté que le système de communication interne présentait d'importantes faiblesses et que le management était sous le prisme du paradigme managérial Taylorien. Dès lors, nous nous sommes posés les questions suivantes : Les acteurs institutionnels de la Commune d'Ambam ont-ils conscience des enjeux de la communication interne dans leur organisation ? La culture de l'information dont ces acteurs sont dépositaires servait elle les intérêts de leur organisation ? La communication interne telle qu'elle est organisée et pratiquée ici a-t-elle une influence sur la réussite de l'entreprise dans la mesure où elle «contribuait à son bon fonctionnement, mais aussi à la satisfaction des attentes du personnel », Marco et Libaert (2006) à travers leur implication au processus décisionnel ?

Les constats que nous avons faits au sujet de la communication interne quant à sa relation à la prise de décision posent selon nous le problème de l'absence d'une culture d'informations favorables à la prise de décision rationnelle et efficace. En fait sur la base des constats qui précède nous notons que les besoins en matière de communication interne existent dans la commune d'Ambam. Cette situation s'explique-t-elle par la méconnaissance des enjeux de la communication interne pour une organisation ? Le style de management en est-il la cause ? Pour s'inscrire dans cet ordre d'idées nous nous sommes effectivement intéressés aux problèmes que connaît la commune d'Ambam en matière de communication interne.

1.5 Question de recherche

Dans le cadre de la présente recherche nous avons retenu deux types de questions : la question principale et les questions secondaires.

1.5.1 Question principale

C'est le fil conducteur de toute recherche. Elle oriente le travail dans une direction donnée. Elle est formulée comme suit : *la communication interne telle qu'elle est organisée et pratiquée dans les services de la Commune d'Ambam participe-t-elle de manière significative au processus de prise de décision en vigueur au sein de cette organisation?*

1.5.2 Questions secondaires

QS1- La communication interne dans les services de la Commune d'Ambam est-elle organisée et pratiquée de manière à influencer sur le processus de prise de décision ?

QS2- La place faite à la CI au sein des services de la commune d'Ambam compromet-elle sa participation efficiente au processus de prise de décision ?

QS3- Les acteurs institutionnels de la Commune d'Ambam représentent ils la CI comme un levier indispensable à la prise de décision ?

1.6 Objectif de l'étude

Il se définit comme le but précis que l'on veut atteindre à l'issue d'une action dans le domaine de la recherche, l'objectif considéré comme étant le résultat auquel le chercheur veut parvenir au terme de l'étude. On distingue deux objectifs à savoir :

- ❖ L'objectif général ;

- ❖ Les objectifs spécifiques.

1.6.1 Objectif général

C'est la contribution que le chercheur espère apporter en étudiant le problème posé. Notre objectif est de comprendre pourquoi la communication interne n'est pas corrélée positivement à la prise de décision au sein de la Commune d'Ambam.

1.6.2 Objectifs spécifiques

Ce sont les procédés et les moyens par lesquels le chercheur atteindra l'objectif général. Il s'agira pour lui de :

- Vérifier si la méconnaissance des enjeux de la CI par les acteurs institutionnels de la Commune d'Ambam est la variable explicative des faiblesses du système de CI mis en place dans cette organisation;
- Vérifier la représentation sociale que les acteurs institutionnels de la Commune d'Ambam ont de la CI ;
- Vérifier leur niveau de compréhension de la relation CI-prise de décision;
- Identifier les différentes faiblesses du système de CI mis en place dans la municipalité d'Ambam ;
- Sonder la réalité de la pratique de la communication interne au sein de la Commune d'Ambam et analyser ses répercussions sur le processus de prise de décision

1.7 Intérêt de l'étude

L'intérêt peut se définir comme étant ce qui est important, utile, profitable à quelqu'un, à quelque chose ou à une société toute entière. L'intérêt de cette étude se dégage sur deux axes :

- ❖ **Sur le plan scientifique** : cette étude vise à mettre à la disposition de la communauté scientifique des outils techniques et méthodologiques d'organisation des systèmes de communication en général et interne en particulier ceci pour aboutir à une prise de décision efficace.
- ❖ **Sur le plan pratique** : notre travail pourra aider le manager à mettre un bon système de communication pour pouvoir prendre des décisions optimales

Les résultats de cette recherche permettraient :

Au public, d'être plus édifié sur l'importance de la communication dans la prise de décision.

Aux dirigeants d'entreprise qui sont à la quête de la rentabilité, d'adopter un modèle de prise de décision qui repose sur une bonne communication interne.

1.8 Délimitation de l'étude

Délimiter une étude c'est en préciser le champ d'investigation ainsi que sa temporalité, ces deux éléments autrement indispensables à sa « contextualisation » délimiter une étude permet non seulement la justification du choix et de l'intérêt du sujet.

De tout ce qui précède, nous avons donc doté la présente étude d'une double délimitation : thématique et spatiotemporelle afin de lui rendre toute la pertinence scientifique qui lui est requise.

1.8.1 Délimitation thématique

Notre sujet se situe autour des questions à l'intervalle de la communication et du management en ce sens qu'il s'intéresse aux interactions communication interne et prise de décision. Le propos ici étant de vérifier les effets de la communication interne sur le processus de prise de décision, en vue de l'optimisation de leur relation.

1.8.2 Délimitation spatiotemporelle

L'incidence de la faible organisation et de la méconnaissance des enjeux de la communication interne sur le processus de prise de décision peut s'observer et se vérifier dans plusieurs organisations du territoire national. Seulement compte tenu des contraintes de temps et la modicité de nos moyens financiers nous nous sommes limités au département de la Vallée du Ntem et à la Commune d'Ambam qui se trouve dans la région du Sud Cameroun. Par ailleurs, notre étude porte sur une période de temps allant de Mars 2021 à Mai 2021, période au cours de laquelle nous avons mené notre étude sur le terrain.

Au terme de ce chapitre, nous avons posé le problème, défini les objectifs de l'étude, dégagé son intérêt et l'avons limité. Nous allons aborder le deuxième chapitre relatif à l'insertion théorique du sujet.

CHAPITRE 2 : INSERTION THÉORIQUE DE L'ÉTUDE

Selon Mongeau (2008), le cadre conceptuel vise à «effectuer un tour d'horizon des concepts utilisés dans les études relatives à notre problème de recherche et à dresser un inventaire des différents modèles explicatifs déjà avancés par d'autres auteur[e]s» (p.61). Également, le cadre conceptuel devrait permettre de «restreindre notre champ d'investigation aux principaux concepts ou modèles théoriques qui nous serviront à élaborer nos objectifs spécifiques de recherche.

2.1 Définition des concepts

Pour Campenhoudt et Quivy la conceptualisation constitue une étape importante dans la recherche. Sans elle, on ne peut imaginer un travail qui ne se perde dans le flou, l'imprécision et l'arbitraire. Aussi, pour Jannina Lagneau, l'obligation de rigueur de la recherche a pour première exigence une claire formulation des concepts utilisés et pour seconde exigence un choix convenable des indicateurs avec lesquels l'on appréhende la réalité étudiée.

2.1.1 La communication

Au sens large « la communication est la transmission de message, les émotions, déclenche les attitudes et influence une conduite. Elle est l'art de transmettre l'information, les idées et les attitudes d'une personne à une autre » Plusieurs auteurs ont défini le concept « communication » de diverses manières selon leurs écoles et selon l'objet de leurs études.

Étymologiquement, parlant le mot « communication » est issu du latin « communicare » qui signifie partager, mettre en commun, rendre commun ou être en relation avec. « C'est un échange (verbal) entre un sujet parlant qui produit un énoncé destiné à un autre sujet parlant ou à un interlocuteur dont il sollicite l'écoute et ou une réponse explicite »

Cooley (1909), dans son ouvrage intitulé « social organisation » définit la communication comme étant un mécanisme par lequel les relations humaines existent et se développent et que sans la communication, l'esprit humain ne peut se développer tant que nature humaine véritable. Pour Jacques Durant la communication peut être un échange qui

peut s'effectuer entre deux personnes. Cet échange peut être de nature verbale ou non verbale, comme les gestes, les mimiques, les regards.

La communication est également sous-entendue comme un rendez-vous du donner et du recevoir, c'est-à-dire donner aux autres les informations que vous détenez et recevoir d'eux celles qu'ils ont. Dans ce sens, communiquer signifie entrer en contact verbal avec autrui, cependant, une communication peut aussi être un échange des messages par écrit entre deux ou plusieurs interlocuteurs. La communication dans le cadre de la communication d'entreprise est « un ensemble des signaux émis par l'entreprise dans les différentes directions des partenaires réels ou potentiels »

Comme l'avons souligné ci-haut, l'information reste un élément très déterminant de la cohésion sociale. Elle intervient à tous les niveaux de la sphère sociale. Aussi, elle remplit des fonctions suivantes :

- **Fonction d'information**

L'information consiste en des données, des faits, des messages, des opinions, des nouvelles et des commentaires qui méritent d'être assemblés, stockés, traités et diffusés en vue de comprendre de manière intelligente et sans équivoque les situations individuelles, collectives, nationales et internationales. C'est grâce à la maîtrise des faits et à leur compréhension que le récepteur prendra des décisions nécessaires qui vont modifier sa situation.

- **Fonction de socialisation**

Cette fonction permet de constituer un fond commun de connaissances et d'idées permettant à tout individu de s'intégrer dans le contexte de la société dans laquelle il vit. Ces valeurs une fois acquises, l'individu devient apte à participer à la vie communautaire.

- **Fonction de motivation**

C'est une fonction communicationnelle aidant l'individu vivant en société de poursuivre les objectifs immédiats et les finalités ultimes de sa communauté. Cette fonction appelle notamment une société permanente de la communication entre membres de la communauté.

- **Fonction de dialogue et discussion**

Par sa fonction de dialogue et discussion, la communication permet de fournir au récepteur les éléments pertinents, avec comme finalité le renforcement de son intérêt et sa participation aux problèmes locaux, nationaux et internationaux.

- **Fonction d'éducation**

Cette fonction érige la communication en instance de transmission des connaissances nécessaires au développement de l'esprit, à la formation du caractère et à l'acquisition des compétences et des aptitudes à toutes les périodes de la vie.

- **Fonction de promotion culturelle**

La communication ici permet de diffuser les œuvres artistiques et culturelles pour préserver l'héritage du passé.

- **Fonction de distraction**

Cette fonction consiste à diffuser, au moyen des signes, des symboles, des sons et des images, des activités individuelles ou collectives, telles que le théâtre, la danse, la littérature, la musique, le sport, le jeu.

- **Fonction d'intégration**

La communication dans ce cas précis, cherche à favoriser l'accès à la diversité des messages dont toute personne, groupe ou nation ont besoin pour se connaître et se comprendre mutuellement, pour apprendre les conditions, les points de vue et les aspirations des autres.

2.1.2 Communication interne :

La communication interne peut être définie comme la production d'informations sur le milieu interne de l'entreprise, c'est-à-dire une communication principalement en direction des salariés de l'entreprise. Ses applications sont variées : transmettre des informations, expliquer une nouvelle orientation, exposer des résultats, etc. La communication interne regroupe l'ensemble des actes d'échanges d'informations au sein de l'entreprise, Larue et Caillat (1991). La communication interne a pour principale mission de conjuguer les impératifs de l'entreprise et de répondre aux attentes du personnel, Almeida, et Libaert (2004).

La communication interne qui se définit comme l'ensemble des actions de communication mises en œuvre au sein d'une organisation à destination de ses salariés relève souvent du ressort du directeur des ressources humaines ou de son lieutenant, car la politique de communication interne est considérée comme étant liée davantage à la gestion du personnel qu'à sa simple information.

En entreprise plus qu'ailleurs, l'information qui est la matière première de décision, n'est pas donnée mais elle est construite. La communication interne remplit de multiples fonctions :

- exposer des résultats ;
- transmettre des informations ;
- expliquer une nouvelle orientation ;
- motiver les collaborateurs ou les salariés ;
- rassembler les acteurs d'un projet d'entreprise.

Aujourd'hui les salariés ont besoins d'être informés sur l'état de santé de l'entreprise, ses succès, mais aussi ses échecs. le but de la communication interne est donc d'informer pour motiver et impliquer le personnel dans la vie de l'entreprise, résoudre ou atténuer les difficultés d'ordre organisationnel, social ou de management. La communication interne est la condition primordiale pour assurer la cohérence avec son image de marque.

2 .1.3 L'information

Le terme « information » recouvre, en économie d'entreprise, deux réalités :

- Des renseignements sur quelqu'un ou sur quelque chose (petit Robert) qui vont induire des actions (recherche de renseignements par exemple), souvent, d'en porter le contenu à la connaissance d'un public plus ou moins large ;
- Une donnée ou un système qui peut être communiqué, véhiculé, stocké par un signal ou une connexion de signaux relevant d'un registre déterminé Petit Robert (2010).

L'information a, tout d'abord, une composante matérielle ; elle est une somme de renseignements qui sont autant d'expressions, de caractéristiques, de codifications qui seront importantes pour les gestionnaires dans l'exercice de leur prise de décision. Elle est ensuite, une composante conceptuelle ; pour dire qu'elle est une notion qui a un sens particulier, une valeur sémantique, une signification spéciale tant pour l'émetteur que pour le récepteur, Brennemann et Separi (2001).

2.1.4 La prise de décision :

La prise de décision est un processus non linéaire qui consiste à effectuer un choix supposé éclairer par l'information et motivé par l'expérience ou l'intuition du décideur, entre plusieurs options envisageables, dans le but d'agir dans un contexte social donné et en fonction des acteurs en jeu. Il ne s'agit pas nécessairement de chercher la meilleure solution, ni seulement de faire un simple choix parmi des options, mais de bien comprendre la situation pour décider de la solution la plus satisfaisante et la plus acceptable pour les parties prenantes Simon (1977) ; March (1994); Zsambock et Klein (2014). Dans plusieurs modèles qui seront exposés ultérieurement, l'information joue un rôle crucial, notamment dans le cas de décisions stratégiques Citroën (2009).

2.2 Revue de littérature

Vu le peu de recherches menées sur le lien entre communication interne et prise de décision, nous avons mobilisé des écrits sur la communication interne et le management en général.

Pour mener à bien notre travail de recherche, nous avons eu recours à quelques écrits en rapport avec notre problématique. Ces écrits nous permettent de voir comment les personnes qui se sont intéressées aux problèmes de la communication en entreprise abordent le sujet et quelle importance elles lui accordent.

Dans leur publication intitulée *“la communication interne au service du management”* Detrie et Broyez (2001), montrent qu'une communication efficace repose plus sur des comportements que sur des supports. Donc plus sur le management que sur les techniques.

On comprend ainsi qu'au sein d'une organisation l'homme demeure l'élément principal pour mener à bien une communication. Cependant, bien que reconnaissant la dimension humaine et managériale dans l'élaboration d'une stratégie de communication interne d'entreprise, les auteurs ne ressortent pas la place des supports de communication qui, nous semble-t-il, vont de pair avec les aspects comportementaux des personnes dans la transmission des informations. De plus, il serait intéressant de définir la taille de l'entreprise afin d'élaborer un plan de communication qui tient compte des comportements des individus

pour une petite entreprise, la tâche peut s'avérer ardue pour une entreprise de grande dimension.

Dans son ouvrage intitulé "*Gestion des ressources humaines*", Peretti (2003) commence par faire un recensement des différentes provenances des flux d'informations dans une entreprise et des outils utilisés. Pour les véhiculer : l'information descendante (intranet, médias, écrits et les réunions) l'information ascendante (observation sociale, groupe de concertation). Pour lui, en effet celle-ci à le devoir de faire descendre l'information, la remonter, la faire circuler, la faire entrer dans l'entreprise et représenter l'entreprise à l'extérieur. Cet ouvrage a le mérite de montrer qu'au sein d'une entreprise l'information n'est pas toujours détenue par les responsables seulement, mais par tous les salariés. Elle doit donc circuler dans tous les sens et à tous les niveaux. Il présente en même temps les canaux par lesquels ces informations peuvent passer pour atteindre son ou ses destinataires.

Dans sa publication intitulée *le guide de manager d'équipe* Viargues (2002) à la page (158) examine les problèmes de l'information, il cite entre autres la surcharge de l'information diffusée, la restriction de l'information. Et à la page 166 il examine les moyens de développer la communication au sein de l'équipe. Pour lui, il faut clarifier les rôles et les missions de chacun, instaurer un climat de confiance, donner le droit à l'erreur, mettre en œuvre et développer chez les collaborateurs des attitudes et méthodes facilitant la communication.

Cet ouvrage est d'un grand apport pour notre travail de recherche car il analyse les conséquences liées à une absence de communication au sein d'un groupe de travail avant d'en proposer quelques pistes de solutions. Il aurait gagné cependant à nous présenter de façon plus détaillée les causes de cette absence de communication telle qu'il l'a fait pour les conséquences.

Dans leur publication intitulée « *communication des entreprises* » Demont et Kemp (2005) nous définissent la communication d'entreprise dans sa généralité : elle s'intéresse à tous les moyens de communication de l'entreprise « interne et externe », elle sélectionne les moyens les mieux adaptés en fonction des objectifs recherchés, des cibles visées. Elle doit ensuite mettre en place une articulation judicieuse de l'ensemble des moyens sélectionnés afin d'aboutir à une cohésion et de développer une synergie entre ces moyens. Puis, ils proposent un plan de stratégie de communication interne. Ils commencent par une analyse faite dans une entreprise qui porte sur les informations opérationnelles, motivantes. Ce document nous a été

d'un apport en ce sens qu'il nous a permis de comprendre l'élaboration d'une stratégie de communication pour atteindre des objectifs fixés.

Vacher (1997) dans son livre intitulé *“la Gestion de l'information en entreprise”* déclare qu'en matière d'information et de communication en entreprise les responsabilités sont partagées : le personnel doit écouter, promouvoir des projets collectifs, coordonner et coopérer. Elle montre également que l'information et la communication sont des armes économiques pour l'entreprise en ce sens que les décisions sont prises de façon collégiale et concertée, car la société évolue vers une civilisation dominée par l'information et sa maîtrise est la clef de toute réussite en entreprise. Ce document nous a permis de voir que dans une entreprise ou tous les aspects en matière d'information et de communication sont pris en compte, la coopération et la responsabilité de tout le monde dans l'entreprise est beaucoup plus aisée. Elle montre ainsi le rôle important de la communication en entreprise.

Dans *“communication négociation”*, Gonzales (2001) nous présente les distorsions de la communication qu'il regroupe par familles : le problème de l'expression, le problème des bruits, le problème de l'écoute, le problème de la mémorisation, et le problème de vocabulaire. Enfin il nous donne des solutions pour pallier aux problèmes précipités. Il propose alors le fait :

- D'être conscient que le message que l'on transmet est propre et que l'autre n'a pas nécessairement le même système de référence que moi ;
- D'en émettre un message que si l'autre est disponible à l'encontre et à l'écouter ;
- De faire en sorte que la communication se passe dans des meilleures conditions matérielles possibles afin d'éviter les bruits ;
- D'employer un vocabulaire précis notamment en évitant les mots successibles d'être interprétés de plusieurs manières ;
- De s'interroger et de se mettre en cause ;

Hurler (2003) dans son livre intitulé *« la communication corporate »* montre comment l'entreprise plus sociable et soutenue par des nouveaux professionnels est devenue plus communicante. Elle met en exergue le fait que dans l'entreprise les salariés ou encore les employés doivent prendre la parole sur leur métier, leur stratégie, car rester muet représente de réels dangers. Elle met aussi l'accent sur le fait que toute organisation humaine doit prévoir

une direction de la communication, pour que celle-ci facilite les relations entre l'entreprise et son environnement, pour qu'elle soit aussi évangéliste au sein de sa structure mais également à l'extérieur c'est elle qui donnera corps à la stratégie de communication de l'entreprise. En somme la direction de la communication sera le chef d'orchestre c'est-à-dire le service qui comprend des problématiques différentes et qui sait les résoudre. Ce document est d'un apport considérable pour notre recherche en ce sens qu'il montre l'importance d'un chargé de communication dans toute organisation humaine.

Schwebig (1988), dans son ouvrage intitulé « *les communications de l'entreprise* » dégage les enjeux et les objectifs de la communication interne. Ainsi pour lui, le rôle de la communication interne est de mobiliser, motiver le personnel vis-à-vis de son travail et de leur entreprise ; développer le sentiment du personnel vis-à-vis de son travail et de leur entreprise ; développer le sentiment d'appartenance et la participation ; contribuer à la réussite de l'entreprise ; faire corps dans un esprit d'équipe. La communication interne doit être ainsi utilisée comme un outil d'aide à l'adaptation permanente des entreprises et à la résolution des problèmes des organisations

2.2.1 Objectif de la communication interne

La communication interne a pour objectif, d'accompagner le projet socio-économique, de mettre en commun un langage, une culture, un ensemble de valeurs enfin de développer une appartenance à l'entreprise. Nombreuses sont les entreprises qui choisissent de développer leur communication interne en créant un journal d'entreprise ou en instaurant un livret d'accueil. C'est de ce constat que nous démontrons les différents outils qu'on peut retrouver dans une entreprise.

2.2.2 Les outils de communication interne

Almedia et Libaert ont réparti les outils de communication interne en trois principaux groupes.

a) Les moyens oraux : l'oral est l'outil de communication interne le plus ancien, il connaît actuellement un profond renouvellement qui le fait apparaître comme le plus efficace des moyens disponibles. Nous pouvons citer : les réunions d'informations, les conférences de presse, les visites d'entreprise...

b) Les moyens écrits : les moyens écrits constituent à la fois un des éléments centraux des difficultés de la communication interne et en même temps un des facteurs de ses réussites, il s'agit de : note d'information ; tract, lettre du personnel ; journal d'entreprise ; boîte des idées ; revue de presse ; flash d'information...

c) Les moyens audio-visuels : il y a de films d'information diapositives ; bulletin ; téléphone ; retro projecteurs.

2.2.3 Différentes directions de la communication interne

Pour toute organisation la communication interne s'avère nécessaire et même stratégique. C'est un outil efficace pour améliorer l'efficacité de l'organisation, renforce la cohésion du groupe et stimuler la motivation, l'enthousiasme, l'efficacité et la capacité d'innovation des salariés. Chaque entreprise a de ce fait un type de communication propre à elle. On peut citer la «communication descendante», la «communication ascendante», la «communication horizontale» et la «Communication verticale». Chaque type de communication, correspond à une vision stratégique de l'entreprise.

a)La communication horizontale : elle concerne deux ou trois chefs (agents ou responsables) de même « échelon hiérarchique dans l'entreprise ».Elle favorise l'échange de l'information entre les différents acteurs de l'organisation, elle a pour objectif d'intégrer à la prise de décision et surtout à l'action de partage de connaissance entre les différents acteurs d'une entreprise.

b) La communication verticale : c'est celle qui obéit à la hiérarchie telle qu'élaborée par l'organigramme. Elle va du chef aux exécutants et vice-versa.

c)La communication ascendante : C'est la communication dite du «bas vers le haut». Elle part des salariés pour remonter vers la hiérarchie ou la direction.. La «communication ascendante» permet de vérifier et de détecter d'éventuelles anomalies en matière de communication interne dans l'entreprise et faire remonter par la suite à la direction les réclamations et les attentes des salariés, à travers un dialogue et une écoute active.

d) La communication descendante ou «hiérarchique» s'adresse à l'ensemble des salariés. Elle part du haut de la pyramide hiérarchique vers les employés et les ouvriers C'est

la communication du «haut vers le bas». Elle a pour but de diffuser les informations réglementaires (règlement intérieur, mesures de sécurité...), résoudre les conflits internes, informer et expliquer un projet à l'ensemble du personnel. Les supports utilisés dans ce type de communication sont le journal interne ou la lettre interne, les réunions, les notes de service, les panneaux d'affichage, le serveur Internet, le mail ou le fax...

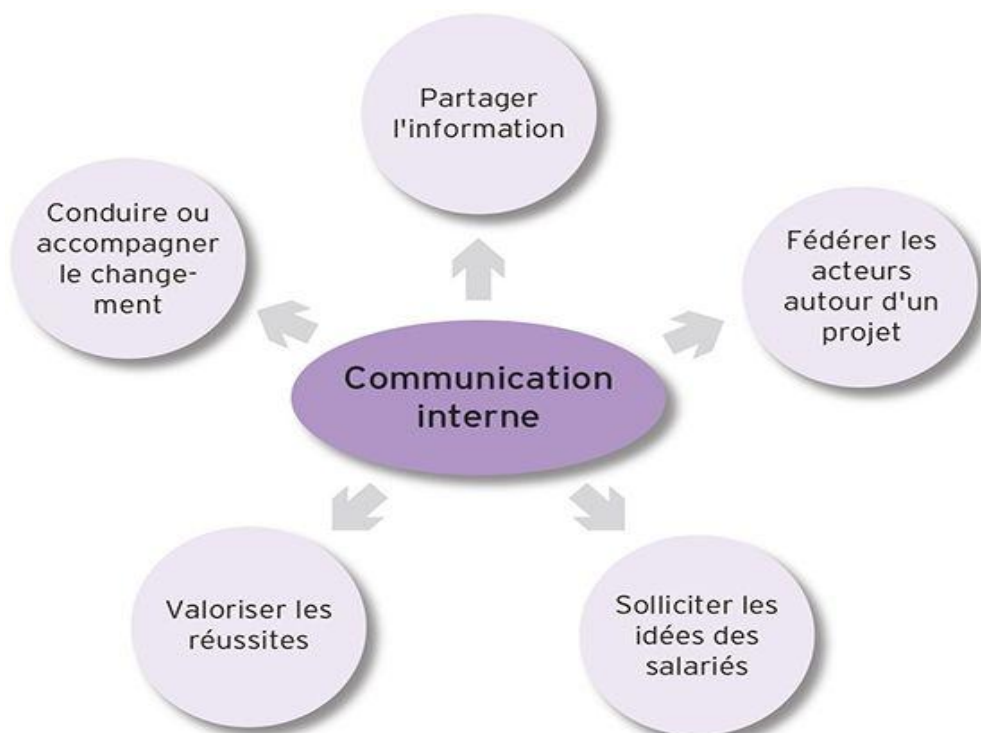


Figure 1 : schéma de la communication interne en entreprise (source wiki mémoire)

2.2.4 La place de la communication interne dans une entreprise

La communication interne ou relation interne est une importante capitale dans une entreprise, afin de favoriser et promouvoir une bonne image de la société, le chef à besoin de travailler en parfaite collaboration avec ses collaborateurs. Cette tâche n'est aisée que grâce à un outil indispensable. Elle consent au chef d'avoir une idée de ce que ses agents pensent et disent de l'entreprise. « C'est un moyen de liaison, une piste bilatérale d'échange de renseignements. On ne peut parler de communication que lorsque la diffusion écrite ou orale fonctionne dans ces deux sens » déclare Pierre.H.Chapert. De ce qui précède, nous pouvons dire que la communication interne occupe une place de choix dans la gestion et l'organisation de l'entreprise.

2.2.5 L'importance de la communication dans l'entreprise

La communication interne a pour objectif global de sensibiliser le personnel aux enjeux de l'entreprise. Cette finalité recouvre quatre objectifs majeurs : informer, motiver, former, et construire l'image de l'entreprise, Larue et Caillat (1991).

✓ **Informer le personnel** : la communication interne doit répondre aux attentes d'information des salariés sur les résultats de l'entreprise, la concurrence, la stratégie, les grandes orientations, bref sur la vie de l'entreprise. La certitude qu'ont les salariés d'être au courant de tout ce qui se passe sur leur lieu de travail renforce le sentiment d'appartenance à l'entreprise.

✓ **Motiver le personnel** : la communication cherche à valoriser les hommes, à les faire adhérer aux desseins de l'entreprise, à sa démarche. La cohésion d'un groupe ne peut exister qu'avec un minimum d'informations bilatérales.

✓ **Former le personnel** : la communication interne accompagne le plan de formation de l'entreprise. Elle peut avoir pour objectif de préparer le personnel aux mutations technologiques. Elle contribue à la prise de conscience de l'importance de la qualité et de la nécessité de mieux lutter contre la concurrence.

✓ **Assurer la cohérence de l'image de l'entreprise** : la plupart des entreprises accordent des budgets importants à la communication externe (publicité, parrainage, mécénat,...). Mais elles oublient trop souvent que « le personnel est le premier vecteur d'image de l'entreprise », qu'il peut agir vis-à-vis de l'extérieur comme un ambassadeur.

2.2.6 Valeur de l'information et son système de gestion

A la base du processus de la communication est lié l'échange de l'information pertinente et indispensable pour la société. Aujourd'hui l'information devient stratégique et les technologies d'informations participent directement à l'amélioration de la compétitivité. La fluidité de flux d'information devient un service de valeur ajoutée. De tous temps, les organisations ont appris à gérer l'information, c'est-à-dire identifier les informations nécessaires à leur bon fonctionnement, à les articuler les unes avec les autres, à organiser la collecte et la distribution, et à concevoir les moyens de leur stockage.

Dans un contexte concurrentiel en pleine transformation, le système d'information de l'entreprise se doit d'être évolutif parce que le système d'information n'a de sens que s'il permet de gagner en compétitivité/réactivité et de maximiser la rentabilité. Les systèmes d'information aident à détecter l'émergence de nouveaux besoins et de nouvelles attentes, identifier de nouveaux produits et services, valider l'adéquation des nouveaux besoins en information et en communication. La création d'un système d'information augmente la capacité de transmission d'information et en même temps elle diminue les délais de transmission d'informations entre les acteurs. Ainsi, on peut la considérer comme un élément vraiment important pour la rationalisation de flux d'informations liée à la gestion des stocks.

Un autre point important lié à la structure organisationnelle et qui modifie les flux d'information est la distribution des responsabilités ou des fonctions, c'est-à-dire que quand la distribution des responsabilités liée à la gestion des stocks est plus grande, plus petite est la flexibilité pour prendre une décision dans l'œuvre. La technologie d'information élimine les distances et facilite l'échange et la transmission d'information car son usage peut rationaliser et dynamiser les flux d'information. Mais pour obtenir un bon résultat ces technologies doivent être bien gérées.

Les caractéristiques du système d'information :

- il est vital pour la pérennité de l'activité
- il existe grâce à l'activité des équipes
- il est matériel (serveur, postes informatique etc.)
- il est informationnel
- il permet de stocker et d'archiver des informations diverses
- il doit être protégé administrativement (droits, devoirs et responsabilités des utilisateurs)
- son niveau de sécurité doit être maintenu grâce aux équipes et à leurs comportements professionnels adaptés.

Un système d'information est un ensemble organisé de ressources : matériel, logiciel, personnel, données, procédures....permettant d'acquérir, de traiter, de stocker des informations (sous forme de données, textes, images, sons etc.) dans et entre des organisations.

2.2.7 Notion de système d'information

Il est important de noter que le système d'information ne découle pas de la simple juxtaposition de ces différentes ressources : il est le résultat d'un travail de construction qui a pour but de répondre au mieux aux objectifs assignés au système par ses utilisateurs futurs. Un système d'information peut être défini à plusieurs niveaux :

- **Individuel** système utilisé par un seul individu, à son poste de travail
- **Collectif** plusieurs individus dans l'organisation utilisent le même système, ça concerne une fonction, un service, un groupe etc.
- **Organisationnel** accessible à l'ensemble des membres de l'organisation, et ça concerne toute l'organisation
- **Inter organisationnel** des organisations différentes s'entendent pour échanger et traiter, par des voies automatiques, des informations d'intérêt commun.

Les organisations modernes et leurs gestionnaires doivent relever des défis importants liés aux systèmes d'information et aux technologies d'information. Pour relever ces défis, les gestionnaires doivent intégrer le management par processus et le management des systèmes d'information. Plus l'entreprise ne devient électronique, plus les systèmes d'information et les infrastructures de la technologie de l'information deviennent des éléments fondamentaux qui permettent de numériser les chaînes de valeur et les processus.

2.3 La prise de décision dans la littérature scientifique

Trois principaux modèles provenant des sciences de gestion peuvent expliquer le processus de prise de décision, à savoir le modèle de la rationalité absolue, le modèle de la rationalité limitée et le modèle politique et de pouvoir. Ces modèles s'appliquent à tout type de décision, qu'elle soit opérationnelle, tactique ou stratégique, dans le contexte organisationnel public ou privé.

2.3.1 Le modèle classique de la rationalité absolue

Les économistes classiques, dont Adam Smith, ont développé le concept de rationalité absolue. Les individus cherchent à satisfaire leurs besoins au mieux : le consommateur maximise son utilité et le producteur son profit. « *L'homo oeconomicus* » dispose, en effet, d'une information complète sur la situation : il connaît toutes les solutions envisageables,

ainsi que les conséquences de chacune de ces solutions. Il est donc en mesure de prendre la meilleure décision parmi les différentes solutions qui s'offrent à lui Simon (1965). Jugé aujourd'hui peu réaliste, ce modèle s'appliquerait éventuellement aux problèmes simples ou simplifiables March (1994). La résolution du problème requiert de passer à travers plusieurs étapes :

- a) Définir le problème ;
- b) Déterminer les solutions : dresser un inventaire de toutes les solutions possibles au problème ;
- c) Choisir la meilleure solution : procéder par élimination en posant le pour et le contre de chaque solution et en évaluant les conséquences de chaque solution ;
- d) Passer à l'action : résoudre le problème ;
- e) Évaluer la décision.

Cependant, dès que le problème se complexifie comme c'est le cas dans le contexte organisationnel, le modèle de la rationalité absolue présente des limites. C'est pourquoi le prix Nobel d'économie Simon a proposé le modèle de la rationalité limitée, en 1977, en se basant sur la psychologie cognitive.

2.3.2 Le modèle de la rationalité limitée

Le modèle de la rationalité limitée Simon (1977) présuppose que l'incertitude est difficile à gérer et que l'information requise pour prendre des décisions est incomplète. En effet, le cerveau humain dispose de capacités cognitives limitées, c'est-à-dire qu'il est incapable d'absorber et d'analyser toute information disponible ni de réaliser l'ensemble des calculs nécessaires pour évaluer les conséquences de chaque solution envisageable. La décision n'est donc pas la meilleure comme dans le modèle classique de la rationalité absolue, elle est celle que le décideur juge la plus satisfaisante : le décideur s'arrête au premier choix qu'il juge satisfaisant pour résoudre son problème en tenant compte des contraintes de son environnement Simon (1977).

Plusieurs perspectives ont complété le modèle développé par Simon (1977). Ainsi, Mintzberg, Raisinghani et Théorêt (1976) ont précisé que le processus de prise de décision ne suit pas nécessairement une logique séquentielle et que les décideurs passent beaucoup de temps à évaluer les différentes options. Eisenhardt (1989) a montré que les décideurs voient

certes beaucoup d'informations, mais qu'ils ne se concentrent que sur quelques-unes d'entre elles, notamment dans le cadre des décisions stratégiques prises rapidement et en contexte incertain. Enfin, pour Fredrickson (1985), la prise de décision repose à la fois sur du rationnel et de l'intuitif.

Enfin, dans une forme extrême de la rationalité limitée, Cohen, March et Olsen (1972) ont proposé le modèle poubelle, dans lequel la prise de décision serait la rencontre hasardeuse entre des solutions qui existent déjà dans l'organisation, des problèmes, des opportunités et des participants. Le modèle de la rationalité limitée est encore aujourd'hui le plus utilisé dans la littérature scientifique pour expliquer le processus de prise de décision dans les organisations. Un autre modèle, né à la même époque, accorde, quant à lui, une place prépondérante aux conflits entre les multiples acteurs engagés dans une décision collective : le modèle politique et de pouvoir.

2.3.3 Le modèle politique et de pouvoir

Dans le modèle politique et de pouvoir, la décision individuelle serait certes rationnelle, mais pas la décision collective : celle-ci serait le résultat des préférences et des intérêts des individus les plus puissants et influents Pfeffer et Salancik (1974). Par exemple, le choix d'un logiciel en bibliothèque peut être individuellement rationnel, mais la décision collective pourrait être avant tout le résultat des préférences des individus qui ont plus de pouvoir dans l'organisation. Ce modèle reste aujourd'hui très important dans la littérature sur la prise de décision, bien que quelques auteurs aient souligné qu'il ne tient pas assez compte du fait que les individus vont toujours chercher ce qu'il y a de meilleur pour leur organisation Eisenhardt et Zbaracki (1992).

Ainsi, l'analyse des principaux modèles de prise de décision permet de dire qu'il n'y a pas qu'un seul modèle à retenir et que l'on peut tirer des enseignements de plusieurs d'entre eux. Aussi, la prise de décision est un processus non linéaire qui consiste à effectuer un choix supposé éclairé par de l'information et motivé par l'expérience ou l'intuition du décideur, entre plusieurs options envisageables, dans le but d'agir dans un contexte social donné et en fonction des acteurs en jeu. Il ne s'agit pas de chercher la meilleure solution, ni seulement de faire un simple choix parmi des options, mais de bien comprendre la situation pour décider de la solution la plus satisfaisante et la plus acceptable pour les parties prenantes.

À partir de ces principaux modèles, trois facteurs qui influencent la prise de décision peuvent être mis en évidence : (1) l'information, (2) l'expérience et l'intuition du décideur et (3) le contexte social.

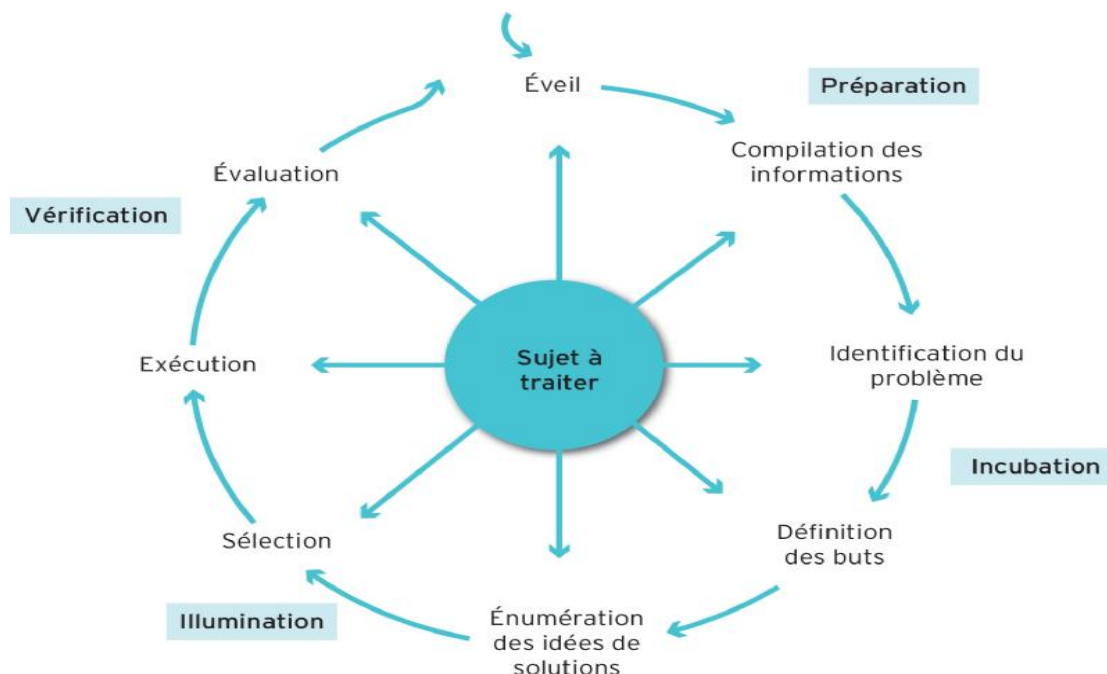


Figure 2 : schéma du processus décisionnel (source e-marketing.fr)

2.4 Théories explicatives du sujet

Une théorie est un ensemble relativement organisé d'idées, de concepts se rapportant à un domaine déterminé ou visant à décrire et à expliquer un fait. Rapporté au domaine organisationnel, la théorie serait donc un ensemble d'idées portant sur la structuration, le fonctionnement et l'essence d'une organisation.

Nous présenterons dans un premier temps la théorie des relations humaines développée par Mayo ; Maslow et Herzberg, et par la suite nous évoquerons les théories de **Kurt Lewin** et **Rensis Likert**.

2.4.1 La théorie des relations humaines

L'école des relations humaines est un mouvement intellectuel né dans le cadre de la crise économique de 1929. Rattaché à l'étude des organisations, elle cherche à redonner à l'Homme au travail une place, sinon centrale. Cette école regroupe des théoriciens qui, sur la

base de plusieurs études empiriques, cherchent à dégager les éléments d'une harmonisation entre groupes abstraits et travailleurs isolés.

Le postulat ici postule que l'entreprise est un lieu de production et que l'homme principal acteur a une dimension humaine à prendre en considération. Nous étudierons à cet effet trois auteurs : Mayo ; Maslow et Herzberg.

a) Elton MAYO (1880 - 1949)

Considéré comme le fondateur des relations humaines, il est considéré comme le fondateur de la sociologie industrielle et apporte sa contribution à partir d'études menées dans l'usine de Hawthorne du western Electric Company. Parti d'une hypothèse taylorienne sur le lien entre les conditions matérielles du travail et la productivité, Mayo a découvert l'importance du climat psychologique et des modalités du commandement sur le comportement au travail. Il crée des conditions de travail optimales dans un atelier en modifiant l'intensité de l'éclairage. En faisant varier les conditions matérielles du travail, il constate que la production varie peu. Les individus observés sont motivés par le fait qu'ils sont considérés, qu'ils se sentent membres du groupe, sont plus sensibles aux relations humaines internes au groupe qu'aux conditions matérielles du travail. Ainsi, l'augmentation du rendement serait donc due aux bonnes relations qui se nouent entre les employés.

Son postulat oppose sur les principes suivants :

- La satisfaction au travail dépend davantage des facteurs humains que des conditions physiques de travail ;
- Les gains de productivité proviennent davantage de l'amélioration des relations humaines que des pauses, de la diminution de la durée du travail ou des hausses de salaire ;
- Les travailleurs forment des groupes informels qui tentent de freiner la production.

Les enquêtes de Mayo fondent la légitimité des thèmes classiques de l'école des relations humaines : motivation, moral, groupe informel, leadership, résistance au changement. L'étude de Mayo met en lumière le fait que les groupes produisent mieux lorsqu'ils se sentent valorisés.

b) Abraham Maslow et la pyramide des besoins

Diplômé de l'université du Wisconsin au États- Unis, Maslow élabore une théorie des motivations qui repose sur la hiérarchie des besoins humains. On peut hiérarchiser les besoins humains en cinq (05) niveaux

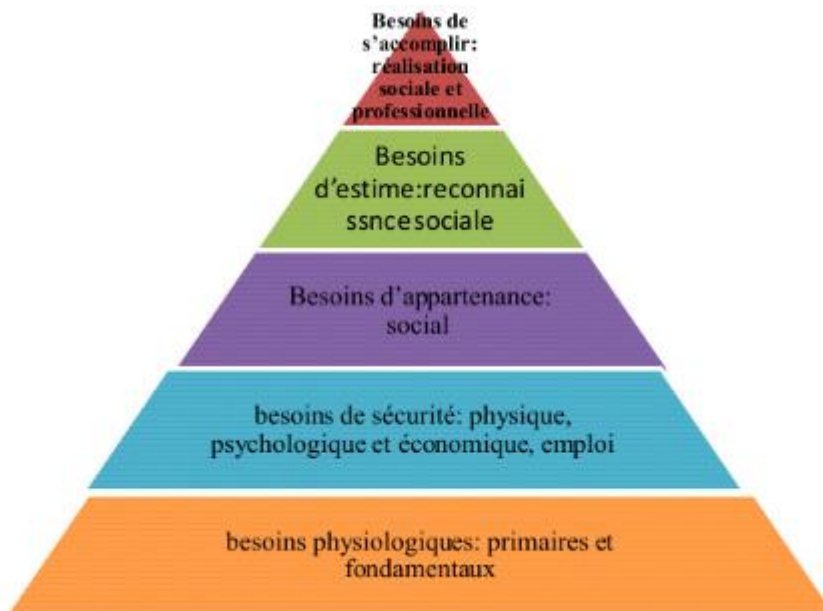


Figure 3 : Pyramide des besoins de Maslow

Un individu cherche d'abord à satisfaire le besoin qui lui semble le plus vital. Dès que ce besoin est satisfait, L'individu cherche à satisfaire le second besoin le plus important. Ainsi dès qu'un besoin est satisfait, il cesse d'être essentiel pour l'individu et un autre besoin apparait alors, qui sera persistant aussi longtemps qu'il n'est pas satisfait. En reconnaissant cette théorie, les gestionnaires peuvent réaliser les objectifs de leur organisation en éliminant simplement les obstacles qui empêchent les individus d'être heureux à travers la détermination des niveaux de la hiérarchie dans lesquels le personnel de l'entreprise se situe, puis s'attacher à satisfaire les besoins correspondant à chacun de ces niveaux.

Comme les travaux de Mayo, cette hiérarchie des besoins met en évidence les limites du stimulant financier et l'impact du contenu de travail indépendamment des conditions qui l'entourent pour motiver les salariés.

c) Frederick Herzberg et l'étude des motivations

Herzberg est psychologue et médecin. Ses travaux ont été essentiellement diffusés dans un article paru dans le Harvard Business Review en 1968. Herzberg élabore sa théorie à partir d'une expérience effectuée à Pittsburgh. Selon cette théorie, les facteurs qui conduisent à la satisfaction dans le travail sont différents de ceux qui conduisent à l'insatisfaction.

En effet d'une part, il existe un certain nombre de facteurs qui peuvent réduire l'insatisfaction de l'Homme au travail. Ces facteurs qualifiés de facteurs d'hygiène ne sont pas une source de motivation pour l'individu, mais leur prise en considération peut empêcher l'insatisfaction au travail. D'autre part, il existe un second ensemble de facteurs appelés facteurs de satisfaction. Ces derniers peuvent augmenter le degré de satisfaction au travail et motiver les individus à fournir un meilleur rendement. Ils sont considérés comme des facteurs essentiels au développement et à l'épanouissement de l'individu dans son travail.

Selon Herzberg, l'organisation du travail doit par conséquent apporter une réponse satisfaisante aux deux séries de besoins pour d'une part éviter le mécontentement et d'autre part, développer la satisfaction. Il propose cinq sources de motivation :

- Avancement et promotion
- Attraction du travail

- Responsabilité
- Reconnaissance
- Achèvement

La théorie des relations humaines met en avant le facteur humain dans l'organisation. Elle considère le comportement humain comme paramètre à intégrer dans les préoccupations du gestionnaire. Ces travaux ont montré que l'homme n'est pas qu'un simple facteur de production.

2.4.2 Les théories de Kurt Lewin et Rensis Likert :

a) Kurt Lewin (1890-1947) :

Docteur en philosophie et en psychologie, Lewin s'intéresse à de nombreux thèmes de recherche (dynamique de groupe, problème de leadership, personnalité des individus...). Dans le management, Lewin s'intéresse en particulier au style de leadership et notamment à l'influence d'un style donné sur le fonctionnement et l'efficacité du groupe.

Principes des travaux de K.Lewin :

Dans ses idées théoriques K. Lewin a mis le point sur les influences du leadership sur un groupe en fonction de la manière dont le leader prend des décisions, répartit les tâches, évalue le travail fait et participe à son activité. Ainsi, il identifie trois styles de leadership :

- **Le style autoritaire** : Consiste à diriger par des ordres impératifs et à imposer ses décisions avec un manager qui se tient à distance du groupe.
- **Le style permissif** : Caractérisé par un manager qui s'implique très faiblement dans son groupe, qui participe avec un strict minimum aux différentes activités et qui laisse les membres de son groupe s'auto diriger.
- **Le style démocratique** : Caractérise par un manager qui participe activement à la vie du groupe et qui encourage ses membres à faire des suggestions, à participer aux discussions et à faire preuve de créativité.

Lewin préconise que les membres du groupe avec un leader démocratique manifestent des relations chaleureuses et amicales, participent aux activités du groupe et, une fois le leader parti, continuaient le travail et faisaient la preuve de leur capacité à être indépendant. Si la production de ce groupe est plutôt moindre que celle du groupe avec un leader autoritaire, elle est de meilleure qualité. C'est ainsi que Lewin affirme que c'est en recourant à la gestion participative (leadership démocratique) plutôt qu'à la méthode traditionnelle autoritaire que l'on peut le mieux inciter les gens à atteindre un haut niveau d'efficacité.

b) Rensis Likert :

Likert (Etats-Unis, 1903-1981) est un psychologue connu pour son apport à la psychométrie et à la mesure des attitudes.

Dans le champ du management, il est considéré comme le successeur de Lewin. Ses deux principaux ouvrages sont "New Patterns of management" et "The human Organisation".

Principes des travaux de Likert :

Likert se situe dans le prolongement de Mayo et de Lewin dans leur recherche pour comprendre comment les relations entre les hommes au travail peuvent produire des résultats très différents, alors même que la structure et la technologie sont les mêmes. Il s'intéresse plus particulièrement aux rapports entre chefs et subordonnés. Selon le même auteur, le principe des relations intégrées, selon lequel les relations entre les membres d'une organisation intègrent les valeurs personnelles de chacun, est un principe majeur de l'organisation : chacun doit se sentir important et nécessaire au sein de l'entreprise, car personne ne peut travailler efficacement s'il n'a pas le sentiment d'être utile. De plus, pour qu'une organisation soit efficace, Likert propose d'abandonner la relation "homme contre homme" et adopter une forme d'organisation par groupe qui doit être généralisée au niveau de toute l'entreprise. La principale contribution de Likert c'est le fait de mettre en relief la relation de causalité qui existe entre, d'une part, la nature des interactions entre responsables et subordonnés et, d'autre part, les styles de management en expliquant que ces dernières dépendent largement de la manière avec laquelle le responsable traite ses subordonnés. C'est dans ce sens même qu'il distingue quatre styles de management :

- **Le style autoritaire exploiteur :** C'est un style de management qui n'accorde aucune confiance à ses subordonnés et dirige de ce fait par le contrôle, les sanctions ou encore les menaces. Les décisions sont extrêmement centralisées et l'esprit d'équipe est faiblement présent.
- **Le style autoritaire paternaliste :** C'est un style distingué par une motivation fondée sur la récompense et les sanctions. Seules quelques décisions de faible importance sont prises aux niveaux inférieurs et l'incitation au travail en équipe est remarquablement faible.
- **Le style consultatif :** Les subordonnés sont consultés mais ne prennent pas les décisions. En effet, dans ce style de management les décisions stratégiques sont gérées en central et les décisions opérationnelles sont délocalisées.
- **Le style participatif :** Il est caractérisé par une confiance absolue envers les équipes de travail ce qui conduit à prendre des décisions collectives et à favoriser l'élaboration de rapports de coopération entre les membres de l'organisation.

Nous allons aborder le troisième chapitre consacré à la méthodologie choisie pour conduire les investigations nécessaires à l'élucidation du problème de notre étude.

2.5 Hypothèses de recherche

Dans le cadre de la présente étude nous avons retenu deux catégories d'hypothèses : l'hypothèse principale et les hypothèses secondaires.

2.5.1 Hypothèse principale

L'hypothèse principale de cette étude qui constitue une réponse anticipée à notre question de recherche est la suivante : *la communication interne telle qu'elle est organisée et pratiquée dans les services de la Commune d'Ambam ne participe pas de manière significative au processus de prise de décision en vigueur au sein de cette organisation.*

2.5.2 Hypothèses secondaires

HS1 : La communication interne dans les services de la Commune d'Ambam n'est pas organisée et pratiquée de manière à influencer sur le processus de prise de décision

HS2 : La place faite à la CI au sein des services de la Commune d'Ambam compromet sa participation efficiente au processus de prise de décision

HS3 : Les acteurs institutionnels de la Commune d'Ambam ne représentent pas la CI comme un levier indispensable à la prise de décision

2.6 Tableau synoptique

Tableau 1 : Opérationnalisation des variables

Sujet : communication interne et prise de décision en entreprise. Cas de la commune d'Ambam				
Hypothèse générale	Hypothèses secondaires	Variables	Modalité	Indicateurs
<i>la communication interne telle qu'elle est organisée et pratiquée dans les services de la Commune d'Ambam ne participe pas de manière significative au processus de prise de décision en vigueur au sein de cette organisation</i>	HS1 : La communication interne dans les services de la Commune d'Ambam n'est pas organisée et pratiquée de manière à influencer sur le processus de prise de décision	VI : communication interne	Faible	Absence de support Faible système d'information
	HS2 : La place faite à la CI au sein des services de la Commune d'Ambam compromet sa participation efficiente au processus de prise de décision		Réduite non significative	Faible culture de l'information Faible système de l'information
	HS3 : Les acteurs institutionnels de la Commune d'Ambam ne représentent pas la CI comme un levier indispensable à la prise de décision	VD : prise de décision	Médiocre	Faible culture de l'information

Nous allons abordés le troisième chapitre consacré à la méthodologie choisie pour conduire les investigations nécessaires à l'élucidation du problème de notre étude

CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE

Pour mettre en évidence nos propositions de réponse aux aspects particuliers de notre sujet, il nous convient de préciser l'approche méthodologique que nous avons suivie pour la collecte de nos données. D'après le Dictionnaire Petit Larousse illustré (2004 : 686), la méthodologie est « l'ensemble des méthodes et techniques d'un domaine particulier », dans le cadre de notre travail, c'est l'ensemble des méthodes auxquelles le chercheur doit faire recours pour vérifier ses hypothèses. La méthodologie est l'ensemble des règles ou de voies et moyens à suivre pour atteindre un objectif donné. C'est aussi l'ensemble des procédés et techniques que le chercheur utilise pour mener à bien son enquête.

La présente étude s'intéresse à la problématique de l'organisation et de la gestion de la communication interne au sein des organisations. Mais spécifiquement dans le cadre de la présente recherche nous nous intéressons à la dynamique interactionnelle entre communication interne et prise de décision au sein des services de la commune d'Ambam.

3.1 Type de recherche

Le type de recherche est la manière dont nous utiliserons les individus et les variables pour la bonne marche de nos investigations. Relativement aux objectifs de notre recherche, nous avons opté pour une approche qualitative de type descriptif, le choix d'une épistémologie et d'une méthodologie étant d'abord dicté par l'objet ou le problème de recherche Pires (1997); Creswell (2003); Fortin et coll. (2006). Nous présenterons d'abord quelques présupposés de la recherche qualitative. Les étapes de la collecte et de l'analyse des données seront ensuite abordées successivement. Pour terminer, nous préciserons les critères de qualité sur lesquels repose le processus de recherche à l'intérieur d'un devis qualitatif.

Approche générale de la recherche qualitative

La recherche qualitative repose sur une conception holiste de l'étude des êtres humains, visant une compréhension globale du phénomène à l'étude Creswell (2003); Fortin et coll. 2006). L'expérience spécifique à chaque individu y est appréhendée en contexte, c'est-à-dire à l'intérieur de l'environnement social dans lequel elle s'insère, l'exercice de création de sens propre à ce type de recherche étant toujours un exercice de contextualisation Paillé et Mucchielli (2010). Au cœur des préoccupations du chercheur qualitatif se trouve ainsi la

signification que revêt pour les individus le phénomène à l'étude Fortin et coll. (2006), cette signification prenant forme dans le vécu de chacun Paillé (2007). C'est la raison pour laquelle la recherche qualitative apparaît le plus souvent comme une « méthodologie en devenir » plutôt que comme une méthodologie fixée dès les premières étapes de la recherche, prenant forme à mesure que l'analyse avance, se transformant au gré des nouvelles découvertes faites par le chercheur et des nouvelles données qui s'offrent à lui Creswell (2003). Si la recherche qualitative met l'accent sur la signification que revêtent pour les individus les événements du monde social, elle postule également l'importance du rôle du chercheur dans le processus de recherche et de construction de sens Creswell (2003); Fortin et coll. (2006); Paillé (2007); Paillé et Mucchielli (2010). Le chercheur interagit avec les participants et interprète les données émergentes. Loin de voir par là un biais, comme c'est le cas dans la recherche quantitative, la recherche qualitative fait de la subjectivité du chercheur un de ses postulats de base. À cet effet, Paillé rappelle le « caractère historique, contextuel et contingent de l'activité interprétative » (2007, 417). Aussi la recherche qualitative peut-elle être définie comme une « méthodologie de la proximité » (*ibid.*), se tenant au plus près tant de l'expérience des participants que de celle du chercheur.

3.2 Présentation du lieu de l'étude

3.2.1 Historique de la Commune

La Commune Mixte Rurale d'Ambam a été créée par arrêté N° 523 du 21 août 1952. Elle devient Commune Rurale d'Ambam à la faveur de la loi N° 74/23 du 05 décembre 1974 et puis Commune d'Ambam avec la loi N° 2004/018 du 22 juillet 2004. La commune d'Ambam partage l'espace territorial de l'Arrondissement du même nom qui a été créé comme subdivision en 1921 et dont la superficie est de 2 798 Km². Chef-lieu du Département de la Vallée du Ntem (créé le 1er septembre 1992), la ville d'Ambam tire son nom d'un campement allemand installé à Yem, site actuel de la mission protestante de Nkolambam. En langue Ntounou, campement se dit « Mbama ». Ne pouvant prononcer le mot « Mbama », les colons allemands ont préféré ramener le « a » final au début du mot et « Mbama » est devenu « Ambam ». La ville d'Ambam a été créée par le Lieutenant ZIMMERMAN, commandant du campement sus évoqué et connu sous le nom de SIMA EMAN par les populations locales.

La Commune compte de nos jours soixante-quinze (77) villages et dix (10) quartiers urbains

Quelques chiffres

Nombre de Maires 03

Nombre de conseillers municipaux 24

Personnel communal est constitué de trente-cinq (35) individus

Superficie 2 798 Km²

Densité 14.7 Hbts/Km²

Nombre d'habitants 41 089

Localisation de la Commune

La Commune d'Ambam fait partie du Département de la Vallée du Ntem, Région du Sud-Cameroun. La Commune Mixte Rurale d'Ambam a été créée par arrêté N° 523 du 21 août 1952. Elle devient Commune Rurale d'Ambam à la faveur de la loi N° 74/23 du 05 décembre 1974 et puis Commune d'Ambam avec la loi N° 2004/018 du 22 juillet 2004. La Commune d'Ambam partage l'espace territorial de l'Arrondissement du même nom qui a été créé comme subdivision en 1921. Elle est composée de 77 villages et sa superficie est de 2 798 Km².

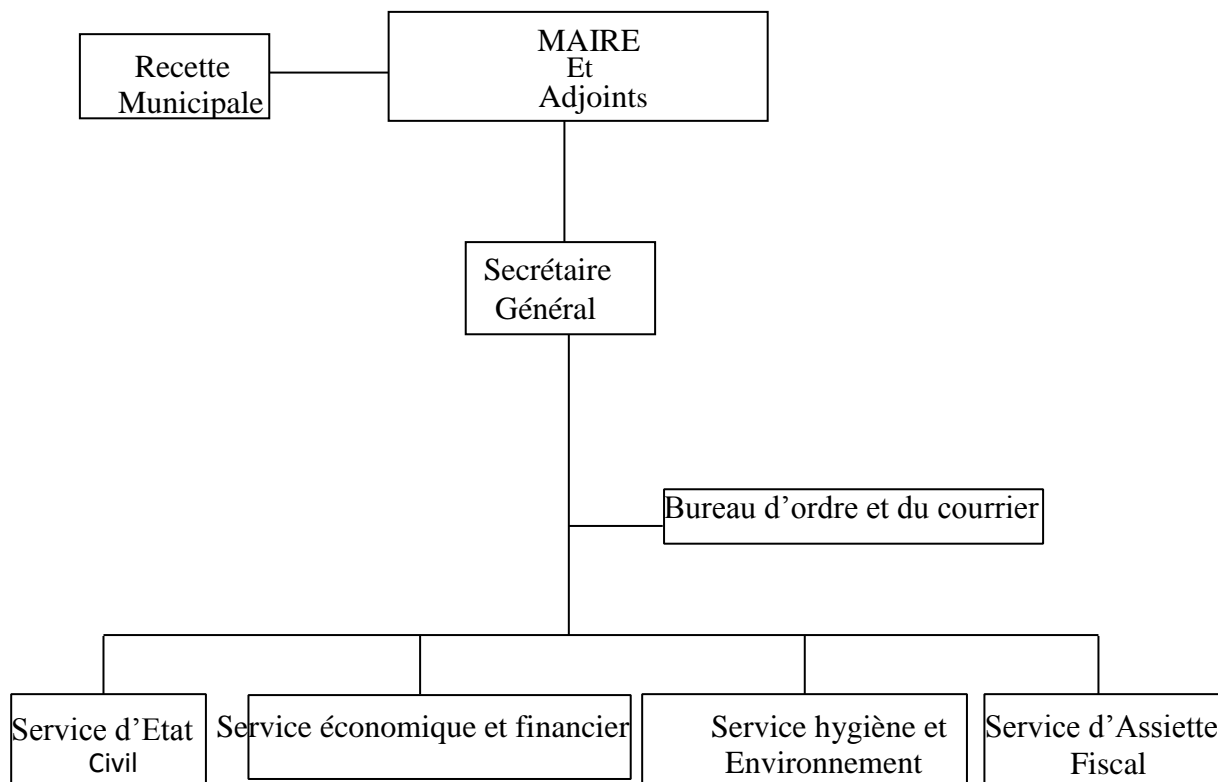


Figure 4 Organigramme de la Commune d'Ambam

3.2.2 Milieu biophysique

a) Climat

La Commune d'Ambam est soumise à un climat équatorial de type guinéen caractérisé par quatre (04) saisons, à savoir :

- Une grande saison des pluies (septembre – novembre) ;
- Une grande saison sèche (décembre – février) ;
- Une petite saison de pluies (mars – mai) ;
- Une petite saison sèche (juin – août).

Les précipitations annuelles varient entre 1600 mm et 1800 mm. La température moyenne annuelle quant à elle est de 25,6°C.

b) Sols

Comme dans la Région du Sud-Cameroun, les sols de l'Arrondissement d'Ambam appartiennent au groupe des sols ferrallitiques : il s'agit des sols argileux tropicaux de couleur brun-jaunâtre à brun vif. Leur PH est généralement acide. On rencontre aussi des sols hydromorphes très mal drainés dans les zones de bas-fonds. De manière globale, il s'agit de sols qui, dans de bonnes conditions, supportent les cultures arbustives peu exigeantes comme le palmier à huile, l'hévéa. Ils sont également propices à la culture des tubercules.

Les sols de la localité d'Ambam sont le siège de plusieurs types d'activités anthropiques :

- L'agriculture itinérante sur brulis ;
- La collecte du bois de chauffage ;
- La pêche simple et la pêche avec des produits chimiques ;
- La coupe frauduleuse et anarchique du bois ;
- L'exploitation de deux unités forestières d'aménagement, comme : l'UFA 09 – 022 et l'UFA 09-019.
- L'exploitation des produits forestiers non ligneux, qui est une activité génératrice de petits revenus.

On note une dégradation progressive du sol, ce qui entraîne la baisse des rendements agricoles, à cause de la faible fertilité dont il fait l'objet. Le nombre d'agriculteurs qui exploitent les terres cultivables n'est pas forcément la cause de ladite dégradation. Mais, c'est plutôt des pratiques agricoles inappropriées telles que l'agriculture itinérante sur brulis et l'abattage excessif des arbres qui occasionnent la dégradation des sols. Les sols de la région sont fertiles. Pourtant, ils sont aussi fragiles parce que la perte du couvert végétal facilite le lessivage, l'érosion et la perte des matériaux.

c) Relief

La Commune d'Ambam fait partie du vaste plateau sud-camerounais constitué de plaines avec de grandes collines et dont l'altitude moyenne est de 650 m.

d) Hydrographie

Le réseau hydrographique de la Commune d'Ambam fait partie du bassin de l'atlantique. Il comprend deux (02) fleuves : le Ntem et la Mvila. En plus de ces fleuves, on note de nombreuses rivières comme Aliba, Mboro, Ebongomo, Mardorné.

➤ Flore et Végétation

La formation végétale est constituée de forêt équatoriale dense humide sempervirente de basse et moyenne altitude. Elle comporte de vieilles forêts secondaires, de jachères forestières et de jachères à *Chomolaenaodorata*.

➤ Faune

La faune est constituée d'animaux tels que les lièvres, les chats tigres, les porcs épics, les hérissons, les singes, les biches, les vipères, les rats palmistes, les varans... La pêche qui se fait dans les différents cours d'eau qui arrosent l'Arrondissement permet de capturer une gamme assez variée de poissons, des crevettes et des crabes.

3.2.3 Milieu Humain

Selon les statistiques du 3e Recensement Général de la Population et de l'Habitat effectué en 2005, la population de la Commune d'Ambam est estimée 41 089 âmes dont 21 410 hommes et 19 679 femmes. Cette population est répartie entre les zones urbaine (16 060 habitants) et rurale (25 029 habitants) de la commune. La densité moyenne de population est de 14,7 hab. /Km², contre 13,4 hab. /Km² pour la Région du Sud et 37,5 hab. /Km² pour l'ensemble du Cameroun.

➤ Groupes ethniques et relations inter-ethniques

Plusieurs groupes ethniques peuplent la Commune d'Ambam. Ethnies autochtones, les Ntoumous et les Mvaés sont issues des peuples Fang Bétis. A côté de celles-ci, on note la présence des Bamilékés, Bamoun, Bulus, Ewondo, Eton, etc. Ces différents groupes coexistent en harmonie et entretiennent des relations fraternelles et pacifiques.

➤ **Religion**

La religion dominante est le christianisme. Ce courant religieux est représenté par :

- L'Eglise Presbytérienne Camerounaise (EPC),
- L'Eglise Presbytérienne Camerounaise Orthodoxe (EPCO),
- L'Eglise Evangélique du Cameroun (EEC),
- L'Eglise Catholique.

En plus du christianisme, l'islam est également pratiqué dans la commune d'Ambam, mais à une échelle beaucoup plus réduite. De ces deux s'ajoutent l'Animisme, ce courant religieux est présent dans une localité sur l'axe Ambam-Kyé-Ossi(Meko'ossi) ou une minorité de la population ne croit ni au christianisme ni à l'islam.

3.2.4 Activités économiques

➤ **Agriculture**

L'agriculture est l'activité principale dans l'ensemble des villages de la Commune d'Ambam. C'est une agriculture traditionnelle qui s'est très peu ouverte aux évolutions techniques : pas de mécanisation, travail manuel, agriculture itinérante sur brûlis, matériel végétal douteux, faible application des techniques de lutte phytosanitaire, quasi absence de fertilisation des sols... D'où des rendements relativement faibles. Principale culture de rente, le cacao emploie 5 129 producteurs. Le manioc et le macabo quant à eux constituent les principales cultures vivrières qui emploient respectivement 4 532 et 1253 producteurs. La culture du bananier plantain et du palmier à huile gagnent progressivement du terrain, on dénombre ainsi 269 bananeraies et 86 palmeraies.

➤ **Sylviculture**

La sylviculture est pratiquée à une très faible échelle. Elle se matérialise principalement par la plantation de variétés sélectionnées des arbres fruitiers (goyaviers, manguiers, papayer, orangers...).

➤ **Élevage et pêche**

Le système d'élevage dominant est l'élevage traditionnel en divagation. Les chèvres, les moutons et les porcs sont les principaux animaux élevés. A ceux-ci s'ajoutent des chats, chiens, poules... Dans ce système d'élevage extensif, très peu de soins sont apportés aux animaux, ce qui réduit leur rentabilité. Par conséquent, la production est très faible et essentiellement destinée à l'autoconsommation. A cause des dégâts causés sur les cultures, surtout par les chèvres et les porcs en divagation, ce système est aussi source de nombreux conflits dans les villages. Par ailleurs, la Commune d'Ambam constitue un important couloir par lequel des cheptels bovins transitent vers le Gabon et la Guinée Equatoriale. La pêche se pratique sur les différents cours d'eau qui arrosent la Commune à l'aide des techniques artisanales (ligne, nasse, filet, barrage). La pisciculture quant à elle est très peu développée. On dénombre moins d'une dizaine d'étangs piscicoles dans l'Arrondissement.

➤ **Chasse**

La chasse est pratiquée dans les forêts qui couvrent la Commune. C'est une activité secondaire dont le produit est destiné soit à l'autoconsommation, soit à la vente. Les techniques utilisées à cet effet sont essentiellement traditionnelles (pièges, chasse à courre...).

➤ **Exploitation forestière**

La Commune d'Ambam compte deux (02) unités forestières d'Aménagement : l'UFA 09 022 et l'UFA 09 019. Par ailleurs une forêt communale est en cours de création.

Les deux (02) UFA font l'objet d'une exploitation industrielle de bois. A côté de cette exploitation contrôlée, il existe une forte activité de coupe sauvage de bois.

Les conséquences de l'exploitation forestière sont nombreuses :

Changement climatique,

Érosion,

Pollution.

Les forêts stockent le dioxyde de carbone. Ce phénomène, joue un rôle essentiel, dans la réduction des gaz à effet de Serre. Lorsqu'elles sont détruites, le climat peut se transformer, de manière négative, avec une étonnante vitesse.

➤ **Artisanat**

Malgré d'énormes potentialités locales, l'artisanat est très faiblement développé. Cette activité concerne principalement la vannerie, la fabrication des pirogues, balafons, tam-tams. Elle intègre également la transformation de certains produits agricoles à l'instar de la fabrication des bâtons de manioc, de l'huile de palme...

➤ **Commerce**

Le commerce est très développé dans l'arrondissement et concerne les produits très variés. L'arrondissement exporte des produits vivriers. Tandis que de nombreux produits manufacturés sont importés des pays riverains. Ces produits manufacturés sont les produits de conserves, les produits brassicoles, la mode, l'habillement, l'ameublement, l'électroménager, la quincaillerie... La proximité du Gabon et de la Guinée Equatoriale ainsi que l'existence des axes routiers bitumés Ambam-Kyé-Ossi, Ambam-Ekin et Ambam-Ebolowa sont autant de facteurs ayant contribué au développement de l'activité commerciale dans la commune d'Ambam. Ainsi, la plupart des produits de consommation proviennent principalement de la Guinée Equatoriale. La ville d'Ambam est une plaque tournante des échanges économiques entre le Cameroun et ses voisins gabonais et Equato-guinéen. Notamment à cause du marché international d'AbangMinko'o et des principaux acteurs économiques de cette région qui résident dans la ville d'Ambam.

➤ **Industrie**

Le tissu industriel est faible. La principale industrie se réfère à l'exploitation du bois à travers la présence de deux (02) UFA et d'une menuiserie moderne.

➤ **Services**

En guise de services, on note :

- Une (01) station-service

- Trois (03) établissements de micro finance
- Deux (02) établissements d'assurance
- Un (01) établissement de transfert d'argent
- Quatre (04) agences de voyages
- Trois (03) hôtels
- Quatre (04) auberges

Plusieurs établissements de bureautique

Un (01) cyber café.

➤ **Autres activités économiques**

Les autres activités économiques regroupent les call boxeurs, les moto taximen, les cordonniers, les coiffeurs, les tailleurs, les pousseurs, les menuisiers, les mécaniciens

3.3 Population d'étude

La population d'étude est l'ensemble dont les éléments sont choisis parce qu'ils possèdent tous une ou plusieurs caractéristiques communes et sont de même nature.

▪ **Population cible**

La population cible est l'ensemble des individus sur lesquels les résultats d'une étude peuvent être appliqués. La population cible de notre étude est constituée de l'ensemble des acteurs institutionnels des organisations du type collectivité territoriale décentralisée (Commune). Etant donné l'impossibilité pratique à travailler avec tout cet ensemble nous avons préféré cibler une franche accessible de cette population parente.

▪ **Population accessible**

La population accessible est la partie de la population cible dont l'accès s'offre aisément au chercheur sans difficultés manifestes. En voici présentée, de façon détaillée, sa distribution :

Tableau 2 : Distribution de la population accessible

Acteurs institutionnels masculins	Nombre	Pourcentage
Hommes	36	57,15%
Femmes	27	42,85%
Total	63	100%

3.4 Échantillon d'étude et mode d'échantillonnage

3.4.1 Échantillon

Dans le cadre de cette étude, compte tenu de l'effectif de la population comme l'indique le tableau ci-dessus, notre échantillon s'est constitué par les acteurs institutionnels de la Commune d'Ambam, suivant la population accessible du personnel ayant accepté volontiers de nous accorder un entretien à savoir 18 personnes donc : 02 responsables et 16 collaborateurs.

3.4.2 Mode d'échantillonnage

Le choix des participants a été effectué d'après un plan d'échantillonnage aléatoire mais nous avons tenu à le réaliser en fonction de certains traits caractéristiques (Fortin et coll. 2006, 259). Notons par ailleurs qu'en recherche qualitative, le nombre de participants est rarement déterminé à l'avance. Puisque la représentativité statistique des résultats n'est pas recherchée, le nombre de personnes nécessaire pour mener à bien la recherche est généralement bien moindre qu'en recherche quantitative.. Aussi notre échantillon s'est-il arrêté à 18 participants.

3.5 Description de l'instrument de collecte des données

Afin de recueillir les informations à analyser, il est nécessaire de faire usage d'un outil d'investigation. En effet la collecte des données s'opère au moyen d'instruments tels : le questionnaire, le test, l'interview. Nous avons opté pour le guide d'entretien

Le guide d'entretien semi-dirigés individuel a été élaboré pour collecter les données, nous donnant ainsi l'avantage d'utiliser un type d'instrument de collecte dont le principal

mérite réside, à notre avis, dans le fait qu'il combine deux types de questions, soit des questions ouvertes et des questions fermées basées sur l'échelle de Likert,

Les questions posées ont principalement porté sur : La connaissance par les acteurs institutionnels de la Commune d'Ambam des enjeux et objectifs de la communication interne dans une organisation, l'organisation et structuration du système de communication interne au sein des services de la Commune, la place faite à de la communication interne dans la commune et dans le processus de prise de décision en vigueur et la réalité de la relation entre la communication interne et la prise de décision au sein des services de la Commune. Certaines modifications ont été apportées aux guides d'entretien afin de limiter les entretiens aux éléments qui nous ont semblé correspondre le mieux à nos objectifs de recherche.

3.6 Validation de l'instrument de collecte des données

C'est l'étape qui précède l'enquête proprement dite. Elle est un test préalable de l'outil d'investigation élaboré. Etant donné le choix du guide d'entretien comme instrument de collecte d'informations, sa validation consiste à s'assurer que ce dernier mesure effectivement ce qu'il était censé mesurer. A cet effet on a pu distinguer deux types de validation :

- La validation interne
- La validation externe

3.6.1 Validation interne

La validation interne est l'étape qui consiste à préciser les items qui permettent de collecter les données relatives à telle ou telle variable d'une hypothèse de recherche. C'est précisément au cours de la pré-enquête que le chercheur, à travers les réponses fournies par les enquêtés reformule ses items en éliminant tout malentendu de manière à atteindre ce qu'il recherche effectivement.

3.6.2 Validation externe

Elle consiste à essayer sur un échantillon réduit les instruments de collecte des données prévues pour effectuer l'enquête. Nous avons sollicité et obtenu des entretiens avec deux personnels de la Commune d'Ambam. Bref la pré-enquête nous a permis de vérifier la

pertinence de nos hypothèses, et de conserver l'outil de travail approprié ; elle nous a aidé à reformuler les questions mal libellées et mal comprises.

3.7 Mode de collecte des données

Afin de collecter les données nécessaires à la présente étude, nous avons mené des entretiens individuels, avec les acteurs institutionnels de la Commune d'Ambam (Décideurs et Collaborateurs). Kvale (1996) définit l'entretien de recherche comme une forme de conversation plus structurée et plus orientée que la conversation de tous les jours. Il permet de révéler les thèmes présents dans l'expérience quotidienne des individus Kvale (1996) tout en accédant à ce qui ne peut être observé, par exemple les pensées et les sentiments des participants Patton (2002, 341). Il permet également de « révéler les tensions, les contradictions qui animent un individu à propos du phénomène étudié » Savoie-Zajc (1997). De plus, l'interaction générée par l'entretien autorise les participants à solliciter auprès du chercheur des clarifications au sujet des questions posées. De la même manière, il permet au chercheur de demander aux participants d'explicitier certaines réponses Curry (1997). Les entretiens étaient semi-dirigés, les sujets à aborder ayant préalablement été identifiés et consignés dans le guide d'entretien.

3.8 Méthodes d'analyse des données

Les déclarations des acteurs institutionnels (Décideurs et Collaborateurs) de la Commune d'Ambam rencontrés lors des entretiens constituent l'unité d'analyse de la présente étude. Les données recueillies ont fait l'objet d'une analyse thématique, dont nous présenterons plus loin la visée et la démarche. Nous nous attarderons d'abord sur les objectifs de l'analyse qualitative.

3.8.1 De l'analyse qualitative en général

L'analyse qualitative cherche à faire sens de phénomènes sociaux complexes en examinant et en interprétant la ou les significations que les individus leur confèrent dans un contexte donné. Aussi s'agit-il d'une démarche *signifiante* ou, pour reprendre la définition de Paillé et Mucchielli, d'une « démarche discursive de reformulation, d'explicitation ou de théorisation d'un témoignage, d'une expérience ou d'un phénomène » (2010, 6). C'est dire que le résultat de l'analyse qualitative prend davantage la forme d'une *qualité* que d'une *quantité* (*ibid.*). Si l'analyse qualitative n'exclut pas entièrement l'utilisation de certaines

pratiques de chiffrage, elle accorde le primat à la découverte et à la construction de sens. Aussi les « processus de contextualisation » sont-ils de première importance dans toute Démarche d'analyse qualitative : Un processus de contextualisation est un travail de mise en relation d'un phénomène avec des éléments sélectionnés de son environnement global. [...]

3.8.2 De l'analyse thématique en particulier

La finalité première de l'analyse thématique, qui constitue une forme d'analyse qualitative, consiste à dégager un portrait d'ensemble à partir d'un corpus donné. L'analyse thématique se sent en effet moins concernée par la création de catégories qui se situent à un niveau d'abstractions plus élevé que par celle de thèmes cherchant à rester au plus près des témoignages recueillis. l'analyse thématique consiste en un exercice de réduction et de synthèse des données,. L'objectif de notre étude ne vise ni à développer ni à confirmer ou réfuter une théorie. Il s'agit bien plutôt de rendre compte, le plus authentiquement possible, de l'expérience des participants en procédant au relevé et à l'analyse des thèmes présents dans le contenu manifeste et latent du corpus et ce en fonction de nos objectifs de recherche.

➤ Difficultés rencontrées

La recherche connaît quelques limites dues au fait que nous avons interrogé un nombre restreint du personnel, compte tenu du refus de certains de répondre au questionnaire. Alors que la prise en compte de tout le personnel aurait permis une étude plus exhaustive. La première est inhérente au mutisme de certains employés catégoriquement refusé de répondre aux questions. Et la deuxième se situe au niveau de la documentation. En effet, il nous a été très difficile de consulter les ouvrages qui traitent du rôle de la communication interne en entreprise.

CHAPITRE 4 : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS ET VÉRIFICATION DES HYPOTHÈSES

Le présent chapitre expose les étapes de l'analyse que nous avons suivi, les résultats de l'analyse thématique issue des entretiens que nous avons menés auprès de certains acteurs institutionnels de la Commune d'Ambam. L'analyse a été effectuée en fonction des questions de recherche et des objectifs énoncés précédemment.

4.1 Résultats de l'analyse thématique

Le présent chapitre expose les résultats de l'analyse thématique issue des entretiens que nous avons menés auprès des personnels de la Commune d'Ambam. Les résultats que nous présentons ici sont issus de l'exploitation des données faites dans le respect de la procédure d'analyse sus-évoquée. L'analyse a été effectuée en fonction de la question de recherche à savoir : *la communication interne telle qu'elle est organisée et pratiquée dans les services de la Commune d'Ambam participe-t-elle de manière significative au processus de prise de décision en vigueur au sein de cette organisation?* et de l'objectif principal qui est de : comprendre pourquoi la communication interne n'est pas corrélée positivement à la prise de décision au sein de la commune d'Ambam. Le guide d'entretien nous a servi de grille analytique initiale. Aussi la présentation des résultats respecte-t-elle, à quelques exceptions près, l'ordre dans lequel les questions ont été posées aux participants. Les résultats ont été structurés autour des axes suivants : (1) connaissance des enjeux et objectifs de la communication interne dans une organisation, (2) l'organisation et structuration du système de communication interne au sein des services de la Commune d'Ambam, (3) la place faite à la communication interne dans la Commune d'Ambam et dans le processus de prise de décision en vigueur, (4) la réalité de la relation entre la communication interne et la prise de décision au sein des services de votre Commune.

L'analyse des déclarations des participants devrait permettre de mettre en évidence les incidences des faiblesses du système de communication interne de la Commune d'Ambam sur le processus de prise de décision.

4.1.1 Information socioprofessionnelle

Nous avons collecté les données auprès de 18 acteurs institutionnels de la Commune d'Ambam.

Tableau 3 : Tableau de distribution des participants suivant les informations socioprofessionnelles

sexe		Age	Catégories professionnelles		Années de service
Femmes	Hommes		Dirigeants	Personnel d'exécution	
Effectifs		➤ 08 personnes ont entre 25 et 39ans ➤ 07 personnes ont entre 40 et 50 ans ➤ 03 personnes ont entre 51 et 60 ans	Dirigeants	Personnel d'exécution	09 personnes cumulent +de 15 ans de service ; 05 personnes ont + de 05 ans de service ; 04 personnes ont moins de 05 ans de service
07	11		Effectifs	Effectifs	
			02	16	

4.1.2 Connaissance des enjeux et objectifs de la communication interne dans une organisation

Les six premières questions du guide d'entretien étaient focalisées sur la connaissance des enjeux et objectifs de la CI par les participants. Pour ce faire nous avons d'abord souhaité obtenir d'eux leur définition de la CI. Ainsi, en colligeant les réponses il se dégage une définition par trop sommaire de ce concept. Près de 80% des participants n'ont pas une idée précise de ce dont il s'agit quand on parle de communication interne. Le concept de CI ne renvoie ainsi à rien de précis.

A la question :Pour vous en quoi consiste la communication interne dans une organisation ? Nous avons eu de la majorité des participants les réponses telles que:

« *Je ne sais quoi vous répondre concrètement* » Ou encore « *Je n'ai pas de réponse à cette question, mes connaissances sont limitées sur ce sujet* »

Les acteurs institutionnels rencontrés n'être pas capable de dire ce que c'est que la CI. Par ailleurs cette incapacité à la concevoir justifie également la méconnaissance des enjeux de la CI dans une organisation.

« Je dois l'avouer je ne connais pas les enjeux, ni les objectifs de la communication interne dans une organisation. »

« Les enjeux de la communication interne ?...puisque je vous ai dit que j'ignorais ce que c'est vous comprenez bien que je ne peux connaître ni ses enjeux, ni ses objectifs, moi je n'ai pas appris ça à l'école »

A ces réponses nous constatons que les personnels de la Commune d'Ambam n'ont pas connaissance des objectifs et des enjeux liés à la CI dans une organisation. Toutefois ce propos d'un dirigeant vient montrer que cette méconnaissance n'est pas observable chez tous les acteurs institutionnels de la Commune d'Ambam.

« Je pense que les objectifs de la communication interne sont de faciliter les interactions au sein d'une organisation »

Si cette réponse renseigne en partie sur les objectifs de la CI, nous remarquons qu'elle ne dit rien sur ses enjeux. C'est dire qu'ici les enjeux de la CI ne sont connus d'aucun acteur institutionnel de la Commune d'Ambam.

Par suite à la question : pensez-vous que l'ensemble des professionnels de votre organisation ait une bonne compréhension des enjeux et objectifs de la communication interne au sein de votre organisation ? Les réponses démontrent que la compréhension des enjeux de la CI se situe à un degré très médiocre. Cette absence de connaissance des enjeux et objectifs de la CI et surtout de sa signification pose le problème de son contenu, de sa gestion et de l'implication du personnel dans le processus décisionnel. Les déclarations suivantes des Décideurs et personnel l'illustrent clairement.

« Impliquer le personnel dans la prise de décision ? Nous le faisons dans une certaine mesure, mais la vérité est que n'ayant pas le même niveau ni de compréhension ni de responsabilité, le personnel n'est pas parfois en mesure de comprendre toute la complexité qui entoure une décision. Nous ne les impliquons généralement qu'au niveau de l'exécution de la décision et ils comprennent ça. Ce que nous faisons ensuite c'est de leur rappeler l'intérêt que nous attachons à la bonne exécution de la décision prise »

« Moi je pense que la meilleur façon d'impliquer le personnel dans la prise de décision c'est de prendre appui sur son autorité, je ne crois pas beaucoup à l'efficacité des processus

de prise décision qui intègrent des concertations préalables avec les employés de niveau inférieurs de l'échelle hiérarchique, elles sont chronophages »

« Voici bientôt dix ans que je travaille ici je n'ai jamais été associé à une prise de décision, je peux même affirmer que c'est le cas de mes collègues, ici la décision tombe et on exécute c'est ce que demande la hiérarchie »

Nous le voyons bien la méconnaissance des objectifs et enjeux de la CI suscite l'épanouissement d'un processus décisionnel irrégulier.

4.1.3 Organisation et structuration du système de communication interne au sein de la Commune d'Ambam

Les résultats relatifs à cette préoccupation sont constitués autour des réponses aux questions comprises entre l'item 7 et l'item 14 de notre grille d'entretien. De manière général les réponses des participants corroborent les faits relevés, au sujet de l'organisation et de la structuration de la CI dans le service de la municipalité d'Ambam, que nous rappelons par ailleurs ici :

Au sein de la Commune d'Ambam, la communication interne n'est pas organisée en vue de participer de manière significative au processus décisionnel. Les faiblesses du système de communication interne de la Commune d'Ambam reposent d'abord sur la représentation inappropriée qu'en ont les acteurs institutionnels de cette organisation. Son organisation et sa gestion au sein des services de la Commune d'Ambam souffrent également de divers manquements. Il existe en effet des évidentes carences au sein du système de communication interne dont l'incidence négative sur le processus de prise de décision est constante. Les faits ci-après ont été observés. A la Commune de d'Ambam, on observe une signalisation insignifiante de la structure, une collaboration assez difficile entre les employés, des rapports absents aux seins des unités, des informations non centralisées et divergentes, une coordination absente des informations reçues au sein des unités de production, contre cout une absence d'un circuit claire lié à une communication efficace interne à la Commune d'Ambam. Voici ce que disent les participants à l'entretien :

A la question : Indiquez nous par quel moyen l'information parvient actuellement aux personnels de votre organisation ?

« De manière générale, c'est à travers les notes de service que nous recevons toujours les informations sur les changements dans nos services et sur les décisions de la hiérarchie...donc on n'est pas souvent au courant de ça à l'avance. »

« Moi je peux affirmer que nous recevons les informations ici par les notes de service et la rumeur...bruits de couloir »

« Parfois un collègue partageant la proximité avec les chefs peut te donner une information te concernant ou concernant un autre collègue qui se confirme par la suite par une note de service »

« Dans nos services l'information se transmet essentiellement par les canaux officiels...même comme les employés affectionnent malheureusement la rumeur quelque fois »

« Nous avons exclusivement recours aux notes de service et ou d'information pour faire connaître les décisions, mais on constate malheureusement que certains employés ne lisent pas »

Ce qui se dégage de ces résultats est que la communication interne est faiblement structurée au sein de la Commune d'Ambam et son organisation n'est pas en mesure d'éclairer un processus décisionnel efficace. Le système de communication interne y est largement déficitaire. Il n'y a pas d'initiatives réalisées au sein des services de la commune pour améliorer la communication interne.

Les dirigeants de la Commune ne s'intéressent pas à l'identification des besoins d'information des employés. Il n'existe pas un chargé de communication interne au sein de cette organisation qui d'ailleurs pas de stratégie de communication interne. La périodicité de l'organisation des réunions de service n'est pas claire.

4.1.4 la place de la communication interne dans votre commune et sa participation dans le processus de prise de décision

Les résultats relatifs à cette préoccupation sont constitués autour des réponses aux questions comprises entre l'item 15 et l'item 20 de notre grille d'entretien. Afin de permettre à nos participants de produire des réponses objectives aux questions de cette section nous avons préalablement pris soin de les éclairer sur ce que c'est que la communication interne en leur suggérant la définition ci-après :

« La communication interne c'est l'ensemble des actes d'échanges d'informations actions et de communication mises en œuvre au sein d'une organisation, Larue et Caillat (1991), dont la principale mission est de conjuguer les impératifs de l'entreprise et de répondre aux attentes du personnel, Almeida, et Libaert (2004). »

Ainsi, à la question, au sein de votre organisation quelle est la place de la communication interne ? Etpensez-vous qu'elle participe à la prise de décision ? Nous avons recueillis, dans l'ensemble des déclarations qui révèlent qu'au sein de la Commune d'Ambam la place affectée à la communication interne est de moindre importance, ce qui rend sa participation au processus de décision non significative.

« Cette communication ne participe pas vraiment à la prise de décision ici chez nous, les décisions viennent du haut. »

« Entre collègues nous échangeons facilement, lorsqu'il n'y a pas de problème entre l'un et l'autre ou parce que nous partageons le même bureau, mais nous ne sommes pas consultés pour les décisions, les informations viennent de la hiérarchie »

« Si j'ai bien compris votre définition de la communication interne, je peux dire qu'elle a une place accessoire dans nos services et qu'elle ne participe pas à la prise de décision. Les informations s'échangent par niveau hiérarchique, le chef ordonne nous on exécute »

« Nous n'interdisons pas au personnel d'échanger entre eux. Dont la communication interne a sa place chez nous. Mais pour maintenir l'autorité nous préférons ne pas associer les employés au processus de prise de décision »

Ce qui compromet de la participation de la CI à la prise de décision, au regard de ces déclarations c'est donc la prépondérance d'une communication horizontale, descendante et le développement d'un circuit d'information informel. Pourtant sur la base des données collectées le personnel exprime le souhait de voir la CI participer de manière significative au processus décisionnel.

4.1.5 Réalité de la relation communication interne-prise de décision dans la Commune d'Ambam

Les résultats relatifs à cette préoccupation sont constitués autour des réponses aux questions comprises entre l'item 21 et l'item 28 de notre grille d'entretien.

Les résultats de cette section établissent que la communication interne n'éclaire pas le processus décisionnel au sein de la Commune d'Ambam, parce que la communication interne n'est pas considérée comme un levier de la prise de décision. En raison de la fonctionnalité essentiellement accessoire qui lui est affectée ici elle n'a pas d'influence sur la prise de décision.

A la question de savoir Comment les acteurs institutionnels de la Commune d'Ambam apprécient ils la circulation de l'information dans leur organisation, nous avons recueillis les déclarations ci-après :

« Les informations circulent ici par les canaux officiels que sont les notes de services, le babillard, les notes d'informations et les réunions formelles, la rumeur est également présente mais elle n'est pas un moyen d'information officiel »

« La circulation de l'information est bonne les employés s'échangent bien entre eux, et les dirigeants communiquent avec eux pour donner instructions et conseils au besoin »

« La fonction que nous reconnaissons à la communication interne dans nos services c'est celle de garantir la proximité sociale entre le personnel, nous nous en servons pas vraiment comme un instrument de prise de décision »

Les données récoltées montrent par ailleurs que, les réunions de service n'offrent pas toujours la possibilité de la prise de parole libre et il n'est pas souvent évident au personnel de communiquer ses préoccupations et doléances à caractère professionnel aux supérieurs ayant force de décision et obtenir satisfaction.

Les répondants ont également exprimés des préoccupations particulières et des commentaires en ce qui a trait à la communication interne dans leur organisation, dont la majeure est le désir de faire l'expérience d'une vraie communication interne structurée et organisée convenablement, la réduction de la plus grande place des circuits d'information informel, une implication dans le processus décisionnel et la flexibilité ou le changement de paradigme de management.

À La suite de cette présentation des résultats nous allons passer à la vérification de nos hypothèses.

4.2 Vérification des hypothèses

La vérification des hypothèses fera le point de leur pertinence ou non relativement au phénomène étudié. Les mesures n'étant pas quantitatives, la vérification sera circonscrite sur des modalités non chiffrées, des variables étudiées. Nous rappelons ici que l'hypothèse générale postule que *la communication interne telle qu'elle est organisée et pratiquée dans les services de la Commune d'Ambam ne participe pas de manière significative au processus de prise de décision en vigueur au sein de cette organisation*. Cette formulation

souligne surtout le fait que l'opérationnalisation de la CI bien qu'elle soit fondamentalement un levier de management ne participe pas significativement à la prise de décision.

➤ **Vérification de l'hypothèse Secondaire n° 1(HS1)**

La première hypothèse de recherche s'énonce comme suit : « *La communication interne dans les services de la Commune d'Ambam n'est pas organisée et pratiquée de manière à influencer sur le processus de prise de décision* »

Cette hypothèse anticipait la réponse à notre question spécifique N°1 ci-après : *La communication interne dans les services de la Commune d'Ambam est-elle organisée et pratiquée de manière à influencer sur le processus de prise de décision?* » à laquelle l'exploitation des données de notre enquête nous permet de répondre par la négative. Dès lors, notre hypothèse de recherche HS1 se vérifie. En fait les résultats de l'enquête nous montrent qu'à la Commune d'Ambam plus de 85% des personnels interviewés trouvent que la communication interne n'est ni organisée ni structurée de manière à agir sur le processus décisionnel. A ce propos la vérification de cette hypothèse est notamment étayée par **l'existence d'un système de communication interne déficitaire et une absence de culture de l'information en entreprise.**

➤ **Vérification de l'hypothèse Secondaire° 2(HS2)**

« *La place faite à la CI au sein des services de la Commune d'Ambam compromet sa participation efficiente au processus de prise de décision* »

Notre hypothèse de recherche N°2, ci-dessus rappelée, a établi sa validité à partir des données collectées auprès des personnels de la Commune d'Ambam dont près de 90% déclarent que la CI occupe une place essentiellement accessoire, ce qui fait que son impact est nul sur le processus de prise. Les répondants ont reconnu que la place de la CI dans la Commune d'Ambam est accessoire à cause de **la médiocrité de relation CI - prise de décision, conditionnée par l'ignorance du rôle de la CI dans le processus de prise de décision la verticalité du style managérial.**

➤ **Vérification de l'hypothèse Secondaire° 3(HS3)**

«*Les acteurs institutionnels de la Commune d'Ambam ne représentent pas la CI comme un levier indispensable à la prise de décision* »

La représentation sociale de la communication interne par les acteurs institutionnels de la Commune d'Ambam constitue un obstacle à sa participation efficiente à la prise de décision. L'analyse des données de terrain nous permet de l'affirmer et de vérifier notre hypothèse de secondaires N°3. En effet, à travers les données colligées la représentation sociale de la CI par les employés de la Commune d'Ambam est inadéquate et aliène la nécessaire relation CI-prise de décision. Les résultats de la présente enquête s'agit d'une réalité clairement établie, ainsi notre hypothèse de recherche N°3 est vérifiée.

CHAPITRE 5 : INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS, DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS

5.1 Interprétations des résultats

L'analyse des données recueillies nous a permis de vérifier la validité de notre hypothèse de recherche en démontrant que la communication interne telle qu'elle est organisée et pratiquée au sein de la Commune d'Ambam ne participe de manière significative au processus décisionnel. Toutefois, cela n'exclut pas le fait que la communication interne reste essentielle pour éclairer la prise de décision. Mais, alors que les besoins en la matière sont très importants, face aux nouvelles responsabilités des Communes pour le développement local dans le cadre de la décentralisation, il se dégage des résultats de notre enquête que la non-participation de la CI au processus de prise de décision est globalement due à :

- ❖ L'absence d'une culture de l'information favorable à la prise de décision rationnelle et efficace
- ❖ La verticalité du style de management (L'ignorance du rôle de la CI dans le processus de prise de décision)
- ❖ Une représentation sociale impropre de la CI (La prépondérance des logiques de communication informelles)

Cette analyse a également amené à identifier plusieurs défis et perspectives qu'il semble nécessaire de poursuivre pour favoriser dans les entreprises le développement d'une culture de l'information qui mettent effectivement la CI au service de la prise de décision.

- **L'absence d'une culture de l'information favorable à la prise de décision rationnelle et efficace**

Les résultats de notre enquête démontrent que l'un des problèmes majeurs qui entravent l'interaction féconde entre la CI et la prise de décision à la Commune d'Ambam est l'absence d'une culture de l'information favorable à la prise de décision rationnelle et efficace. Elle est remarquable à travers : la méconnaissance des objectifs et enjeux de la CI dans une organisation, une médiocre relation entre CI et prise de décision. L'un des thèmes inspirés par l'exploitation des données d'enquête est la méconnaissance des objectifs et enjeux de la CI dans une organisation. En effet, la méconnaissance des objectifs et enjeux de la CI suscite

l'épanouissement d'un processus décisionnel irrégulier qui n'est pas en cohérence avec la gestion d'une organisation.

Cette absence d'une culture de l'information est remarquable à travers la centralisation de l'information. Les dirigeants et décideurs, plus préoccupés par la conservation de leur poste et avantages que par la compétitivité de leur entreprise refusent de s'ouvrir à de nouvelles compétences pour partager l'information. Le partage de l'information favorise pourtant une meilleure rentabilité, une meilleure gestion, une transparence structurante, une cohésion des équipes, un renforcement de la culture de l'information.

➤ **Verticalité du style de management : un écueil à la communication interne et à la prise de décision harmonisée**

L'analyse des résultats révèle que l'un des obstacles à la mise en place d'un système de communication interne qui puisse être corrélé adéquatement au processus décisionnel est la verticalité du management en vigueur au sein de la Commune d'Ambam. En fait, l'enquête nous a permis de voir que la municipalité d'Ambam est une organisation qui fonctionne encore sur le style administratif taylorien, où l'autorité du dirigeant est la boussole de la gestion et de la prise de décision en entreprise. C'est pour cette raison que la direction de la communication y est descendante et ce faisant entrave l'implication et la motivation du personnel dans les projets de l'organisation.

En fait, les dysfonctionnements constatés la plupart du temps trouvent leur origine dans l'absence de démocratie et de transparence ainsi que dans l'absence de participation des employés et des parties prenantes dans le processus de prise de décision dans l'entreprise. Le management directif est la gestion des ressources basée sur les directives imposées aux subordonnés. Avec le management directif, le rôle du manager est essentiellement de superviser, évaluer et sanctionner le cas échéant. L'approche directive est simple et très hiérarchisée. Le bon côté est évidemment l'engagement personnel du manager, son implication, sa volonté d'atteindre les résultats. C'est un management clair, direct, qui permet d'avancer. C'est un manager-entrepreneur, leader qui montre la voie et obtiens des résultats directs et efficaces grâce à son énergie et à son élan.

Cette verticalité de style de management entrave considérablement la communication interne qui peut être un stimulant pour un management opérationnel des ressources humaines. Les réunions avec le personnel sont donc importantes. En effet, aucun agent ne peut donner le

meilleur de lui-même sans un environnement propice à cet effet. Les réunions ont alors pour objectif de permettre une personnalisation de l'information et une ébauche de communication.

Au niveau de la Commune d'Ambam, la communication interne qui existe émane surtout des Dirigeants, donc descendante. Ceux-ci convoquent des réunions spontanées avec les différents chefs de services. Ce sont des séances d'échanges et de réflexion sur le fonctionnement de la Commune. De ces réunions procèdent les grandes décisions de l'entreprise.

Au niveau des services, ces cadres de rencontres sont rares. Le manque de temps est la raison la plus avancée. Mais lorsqu'elles ont lieu, ces réunions portent généralement sur :

- Les problèmes ponctuels rencontrés par un Service
- Les affectations et les avancements
- Le programme d'activités
- Le bilan financier
- La gestion financière de l'organisation.

Toutefois, ces réunions sont insuffisantes de façon générale. Elles sont décidées au coup par coup. C'est ainsi que des travailleurs avouent pouvoir passer plus de deux mois sans pouvoir s'entretenir avec leurs supérieurs hiérarchiques. Il s'en suit incompréhensions, rumeurs, perte de confiance mutuelle...Un agent explique : « *Nous avons parfois envie de dire haut ce que nous pensons au plus profond de nous-mêmes ; mais le cadre adéquat n'existe pas. Cette situation se répercute sur le déroulement normal de nos activités et pose du même coup la problématique de l'intérêt accordé à la communication interne à la Commune d'Ambam* ». Il y a donc un frein à la diffusion de l'information opérationnelle et motivationnelle.

Il est dès lors d'une importance primordiale qu'une entreprise moderne donne aux employés le pouvoir de participer à la prise de décisions via leurs syndicats et/ou leurs comités d'entreprise et les impliquer dans les décisions pour garantir que le point de vue des représentants des employés soit obligatoirement pris en compte.

Par ailleurs, la gouvernance d'entreprise ne peut pas être réduite au problème du contrôle par les actionnaires : les employés revendiquent aujourd'hui le droit d'être impliqués même dans les choix stratégiques de l'entreprise qui les emploie.

Dans la plupart des pays développés, nous assistons en effet à une plus grande participation des employés à la prise des décisions. Les employés n'acceptent plus un rôle purement passif, en se contentant de réagir aux décisions des dirigeants.

Ce qu'on souhaite aujourd'hui, c'est connaître ce que l'on envisage et s'assurer que son point de vue soit pris en compte. D'une façon ou d'une autre, les employés veulent se sentir associés au processus de prise des décisions dans l'entreprise où ils exercent.

➤ **Une représentation sociale impropre de la CI.**

La communication interne résout les problèmes de motivation, et implique non seulement de mettre en place physiquement des réseaux favorisant la circulation de l'information, mais également de vaincre des barrières comme tradition, des mentalités conservatrices ou les problèmes de langages. La communication s'attaque à la non transparence, à la résistance au changement et à la hiérarchie bloquante.

Lorsqu'elle est envisagée sous un prisme différent elle devient source de problème, source de malentendus, source de désaccords. Les besoins en matière d'information et de communication se sentent dans la plupart de nos entreprises.

Les problèmes d'information sont divers dans l'entreprise : l'absence d'information pour les employés sur les activités de leur service, sur les activités des autres services, sur les activités globales de l'entreprise, sur son organisation, puis sur les nouvelles du personnel (mutation retraite) En fait ces problèmes s'expliquent par la représentation sociale que les acteurs institutionnels ont de la communication interne. Une représentation sociale impropre de la CI est la source de problèmes qui vont impacter la prise de décision.

Dans de nombreuses structures, l'information arrive à ses destinataires en retard suite à une vitesse de traitement parfois trop lente, ce qui souvent entraîne un déficit d'informations.

En ce qui concerne la communication descendante elle est la plus communément mise en œuvre, la plus pratiquée. Or le manque de contact avec les supérieurs hiérarchiques est visible, chacun d'eux a souvent sa propre politique d'information. Aussi l'usage presque

exclusif de la communication descendante a tendance à vicier le climat social au sein de l'entreprise Les causes d'une absence de communication non réussie dans l'entreprise est due à l'écart qui existe entre ce qui est et ce qui est souhaité, cela peut s'expliquer par un manque de connaissances, d'informations, des croyances, des valeurs, ou à un manque de compétence. Les caractéristiques physiques et sensorielles varient fortement d'un individu à l'autre vue audition. Elles peuvent présenter de grandes différences. Pour un individu donné, un accident, la maladie, l'âge, la fatigue peuvent alterner de manière occasionnelle ou permanente ses différentes capacités sensorielles. Les chefs d'entreprises doivent utiliser le mode de communication le mieux adapté aux hommes qui l'utilisent. .

Ainsi les entreprises qui ne réussissent pas sont confrontées à bon nombres de problèmes : on n'encourage pas les comportements d'écoute, la circulation de l'information ne passe pas, le travail en commun n'est pas, le travail en commun n'est pas facilité la promotion de l'esprit de coopération ne se fait pas, en un mot, le développement du collectif reste un souhait. Les entreprises qui vont mal sont aussi confrontées à des conflits de diverses natures. Les oppositions s'affichent plus ouvertement, les volontés de coopération , les tensions naissent dans les relations internes. L'absence de communication laisse la liberté d'interprétation à toutes les intelligences sur un sujet donné. L'expérience a montré que de multiples désaccords, d'incohérence et d'incompréhensions sont survenus faute de communication que ce soit sur le plan familial que professionnel

Les rumeurs ou encore les bruits de couloir déforment la vérité, elles grossissent vite et de manière incontrôlable, elles développent l'inquiétude, les bruits de couloir tronquent et déforment l'information.

5.2 Discussion des résultats

Les chercheurs du modèle naturaliste Zsambock et Klein (2014), insistent surtout sur l'expérience et l'intuition des décideurs. Selon eux, les décideurs ne réalisent pas des calculs de probabilités et n'utilisent pas non plus les arbres de décision quand ils prennent des décisions dans leur pratique de gestion. Même quand ils comparent des options, ils ne le font pas selon une évaluation systématique. Au contraire, ils cherchent à reconnaître le problème par rapport à une situation qu'ils ont déjà vécue. En mobilisant leur mémoire, les décideurs sont capables de prendre des décisions rapidement Zsambock et Klein (2014). Par exemple, l'achat d'une revue en bibliothèque peut reposer sur l'expérience passée d'un bibliothécaire :

par expérience, il sait que cette revue est utilisée par ses usagers. La décision ne repose donc pas sur une information donnée, mais bien sur l'expérience du décideur.

Selon Dane et Pratt (2007), l'intuition est un processus inconscient de traitement de l'information, qui relie, de manière holistique, des éléments d'information, rapidement et immédiatement, et qui implique des jugements émotionnels. Le décideur émettrait donc une conclusion rapide en se basant sur des éléments d'information souvent disséminés et sans lien apparent, et en tenant compte de ses émotions. Les décisions seraient non seulement influencées par l'information disponible et par l'expérience et l'intuition des décideurs, mais aussi par le contexte social. Pour finir, dans la théorie néo-institutionnelle, les croyances et les pratiques sont tellement intériorisées par les acteurs qu'elles en deviennent invisibles. Par conséquent, selon Oliver (1997), certaines décisions organisationnelles apparaîtraient parfois irrationnelles d'un point de vue économique ; elles seraient en réalité guidées par le contexte social. La prise de décision organisationnelle est donc influencée par l'information, l'expérience et l'intuition du décideur, de même que par le contexte social. S'il apparaît dès lors évident que la veille stratégique soutient le processus de prise de décision en fournissant de l'information, comment y contribue-t-elle concrètement ?

5.3 Recommandations

➤ **Sur le plan managérial ;**

❖ **Adoption des pratiques managériales responsabilisantes (*empowering leadership*)**

Les pratiques managériales responsabilisantes (*empowering leadership*) correspondent principalement à un partage du pouvoir et des responsabilités entre un leader et son équipe. Un travailleur qui se voit attribuer davantage de responsabilités et de pouvoir de décision quant à sa tâche produira un travail de qualité supérieure en plus d'atteindre un meilleur niveau de rendement et de satisfaction au travail Bernaud, Desrumaux, et Guédon (2016).

Aujourd'hui, l'évolution du monde du travail et l'arrivée de nouvelles générations (Y et Z) au sein des entreprises ont conduit les dirigeants à revoir et à réinventer leurs modes d'organisation et de management, afin de maintenir leurs structures non seulement fiables mais plus performantes qu'elles ne l'étaient. Les besoins en matière de leadership ne cessent d'évoluer pour s'adapter au fait que les travailleurs représentent maintenant des ressources

centrales. L'innovation sociale, au travers de l'expérimentation de « nouvelles » pratiques managériales est donc de plus en plus en vogue au sein des entreprises. Certains parlent d'entreprise « libérées » Getz et Mc Carney (2016). D'autres « d'Empowerment » qui pourrait être traduite en français « démarche de responsabilisation » et qui renvoie à un concept largement étudié et clairement défini par la littérature scientifique.

❖ Mettre en place un Service de communication à la Commune d'Ambam

Le chargé de ce service aura pour mission :

- Rendre visibles et compréhensibles les finalités de l'entreprise ;
- Organiser et favoriser les échanges d'information dans ses flux descendant, ascendant et transversaux ;
- Diffuser une information honnête et accessible aux différentes cibles internes de l'entreprise ;
- Tenter toujours d'accéder au niveau de l'information le plus élevé et valider toute information avant la diffusion ;
- Evaluer la portée des informations qu'il envisagera diffuser et en faciliter l'interprétation
- Veiller à ce que ses actions et efforts tendent à faire de l'entreprise et pour chacun un lieu où il fait bon travailler : considération, respect, écoute, coopération doivent être développés par ses interventions
- Favoriser la promotion d'un même langage et d'un même référentiel pour que chacun puisse s'identifier à l'entreprise ou plus modestement s'intégrer dans son système de valeurs.
- Mesurer régulièrement les opinions et les attentes de tout le personnel.
- Ne pas prendre position dans les tensions ou conflits pouvant exister entre la direction et le personnel, sauf si une mission de médiation ou d'explication lui a été confiée par la direction.

❖ La mise en place d'une boîte à idées.

Elle brille par son absence dans les supports de communication de la Commune d'Ambam. La boîte à idées constitue un moyen efficace d'instaurer le dialogue entre hiérarchie et personnel. Elle offre beaucoup d'avantages par la simplicité de son principe car elle est seulement matérialisée par une urne dans laquelle le personnel introduit leurs idées sous forme de lettre.

Les idées peuvent être relatives à des questions (amélioration des méthodes de travail, résolutions de certains dysfonctionnements comme les pannes), humaines (amélioration des conditions de travail, aménagement des horaires, conditions d'hygiène, et sécurité) administratives (réorganisation fonctionnelle des procédures, circuits, normes, relation interservices).

Ainsi, la boîte à idées offre des réelles possibilités d'instaurer le dialogue et d'améliorer le processus de production et enfin de favoriser un bon climat de travail. Ce qu'il faudra éviter est tout simplement de faire d'elle un réceptacle d'idées fantaisistes, il faudra dès le début poser les règles précises pour son utilisation. Les idées émises doivent être claires, pertinentes, le discours précis concret et des propositions réalisables.

❖ **Le journal d'entreprise.**

Le journal d'entreprise appelé journal interne est un instrument plus léger de la communication interne, sa structure (rubrique, son contenu, et sa périodicité) variera en fonction de la taille et des moyens de l'entreprise qu'il adopte.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Notre préoccupation dans la présente étude était de vérifier si l'interaction, par principe féconde, qui rapporte couramment la communication interne à la prise de décision en entreprise est vérifiable au sein de la Commune d'Ambam. Au cours de notre enquête nous avons faits le constat de l'absence d'une culture de l'information susceptible de faire de la communication interne un levier de prise de décision. La communication est un instrument vital dans la dynamique de fonctionnement de gestion et de développement d'une organisation. Elle s'inscrit dans le transfert et la réception de l'information d'une personne à une autre ou d'un groupe à un autre quelle que soit sa nature sociale ou culturelle. Une organisation en tant qu'entité sociale, rassemble des individus d'origines sociales et culturelles diverses. L'élément essentiel pour favoriser une dynamique interactive efficiente au sein de ce groupe c'est la communication. Nous avons notamment relevé qu'au sein de la Commune d'Ambam, la communication interne n'est pas organisée pour participer de manière significative au processus décisionnel. Les faiblesses du système de communication interne de la Commune d'Ambam reposent d'abord sur la représentation inappropriée qu'en ont les acteurs institutionnels de cette organisation. Son organisation et sa gestion au sein des services de la Commune d'Ambam souffrent également de divers manquements. Il existe en effet des évidentes carences au sein du système de communication interne dont l'incidence négative sur le processus de prise de décision est constante.

En fait, au sein des services de la Commune d'Ambam il n'existe pas de lien opérationnel entre la communication interne, le processus décisionnel, le management et la politique de ressources humaines, pourtant la communication interne n'a d'efficacité que si elle est accompagnée par une politique de relations humaines concordante et par un appui du management de l'entreprise. A défaut de cette connexion, la communication interne s'apparente simplement à une simple politique d'information descendante dont les effets sont limités. En effet, du point de vue managérial la Commune d'Ambam fonctionne sur un style de management Taylorien. C'est dire que nous avons affaire à un management de type directif caractérisé par une faible valorisation du personnel et où on note une prépondérance de la communication descendante.

Réalisée à partir d'une analyse thématique, cette étude intitulée : « communication interne et prise de décision en entreprise » Cas de la Commune d'Ambam s'est donnée pour

objectif de comprendre pourquoi la communication interne n'était pas corrélée positivement à la prise de décision au sein de la Commune d'Ambam. Pour atteindre cet objectif la présente étude s'élaborait autour de la question suivante : *la communication interne telle qu'elle est organisée et pratiquée dans les services de la Commune d'Ambam participe-t-elle de manière significative au processus de prise de décision en vigueur au sein de cette organisation?* Notre hypothèse qui constituait une réponse anticipée à cette question, qui a par ailleurs été confirmé par les résultats de l'analyse des données, était formulée comme suit : *la communication interne telle qu'elle est organisée et pratiquée dans les services de la Commune d'Ambam ne participe pas de manière significative au processus de prise de décision en vigueur au sein de cette organisation.* Cette inexistence de relation positive entre communication interne et prise de décision s'explique par l'absence d'une culture d'information favorable à la prise de décision rationnelle et efficace. En effet, à travers les données collectées nous avons noté que la représentation sociale de la CI par les employés de la Commune d'Ambam est inadéquate et aliène la nécessaire relation CI-prise de décision, une absence de connaissance des enjeux et objectifs de la CI et surtout de sa signification pose le problème de son contenu, de sa gestion et de l'implication du personnel dans le processus décisionnel.

Pourtant, selon Thévenet (1988), de nos jours, la communication interne participe efficacement au développement des organisations. Mais pour ce faire l'organisation doit mettre en place un système de communication interne dont l'efficacité et l'efficience se vérifient d'une manière générale dans la mise en place d'une interaction féconde entre la communication interne et processus décisionnel, et de manière spécifique à travers l'implication active des personnels dans la prise de décision et l'atteinte des objectifs, la cohésion au sein de l'organisation, la motivation et le développement du sentiment d'appartenance chez les employés etc... Le management des organisations modernes dépend donc dans une certaine mesure du système de communication interne mise en place en son sein. C'est pourquoi à travers l'analyse de l'interaction communication interne et prise de décision dans la Commune d'Ambam, la présente étude invite à la poursuite des investigations scientifiques qui pourraient notamment s'intéresser à l'identification des besoins de la Commune d'Ambam en rapport avec la mise en place d'un système de communication qui fonctionnerait dans l'intérêt des objectifs de développement de cette organisation.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

1. Ouvrages généraux

- Boyer, N., *Equilibry, Le Vade-Mecum Du Drh*, éd. Management, 1999
- Durant, J., *Les Formes De La Communication*, paris, éd, Dumont communication, , 1981
- Drucker P. (1999), *L'avenir du management*, Paris, Editions Village Mondial
- Eldin, F. (1998), *Le management de la communication : de la communication personnelle à la communication d'entreprise*, Paris, L'Harmattan
- Floris B. (1992), *La communication managériale: La modernisation symbolique des entreprises*, Presses Universitaires de Grenoble (PUG)
- Gogue J-M. (1997), *Management de la qualité*, 2è édition, Editions Economica, Paris,
- Henriet B. (1993), *Leadership et management*, Paris, Liaisons
- MCrener. et Monteil B. (1979), *Principes de management*, Presses Universitaires du Québec, Diffusion Vuibert.
- MOREL, P, H, *Pratique de relation de presse (2eme édition)*, Paris, Dunod, 2001
- MUCCHEILLI A., *Les Sciences De L'information Et De La Communication*, Paris, 3eEd, Hachette, 2001
- PIERRE H. CHAPERT., *Communication et Relation Publique*, les éd. Commerce Montréal, 1979
- Plane J-M. (2003), *Management des organisations: théories, concepts, cas*, Paris, Dunod.
- Regouby.C.*la communication globale, comment construire l'image de l'entreprise*, paris, Hachette, 1992.
- Willet, G., *la Communication Modéliste Une Introduction Aux Concepts, Aux Modèles Et Aux Théories Ottawa*, éd. Renouveau pédagogique, 1992

2. Articles de revue scientifique

- Ansoff, H. Igor. 1975. Managing strategic surprise by response to weak signals. *California Management Review* 18 (2) : 2–33.

- Auster, Ethel & Chun Wei Choo. 1994. CEO's, information and decision-making: scanning the environment for strategic advantage. *Library Trends* 43 (2) : 206–225.
- Bergeron, Pierrette, Christine Dufour, Dominique Maurel & Diane Mercier. 2009. La gestion stratégique de l'information. In *Introduction aux sciences de l'information*, sous la direction de Jean-Michel Salaün et Clément Arsenault. Montréal : Les Presses de l'Université de Montréal, 183-205.
- Citroën, Charles Louis. 2009. *Strategic decision-making processes: The role of information*. Thèse de doctorat. Enschede : Université de Twente.
- Dane, Erik & Michael G. Pratt 2007. Exploring intuition and its role in managerial decision making. *Academy of Management Review* 32 (1) : 33–54.
- Drevon, Elsa, Dominique Maurel & Christine Dufour. 2016. Veille stratégique et veille informationnelle dans un contexte d'organisation durable. In *Actes du 7^e colloque Communication, Organisation, Société du Savoir et Information*. Shippagan : Université de Moncton, 103-122
- Eisenhardt, Kathleen M. 1989. Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of Management Journal* 32 (3) : 543–576.
- El Akrouchi, Manal, Houda Benbrahim & Ismail Kassou. 2015. Early warning signs detection in competitive intelligence. In *Proceedings of the 25th International Business Information Management Association Conference — Innovation Vision 2020*. Amsterdam : IBIMA, 1014–1024.
- Fredrickson, James W. 1985. Effects of decision motive and organizational performance level on strategic decision processes. *Academy of Management Journal* 28 : 821–843.
- Schoemaker, Paul J. H., George S. Day & Scott A. Snyder. 2013. Integrating organizational networks, weak signals, strategic radars and scenario planning. *Technological Forecasting and Social Change* 80 (4) : 815–824.
- Simons, Herbert A. 1977. *The new science of management decision* (2^e éd.). Englewood Cliffs : Prentice-Hall.

3. Dictionnaires

- Dortier, J.F. (2013). Le dictionnaire de sciences sociales. Paris : Editions Sciences Humaines.
- Larousse 2016
- Le petit Robert 2016

4. Travaux académiques

- Hamoudi, A., & louknane, S. (2015). L'impact de la communication interne sur la motivation des salariés : cas des salariés de l'entreprise cevital de Bejaia. Bejaia : université Abderrahmane Mlira.
- Qi Yue, (2012). La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises : Etat des lieux et déterminants des pratiques. Thèse pour l'obtention du titre de Docteur en Science de Gestion. Université de Pau et des pays de l'Adour.

5. Webographie

- www.cnss.bf
- www.lemanager.com
- www.afci.fr
- www.webzinemaker.com
- www.lentreprise.com

ANNEXES

Guide d'entretien

Communication interne et prise de décision en entreprise : Cas de la collectivité territoriale décentralisée d'Ambam

1. Début de l'entretien

- 1.1 Rappel du thème de l'entretien.
- 1.2 Communiquer le but de la recherche.
- 1.3 Assurer le sujet de la confidentialité et de l'anonymat.
- 1.4 Commentaires ou questions de la part du sujet s'il y a lieu.

2. Entretien proprement dit

Précision pratique: Le présent entretien portera tour à tour sur des questions portant sur votre connaissance des enjeux et objectifs de la communication interne dans une organisation, l'organisation et structuration du système de communication interne au sein des services de votre commune, la place faite à de la communication interne dans votre commune et dans le processus de prise de décision en vigueur et la réalité de la relation entre la communication interne et la prise de décision au sein des services de votre commune.

Enquêteur:.....Date:.....

Enquêté.....Age.....Sexe.....Catégorie professionnelle.....

Ancienneté dans la fonction.....

Nous allons commencer notre échange, il est important que vous répondiez sans **autocensure**

Commençons cet entretien si vous convenez en nous intéressant à votre connaissance des enjeux et objectifs de la communication interne dans une organisation

-
1. Pour vous en quoi consiste la communication interne dans une organisation ? **Réponse libre**

2. Connaissez-vous ses enjeux de la communication interne dans votre organisation ?

Réponse libre

3. Pensez-vous que la communication interne soit indispensable au bon fonctionnement d'une organisation ? si oui pouvez-vous justifier votre réponse ? Réponse libre

4. Avez-vous connaissance des objectifs de la communication interne dans une organisation ? pouvez-vous citer quelques-uns ?

5. Comment appréciez-vous l'implication du personnel de votre organisation dans l'animation de sa communication interne ?

6. Pensez-vous que l'ensemble des professionnels de votre organisation ait une bonne compréhension des enjeux et objectifs de la communication interne au sein de votre organisation ? si oui à quel degré? moyen/excellent/médiocre

A présent, intéressons-nous si vous le voulez bien à l'organisation et à la structuration du système de communication interne au sein de votre commune

7. Indiquez nous par quel moyen l'information parvient actuellement aux personnels de votre organisation : lettre, note de service ou d'information/ journal interne/ courriel/ tableau d'affichage/ rencontre de groupe/ rumeur/ échange informel

8. Parmi les outils ci-après quels sont ceux qui font partie du système de communication interne au sein des services de votre commune ? lettre, note de service ou d'information/ journal interne/ courriel/ tableau d'affichage/ rencontre de groupe/ rumeur/ échange informel

9. Vous trouvez que ces canaux de transmission de l'information sont très satisfaisant/ peu satisfaisant/ Pas vraiment satisfaisant

10. Y a-t-il eut des initiatives qui ont été réalisées dans votre organisation pour améliorer la communication interne au sein de vos services ? si oui citez-les

11. Les dirigeants de votre organisation s'intéressent-ils à l'identification des besoins d'information des personnels ? si oui quels sont les moyens qu'ils utilisent pour ce faire ? questionnaire/sondage/ boîte à suggestion/ échanges informels/ rencontres individuelles/ rencontre de groupe/ Assemblée générale/ autre

12. Existe-t-il un chargé de communication interne au sein de votre organisation ?

13. Votre commune s'est-elle doté d'une stratégie de communication interne ?

Réponse libre

14. Quelle est la périodicité de l'organisation des réunions de service dans votre commune ? réponse libre

Portons à présent un regard sur la place de la communication interne dans votre commune et sa participation dans le processus de prise de décision

15. De votre point de vue quelle est l'importance de la communication interne dans votre organisation ? pourquoi ?

16. Selon vous la communication interne devrait-elle prendre plus de place ou moins de place dans votre organisation ? veuillez nous indiquer pourquoi (trois ou quatre propositions)

17. Au sein de votre organisation quelle est la place de la communication interne ?

18. A votre avis quelle place la communication interne doit-elle avoir sur le processus de prise de décision ?

19. A votre avis quels sont les différents obstacles qui compromettent une participation significative de la communication interne dans le processus de prise de décision ? (Citer par exemple quatre)

20. Vous êtes-vous déjà retrouvé dans une situation où la communication interne a influencé positivement ou négativement une décision ?

Réalité de la relation communication interne-prise de décision dans votre commune

21. Dans votre organisation le redéploiement du personnel est-il généralement précédé par des concertations de services ?

22. Êtes-vous généralement informé des décisions prises au niveau de vos services ? si oui par quels moyens ?

23. Les dirigeants communiquent ils facilement avec les personnels subalternes ?

24. Les réunions de service offrent elles la possibilité de la prise de parole libre ?

25. Pouvez-vous communiquer vos préoccupations et doléances à caractère professionnel à vos supérieurs ayant force de décision et obtenir satisfaction ?
26. Êtes-vous généralement notifié à l'avance sur les changements éventuels dans vos services ? dites-nous par quels moyens
27. Les objectifs professionnels en rapport avec votre poste vous sont-ils clairement définis ?
28. Le personnel de votre organisation est-il généralement impliqué dans le processus de prise de décision les concernant ?
29. Avez-vous des préoccupations particulières ou des commentaires à formuler de ce qui a trait à la communication interne dans votre organisation ?



TABLE DES MATIERES

DÉDICACE.....	i
REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES.....	iii
LISTE DES ABRÉVIATIONS, ACRONYMES ET SIGLES.....	i
RÉSUMÉ.....	i
ABSTRACT	ii
SOMMAIRE	iii
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	1
CHAPITRE 1: PROBLÉMATIQUE DE L'ÉTUDE	5
1.1 Contexte de l'étude.....	5
1.2 Justification du sujet.....	6
1.4 Problème.....	9
1.8 Délimitation de l'étude.....	13
1.8.2 Délimitation spatiotemporelle	13
CHAPITRE 2 : INSERTION THÉORIQUE DE L'ÉTUDE	14
2.1 Définition des concepts	14
2.1.1 La communication.....	14
2.1.3 L'information	17
2.1.4 La prise de décision.....	18
2.2 Revue de littérature	18
2.2.1 Objectif de la communication interne	21
2.2.2 Les outils de communication interne.....	21
a) Les moyens oraux.....	21
b) Les moyens écrits.....	22
c) Les moyens audio-visuels	22
2.2.3 Différentes directions de la communication interne.....	22
a)La communication horizontale.....	22
b) La communication verticale.....	22
c)La communication ascendante	22
d) La communication descendante ou «hiérarchique»	22
2.2.4 La place de la communication interne dans une entreprise	23
2.2.5 L'importance de la communication dans l'entreprise.....	24
2.2.6 Valeur de l'information et son système de gestion	24
2.2.7 Notion de système d'information.....	26
2.3 La prise de décision dans la littérature scientifique.....	26

2.3.1	Le modèle classique de la rationalité absolue	26
2.3.2	Le modèle de la rationalité limitée	27
2.3.3	Le modèle politique et de pouvoir.....	28
2.4	Théories explicatives du sujet	29
2.4.1	La théorie des relations humaines	29
a)	Elton MAYO (1880 - 1949)	30
b)	Abraham Maslow et la pyramide des besoins.....	31
c)	Frederick Herzberg et l'étude des motivations	32
2.4.2	Les théories de Kurt Lewin et RensisLikert :	33
a)	Kurt Lewin (1890-1947) :	33
	Principes des travaux de K.Lewin :	33
b)	Rensis Likert :	33
	Principes des travaux de Likert :	34
2.5	Hypothèses de recherche	35
2.5.1	Hypothèse principale	35
2.6	Tableau synoptique.....	36
CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE		37
3.1	Type de recherche	37
3.2	Présentation du lieu de l'étude	38
3.2.1	Historique de la Commune	38
3.2.2	Milieu biophysique.....	40
a)	Climat	40
b)	Sols.....	41
c)	Relief.....	41
d)	Hydrographie.....	42
3.2.3	Milieu Humain	42
3.2.4	Activités économiques	43
3.4	Échantillon d'étude et mode d'échantillonnage	47
3.4.1	Échantillon.....	47
CHAPITRE 4 : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS ET VÉRIFICATION DES HYPOTHÈSES..		51
4.1.1	Information socioprofessionnelle	52
4.1.2	Connaissance des enjeux et objectifs de la communication interne dans une organisation	52
4.2	Vérification des hypothèses.....	57
CHAPITRE 5 : INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS, DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS.....		60

5.1	Interprétations des résultats	60
5.2	Discussion des résultats	64
❖	Mettre en place un Service de communication à la Commune d'Ambam	66
❖	La mise en place d'une boîte à idées.	66
❖	Le journal d'entreprise.	67
	CONCLUSION GÉNÉRALE	68
	RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	70
	ANNEXES	73
	TABLE DES MATIERES.....	79