



CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

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



MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

Pour l'obtention

DE LA MAITRISE PROFESSIONNALISEE DE GESTION
DES ENTREPRISES ET DES ORGANISATIONS (MPGEO)

Promotion 4 - Année académique 2010-2011

THEME

CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DE LA
COMMUNICATION INTERNE DANS L'ADMINISTRATION
PUBLIQUE : CAS DU MINISTERE DE LA CULTURE, DU
GENRE ET DU CADRE DE VIE DU SENEGAL

Préparé par :

Aimée Joséline MANTOUNCK

Sous la direction de :

***Madame Issimatou ICHOLA LANIBA,
Enseignante associée au CESAG***

Avril 2013

DEDICACE

A

- Mes parents, je vous souhaite santé et longévité
- Mes frères et sœurs pour leurs soutien et conseils
- Mes cousins, neveux et nièces

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

- Mme Issimatou ICHOLA LANIBA, enseignante associée au CESAG pour son encadrement et sa disponibilité
- Aux professeurs du CESAG pour la qualité de la formation reçue
- L'ensemble du personnel du CESAG spécialement celui de l'ISMEO pour l'assistance apportée
- Mes camarades de la promotion 2010-2011 du CESAG pour leurs encouragements et motivations
- Toutes les personnes qui ont gentiment accepté de répondre à mon questionnaire et de m'accorder un entretien sans lesquelles cette recherche n'aurait pu être menée
- Le personnel de la DAGE du Ministère de la Culture, du Genre et du Cadre de Vie pour leurs encouragements
- Mon entourage et mes amis pour leurs soutiens et motivations
- Ceux qui de près ou de loin ont contribué à la production de ce mémoire

SIGLES ET ABREVIATIONS

- AGRH** : Association francophone de Gestion des ressources humaines
- BNS** : Bibliothèque nationale du Sénégal
- BSDA** : Bureau Sénégalais du Droit d'Auteur
- CDSMT** : Cadre de Dépenses Sectorielles à Moyen Terme
- DA** : Direction des Arts
- DAGE** : Direction de l'Administration générale et de l'Equipement
- DCI** : Direction de la Cinématographique
- DCV** : Direction du Cadre de Vie
- DEEG** : Direction de l'Equité et de l'Egalité du Genre
- DF** : Direction de la Francophonie
- DLL** : Direction du Livre et de la Lecture
- DPC** : Direction du Patrimoine culturel
- DPC** : Direction du Parc culturel
- DPEV** : Direction des Paysages et Espaces Verts
- DLE** : Direction de la Lutte contre les Encombrements
- ENA** : Ecole nationale des Arts
- FESNAC** : Festival national des Arts et Cultures
- GAR** : Gestion Axée sur les Résultats
- GNA** : Galerie nationale d'Arts
- GT** : Grand Théâtre
- MCDS** : Maison de la Culture Doua SECK
- MG** : Mémorial de Gorée
- MCGCV** : Ministère de la Culture, du Genre et du Cadre de Vie

- MRA** : Monument de la Renaissance Africaine
- MSAD** : Manufactures sénégalaises des arts
- NEAS** : Nouvelles Editions Africaines du Sénégal
- ONS** : Orchestre national du Sénégal
- PSA** : Place du Souvenir
- SEPP** : Services des Etudes, de la Prospective et de la Planification
- SGBD** : Secrétariat général de la Biennale de Dakar
- SRPD** : Service des Relations publiques et de la Documentation
- SSL** : Service du Spectacle Sons et Lumières
- RH** : Ressources humaines
- SWOT** : Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats », soit « forces et faiblesses de l'organisation / opportunités et menaces de l'environnement externe de l'organisation ».
- TNDS** : Théâtre national Daniel SORANO

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Caractéristiques des sondés.....	38
Tableau 2 : Répartition par sexe.....	39
Tableau 3 : Répartition par direction.....	39
Tableau 4 : L'ancienneté des sondés.....	40
Tableau 5 : Classement des outils de communication interne du département selon les Répondants.....	43
Tableau 6 : Classement des objectifs de communication interne selon les répondants.....	44

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique 1 : Représentation par catégorie socioprofessionnelle.....	38
Graphique 2 : Représentativité des répondants par sexe.....	39
Graphique 3 : Répartition par direction.....	40
Graphique 4 : Représentation de l'ancienneté des agents sondés.....	41
Graphique 5 : Représentation par niveau d'importance des outils de communication interne du département selon les répondants.....	44
Graphique 6 : Classement des objectifs de communication interne selon les répondants.....	45

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES ANNEXES

Questionnaire	I
Guide d'entretien	II
Organisation	III

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION

La communication interne a toujours évolué avec l'organisation et à travers elle. Au début cantonnée au simple rôle de diffuseur d'informations, elle apparaît aujourd'hui dans les grandes entreprises comme un atout stratégique non négligeable. Elle est un outil de management mais aussi une fonction à part entière qui ne cesse de prendre de l'importance au sein de l'organisation. La communication interne ne peut être ni conçue, ni pratiquée de manière indépendante. Elle accompagne la stratégie de l'entreprise, c'est-à-dire son projet économique, social et financier. On peut dire que la communication interne a émergé à partir du moment où les dirigeants au lieu de considérer leurs salariés comme de simples exécutants ont commencé à les reconnaître et à les considérer comme des ressources essentielles à la réussite de l'entreprise. Les bouleversements économiques qui ont suivi à partir des années 70 notamment avec le premier choc pétrolier, ont fait prendre conscience que l'efficacité de l'entreprise ne pouvait plus reposer uniquement sur la soumission des employés à des règles strictes et sur une information simplement descendante, mais au contraire sur le fait qu'un sentiment d'appartenance, de cohésion, d'implication devait être développé et instauré. C'est à ce moment-là que les organisations ont compris l'importance de pouvoir et de savoir communiquer avec leurs ressources humaines.

C'est pourquoi le thème «*Contribution à l'amélioration de la communication interne au Ministère de la Culture, du Genre et du Cadre de Vie*», nous paraît un sujet d'actualité très intéressant pour l'administration publique sénégalaise. Il est primordial, aujourd'hui, d'accorder une grande importance aux hommes car ce sont eux qui font l'organisation. Cette importance doit se manifester par une écoute et une communication interne optimales.

Il nous paraît opportun de répondre à un certain nombre de questions qui semblent essentielles pour mieux cerner le sujet. Comment la communication interne contribue-t-elle à déterminer un climat social apaisé ? Comment l'utilisation efficace des outils de communication interne facilite-t-elle l'implication du personnel ? Comment

l'utilisation efficiente des outils de communication interne participe t-elle à une bonne gestion du département ?

Nous nous sommes efforcés dans la première partie de situer le cadre de référence. Le premier chapitre traite du cadre théorique et conceptuel décliné en problématique, objectifs de la recherche, hypothèse, pertinence du sujet et intérêt de l'étude en passant par la définition des concepts et la revue critique de la littérature. Le deuxième chapitre porte sur le cadre méthodologique. Enfin le troisième chapitre de cette première partie est consacré à la présentation du contexte de l'étude, en l'occurrence le Ministère de la Culture, du Genre et du Cadre de la Vie de la République du Sénégal.

La deuxième partie intitulée « aspects généraux de la communication interne, présentation des résultats, interprétations et recommandations » est composée de trois chapitres structurés comme suit :

1. aspects généraux et outils de communication interne avec les différents types de communication, inventaire et diagnostic des outils de communication interne du département ;
2. Présentation des résultats et interprétations ;
3. Analyse critique et recommandations.

PREMIERE PARTIE : CADRE DE REFERENCE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

PREMIERE PARTIE : CADRE DE REFERENCE

CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE ET CONCEPTUEL

Section I : Cadre théorique

I.1 Problématique

La gestion des ressources humaines revêt de nos jours une importance particulière *car «parler de ressources humaines, ce n'est pas considérer que les hommes sont des ressources, mais que les hommes ont des ressources »*¹. Les ressources humaines apportent de la valeur ajoutée à l'organisation à l'instar des autres fonctions. Et une bonne politique de gestion des ressources humaines doit passer par l'acquisition, la conservation, le développement et la mobilisation des compétences des salariés dans le respect des règles de l'art (l'éthique). Pour y parvenir, toute organisation doit adopter une bonne politique de communication. Celle-ci doit être en harmonie avec la stratégie de l'organisation tout en prenant en compte le développement humain et social des salariés.

Aujourd'hui, toute organisation doit bâtir une stratégie de communication efficace et cohérente aussi bien à l'interne qu'à l'externe. Car la communication est désormais un élément incontournable de l'organisation et des politiques de gestion des ressources humaines (recrutement, gestion du personnel, relations interpersonnelles...). L'information est la matière première de la décision. Il convient alors de fournir aux acteurs impliqués tous les outils nécessaires pour une bonne gestion.

La qualité d'une communication repose autant sur les techniques utilisées que sur la manière de s'en servir et le choix d'outils appropriés pour atteindre les objectifs fixés. Le Ministère de la Culture, du Genre et du Cadre de Vie, objet de notre étude, dispose bien d'outils de communication interne. Il est alors légitime de s'interroger sur le rôle et la place qu'elle occupe dans l'administration et particulièrement dans ce département.

¹ J M PERETTI, « Gestion des Ressources humaines » Vuibert 2009, p 1

La communication au sein du département se manifeste le plus souvent par les réseaux informels. Le besoin de communiquer est si fort que ces réseaux se forment spontanément et se développent au-delà des acteurs externes (artistes, acteurs culturels, journalistes, ...) qui sont parfois mieux informés que les agents du département.

Parfois ce sont même ces acteurs externes qui donnent des informations aux agents du département. Or l'absence d'une communication interne efficace conduit aux bruits de couloirs.

La rumeur, issue d'un circuit informel puissant, est aussi fréquente dans ce secteur où certains chefs de services ne tiennent presque pas de réunions périodiques pour informer et partager avec leurs agents. Or, l'information doit être partagée au sein de toute organisation.

La prééminence de l'oralité dans notre société africaine est un facteur déterminant de l'ancrage de la rumeur dans nos organisations. Autrefois, notre société était faite de contes et les décisions importantes étaient prises sous l'arbre à palabre. Ce système de transmission de l'information dans nos cultures a affecté l'homme jusqu'à son lieu de travail. Ce qui nous renvoie à l'adage selon lequel «la nature détermine l'homme».

Il est difficile de cerner les contours de ce circuit non organisé mais particulièrement puissant, mieux connu sous le nom de « radio moquettes ». Il s'alimente de bruits, d'inquiétudes et de chuchotements entretenus et amplifiés par les contacts spontanés qu'entretiennent les individus. La particularité des rumeurs est d'être sans source identifiée : elles ne peuvent donc être vérifiées dans leur contenu et ne peuvent être confirmées ou démenties qu'au fil du temps et de l'expérience. Les rumeurs sont un aspect important pour la communication interne qui vise à les prévenir ou à les dissiper. Les rumeurs révèlent en négatif l'imaginaire d'un groupe social : ses peurs, ses désirs, ses espoirs et ses préoccupations. Elles sont un révélateur puissant des dysfonctionnements internes et des manques d'information.

Les rumeurs sont les signes d'une crise des canaux de communication, de leur insuffisance, de leur discordance ou de leur blocage. La communication interne ne saurait s'en désintéresser d'autant plus que des rumeurs s'amplifiant peuvent détériorer un climat social et une ambiance de travail, en insinuant le doute et la méfiance. Veiller à l'état des rumeurs est donc un premier acte de communication interne.

Dans toutes les entreprises, grandes ou petites, la rumeur peut nuire à la crédibilité de ses produits, de ses dirigeants, déstabiliser le personnel et affaiblir complètement l'entreprise. La mauvaise utilisation des outils de communication interne disponibles au sein du département a favorisé la naissance et la propagation de rumeurs, dont les dirigeants ne semblent pas mesurer les dangers. Les raisons de l'inefficacité de la politique de communication interne dans l'administration ne reposent-elles pas sur cet adage selon lequel « qui détient l'information détient le pouvoir » alors que dans les organisations performantes, la communication est un outil de management et de mise en œuvre de la stratégie.

La communication est plus ascendante, le top management donne plus souvent les instructions à ses collaborateurs.

Les relations entre Directeurs et Chefs de service et leurs collaborateurs engendrent souvent un climat de méfiance et de crainte dû à l'absence de climat favorable à une bonne ambiance de travail.

Certains agents qui transmettent des informations à leurs supérieurs hiérarchiques ne reçoivent presque pas de feed-back et ignorent ainsi si leur information est exploitée ou pas. Une telle pratique est signe d'une mauvaise communication interne car il n'y a pas échange d'informations. Ce qui peut entraîner la frustration et la démotivation.

Cette problématique est la résultante d'une utilisation inappropriée des outils de communication interne existants. Or ces outils ont pour objectif de décloisonner les différents démembrements du ministère afin de permettre à tous d'avoir la même information au bon moment. Nous nous efforçons de faire ressortir les défaillances de fonctionnement des outils de communication interne et les risques susceptibles d'enfreindre la bonne gestion du département.

Notre étude s'inscrit dans une perspective d'aider à améliorer la création d'un climat de travail agréable au sein du Ministère de la Culture, du Genre et du Cadre de Vie et d'amener les ressources humaines à une meilleure implication à la vie du département. Ce qui nous pousse à traiter le thème « contribution à l'amélioration de la communication interne dans l'administration plus particulièrement au Ministère de la Culture, du Genre et du Cadre de Vie ».

I.2 Objectifs de la recherche

+ Objectif général

L'objectif de cette étude est de montrer qu'une bonne communication favorise la cohésion d'équipe, l'implication du personnel, l'amélioration de l'efficacité individuelle et collective dans l'atteinte des objectifs.

+ Objectifs spécifiques

- Répertorier les outils de communication interne du département ;
- Faire ressortir les forces et faiblesses des outils existants ;
- Formuler des recommandations pour améliorer l'utilisation de ces outils.

I.3 Hypothèse de recherche

L'hypothèse principale de cette étude consiste à l'amélioration de la qualité de la communication interne au Ministère de la Culture, du Genre et du Cadre de Vie pour le développement des ressources humaines, leur motivation ainsi que leur implication dans une administration qui tend vers la réforme pour s'adapter à l'environnement concurrentiel et technologique actuel.

Hypothèse 1 : la communication interne participe à l'instauration d'un climat social paisible au sein de l'organisation.

Hypothèse 2 : L'utilisation efficace des outils de communication interne facilite l'implication du personnel. Car la cible de toute communication interne est le personnel de l'organisation. Il sera saisi dans toute œuvre visant l'atteinte des objectifs fixés par la tutelle dans un souci d'efficacité et d'efficience.

Hypothèse 3 : l'utilisation efficiente des outils de communication interne participe à une bonne gestion du département.

I.4 Pertinence du sujet

Le Ministère de la culture, du genre et du cadre de vie est corroborée comme secteur de développement, susceptible de contribuer à l'atteinte des objectifs de lutte contre la pauvreté. Il vise, entre autres, l'instauration d'un environnement social, juridique, et économique favorable à l'équité et l'égalité de genre.

Nous avons voulu, en abordant ce sujet, contribuer à l'amélioration de la communication interne au sein de ce département dans le souci de réussir un bon fonctionnement des outils de communication interne. Ceci dans le but de la valorisation du mieux-être des populations par l'exploitation des potentialités de la culture, la promotion de l'égalité et de l'équité de genre, l'intégration de la qualité du cadre de vie comme facteurs de développement durable.

I.5 Intérêt de l'étude

De nos jours la communication connaît un développement sans précédent et impose un autre système de management des organisations qui entendent prospérer et se faire une place de choix dans le contexte actuel de mondialisation des échanges.

La communication interne dissimile des différences d'ordre culturel, de valeurs, de modes de vie, de croyances et participe à la gestion des conflits au sein du groupe. Elle répond aux attentes d'informations des salariés ainsi que des dirigeants. Et on ne peut pas demander à des hommes de participer à une œuvre collective pour laquelle ils ne

sont pas informés. Ils ont besoin d'être informés sur les objectifs du département, d'être reconnus pour leurs compétences, d'être écoutés. Un tel sujet trouve sa pertinence dans le fait qu'il peut contribuer à l'installation d'un climat social paisible au sein du département dans l'atteinte des objectifs.

L'étude permet alors de relever les dysfonctionnements notés dans l'utilisation des outils de communication interne existant et de faire ressortir les conséquences que cela engendre.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Section II : Cadre conceptuel

II.1 Définition des concepts

✓ La communication

Selon le sociologue américain Charles Cooley², « *la communication est le mécanisme par lequel les relations humaines existent et se développent ; elle inclut tous les symboles de l'esprit et les moyens de les transmettre à travers l'espace et de les maintenir dans le temps* ».

La communication en entreprise renvoie aux relations interpersonnelles entre employés et employeur, aux canaux de communication (journal interne, téléphone, courriel, etc), à la transmission d'instructions de travail, à la manière avec laquelle l'information circule dans l'entreprise. Autrement dit, elle se veut une composante d'un système global d'organisation des flux d'information et des échanges. En somme, c'est l'ensemble des processus physiques et psychologiques par lesquels s'effectue l'opération de mise en relation d'une (ou plusieurs) personnes avec une (ou plusieurs) personnes, en vue d'atteindre certains objectifs.

✓ La communication interne

C'est «un ensemble de principes, d'action et de pratiques visant à donner du sens pour favoriser l'appropriation, à donner de l'âme pour favoriser la cohésion et à inciter chacun à mieux communiquer pour favoriser le travail en commun»³.

C'est la prise en compte, du souci d'informer, mais également de celui d'écouter les acteurs internes. Cette approche de la communication permet une appropriation collective des objectifs globaux de l'entreprise. Elle est surtout, comme, un large spectre informationnel d'échanges multiformes et de brassage, de sorte qu'elle permet, en même temps, de véhiculer l'information descendante et de se faire une idée assez précise des attentes et autres préoccupations des salariés. Elle permet une meilleure connaissance de l'entité, tout en reliant les activités disparates, disjointes et distantes et donne à l'ensemble un sens logique.

² Charles COOLEY, «L'importance de la communication dans l'Organisation sociale » , New York, 1909

³ DETRIE & BROYEZ – éditions Liaisons, 2^{ème} édition 2001, p 41

La communication interne a comme objectif de mettre en commun, d'échanger, de partager différentes informations, en vue d'améliorer la compréhension des acteurs et de favoriser des relations internes constructives. Elle peut donc se voir comme un processus social permanent, qui intègre de multiples modes d'échanges et qui se nourrit des échanges d'informations entre interlocuteurs, pour créer des synergies et insuffler un esprit coopératif entre les acteurs. La communication interne revient alors à transmettre et diffuser des informations aux différents membres de l'organisation. C'est un puissant levier d'action au service de la culture de l'entreprise qui permet de motiver et d'impliquer son personnel vers la réalisation de leurs objectifs.

✓ **L'information**

L'information est, au sens brut, un signe ou un ensemble de signes émis, qui se transforme en message dès lors qu'il s'établit une relation de renseignement, consciente ou non, entre un émetteur et un récepteur⁴. Elle est une donnée pertinente dont la collecte, le traitement, la diffusion et le stockage concourent à la réalisation d'une mission. C'est la raison pour laquelle elle est considérée comme la matière première de la communication.

✓ **Les flux d'informations**

Ce sont les échanges d'informations (message) entre des acteurs (internes ou externes ou au système étudié) et le domaine étudié.

✓ **L'implication**

L'implication des employés décrit les attitudes des salariés vis-à-vis de leur entreprise ou de leur travail. Elle peut être définie comme «l'engagement des personnes dans leur travail ou dans telle ou telle facette de celui-ci» (Thévenet, 2001)⁵.

Elle est un engagement, un attachement ou une identification. C'est une notion qui traduit la relation qu'il y a entre la personne et son organisation. Elle débouche sur un comportement bien précis, qui est le fruit d'un ensemble d'attitudes au travail.

⁴ Wikipédia, le 1^{er} septembre 2011

⁵ Thévenet, «Théorie de l'implication au travail» 2001

Un salarié impliqué peut l'être dans la « valeur travail », dans son environnement immédiat (relation de proximité), dans un produit fabriqué ou une activité, dans un métier ou dans une entreprise.

L'implication est un concept à la fois affectif et cognitif :

- Affectif et moral car il y a adhésion aux valeurs de l'entreprise, à la satisfaction des collègues, à la qualité du management, aux horaires, etc.
- Cognitif, calculé et instrumental car il y a adhésion en fonction des profits que le salarié peut tirer.

✓ **La gestion des conflits**

Un conflit social peut être défini comme étant l'existence de relations antagonistes entre deux ou plusieurs unités d'action dont l'une au moins tend à dominer le champ social de l'autre et leurs rapports.

✓ **Le climat social**

C'est le temps dominant qu'il fait dans un milieu social donné (entreprise). Il est déterminé par un certain nombre d'éléments que sont principalement les conditions de travail, d'hygiène et de sécurité.

✓ **La cohésion**

La cohésion est un processus dynamique qui se reflète par la tendance d'un groupe à rester ensemble, de façon unie, vers la poursuite d'objectifs, ainsi que pour la satisfaction des besoins affectifs de ses membres.

C'est la résultante de l'ensemble des forces qui agissent sur les membres pour les faire rester dans le groupe, les inciter à participer et à coopérer, les rendre solidaires. Une même motivation et une identité d'objectifs jointes à la confiance mutuelle, à la confiance dans le groupe et dans son organisation s'expriment au niveau du groupe, par la cohésion.

✓ **La Dynamique de groupe**

Selon **Kurt LEWIN**, on parle de « Dynamique de groupe » pour qualifier l'ensemble des phénomènes, mécanismes et processus qui émergent et se développent dans les groupes sociaux durant leurs activités. La dynamique de groupe s'applique donc en tant que procédure de changement.

✓ **La gestion des ressources humaines**

Elle se définit comme un « ensemble d'activités qui consistent à l'acquisition (description des postes et des qualifications requises, sélection, recrutement, accueil...), à la conservation (cotation ou évaluation des postes de travail, mise en place d'une structure de rémunération, de motivation, de politiques sociales, de mutations, de promotion, d'expansion ou de réduction des effectifs...) et au développement (appréciation des performances et du potentiel, détermination des besoins en formation, élaboration et évaluation des programmes de formation, audit social...) des ressources humaines dont une organisation a besoin. Ainsi, c'est un ambitieux programme ayant pour finalité la productivité et la satisfaction des hommes au travail. La gestion des ressources humaines est donc, par essence, une activité d'optimisation, qui n'implique pas la satisfaction totale des besoins, mais plutôt la recherche d'un point d'équilibre optimal⁶».

✓ **La motivation**

C'est l'ensemble des forces et/ou mobiles qui stimulent l'action d'un individu (telles que la considération accordée à l'agent, un plan de gestion des carrières, une politique de formation, un bon climat social, ...). En d'autres termes, c'est le processus qui déclenche et règle l'intensité de l'engagement dans une action ou une expérience jusqu'à son aboutissement.

Elle se manifeste habituellement par le déploiement d'une énergie (sous divers aspects tels que l'enthousiasme, l'assiduité, la persévérance). La motivation intègre et régule une multitude de paramètres internes (désirs, besoins) et externes (opportunités d'un environnement et sollicitations d'une situation).

⁶ Réal Mbida, Cours gestion des Ressources humaines CESAG 2008/2009

Ainsi, **Victor H. Vroom (1964)**⁷, postule que la motivation de l'individu est basée sur trois composantes essentielles : la confiance en soi, le but de l'entreprise et la valeur accordée par l'individu à ce but. Ainsi, son processus motivationnel repose sur :

- *l'expectation* qui est ce que chacun se sent capable de réaliser dans son travail,
- *l'instrumentalité* qui est ce que l'individu espère avoir comme gratification de ses performances,
- enfin, *la valence* qui est la valeur que l'individu accorde aux gratifications qui lui sont proposées.

Selon cette théorie, plus la valeur de la valence est élevée, plus la motivation au travail de l'individu est importante.

✓ **L'organisation**

C'est «un ensemble de moyens structurés constituant une unité de coordination ayant des frontières identifiables, fonctionnant en continu en vue d'atteindre un ensemble d'objectifs partagés par l'ensemble de ses membres (salariés, dirigeants, actionnaires, ...)» (S. P. Robbins)⁸.

II.2 La revue critique de la littérature

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

Dans leur publication intitulée *la communication interne au service du management* **Philippe DETRIE** et **Catherine BROYEZ** (2001) montrent qu'une communication efficace doit reposer sur «l'appropriation de chaque salarié des finalités de son unité, la cohésion et encourager chacun à mieux communiquer⁹» ; donc partager les mêmes informations et échanger comme une seule et unique personne.

⁷ Victor H. Vroom – « Théorie des attentes de la motivation » - 1964

⁸ S. P. Robbins – « Le comportement organisationnel » – 1996 wikipédia

⁹ DETRIE & BROYEZ – éditions Liaisons, 2^{ème} édition 2001, p 41

Ce qui pousse Serge ALECIAN¹⁰ à dire que la «communication interne consiste en échange d'informations et de signes à caractère général entre les membres d'une même organisation ». Elle est donc avant tout interaction, participation qui prend la forme d'un dialogue.

On comprend ainsi qu'au sein d'une organisation l'homme demeure l'élément principal pour mener à bien une communication. Ce qui fait d'elle le lieu propice aux échanges qui peuvent être cordiaux ou conflictuels.

Cependant, bien que reconnaissant la dimension humaine et managériale dans l'élaboration d'une stratégie de communication, les auteurs se sont plus appesantis sur l'outil intranet que sur les outils classiques les plus utilisés (que sont les notes de services, les circulaires, les compte rendus, les procès verbaux, les sondages, enquêtes, ...).

De plus, il serait intéressant de définir la taille de l'entreprise car la réalisation du plan de communication nécessite l'adhésion du potentiel humain de l'organisation. Et la tâche pourrait s'avérer charnière pour une grande organisation. Les outils permettront au manager d'anticiper les conflits qui sont inhérents à tout groupe.

La communication permettra au manager de créer et d'entretenir un climat de travail favorable, de mobiliser les énergies et de prendre des décisions en équipe.

Dans cette même lancée, **Jean- Marie PERETTI** (2009) dans *Gestion des ressources humaines*, souligne l'importance de la communication sur le comportement des agents. Elle encourage la participation individuelle et collective, l'interaction entre les membres de l'entité, le dynamisme et la cohésion du groupe. Pour lui, la communication est un moyen de motivation du personnel, elle «favorise le sentiment d'appartenance et la mobilisation de chacun »¹¹.

¹⁰ ALECIAN & FOUCHER, «Le management dans le service public», Editions d'Organisation, 2^{ème} édition 2005, p 41

¹¹ J M PERETTI, «Gestion des ressources humaines » Vuibert 2009 P 199

Une bonne politique de communication passe par les ressources humaines de l'organisation. Pour ce faire, il a fait un recensement des outils d'information et de communication tout en ressortant la place de l'intranet avec l'évolution des technologies de l'information qui ont révolutionné la gestion des ressources humaines dans un monde de mondialisation. Il montre qu'avec l'intranet, le responsable de l'entreprise perd son monopole traditionnel de gestion de l'information. L'outil intranet « transforme la communication interne, décloisonne les services, développe la transparence, bouscule les hiérarchies et nécessite l'adaptation de l'organisation»¹².

Ainsi, avec l'intranet, l'information est accessible à tous les salariés et ce sans besoin d'intermédiaire. PERETTI a la particularité d'avoir proposé dans son ouvrage les conséquences de cet outil.

Pour véhiculer les flux d'informations dans une entreprise, les outils utilisés diffèrent du type d'information : pour l'information descendante (intranet, médias écrits et les réunions), l'information ascendante (observation sociale, groupe de concertation).

Par contre il a omis de parler de la communication latérale qui, en elle participe à la cohésion du groupe et à l'interaction entre les différents acteurs dans le souci d'un bon climat social.

Il aborde ensuite la question de la politique de communication dans laquelle le top manager doit savoir «comment cerner l'identité et la personnalité de l'entreprise, perspectives d'avenir, forces et faiblesses »¹³.

Un peu plus loin, il définit le rôle de la hiérarchie en matière d'information et de communication. Il dit que celle-ci est tenu de « faire descendre l'information, la remonter, la faire circuler, la faire entrer dans l'entreprise et représenter l'entreprise à l'extérieur »¹⁴.

Dans cet ouvrage, PERETTI a montré que la communication est l'affaire de tous et que les responsables n'ont pas le monopole de l'information. Les salariés aussi en détiennent une bonne partie à ne pas négliger. Il faut alors un partage dans tous les sens et à tous les niveaux. Ce qui pousse HELLRIEGEL à dire que « pour bien gérer une

¹² J M PERETTI, «Gestion des ressources humaines » Vuibert 2009 P 200

¹³ J M PERETTI, «Gestion des ressources humaines » Vuibert 2009 P 204

¹⁴ J M PERETTI, «Gestion des ressources humaines » Vuibert 2009 P 206 - 207

organisation, il est fondamental d'établir une communication interpersonnelle efficace qui consiste à la transmission et la réception d'idées, de faits, d'opinions, d'attitudes et de sentiments de façon verbale ou non verbale »¹⁵.

Car bien des tâches de gestion sont en partie ou en totalité effectuées dans le cadre de la communication interpersonnelle (réunion, contact direct entre un supérieur et un subordonné).

Ainsi, la communication interpersonnelle est le meilleur moyen d'aborder et de résoudre des questions, tout particulièrement celles qui présentent une incertitude ou une ambiguïté. Nous disons que les transactions impliquées par la communication sont riches quand elles permettent d'éliminer certains malentendus et de lever les équivoques entre l'émetteur et le récepteur. C'est en cela qu'on parle de richesse de l'information ; on entend le degré auquel l'information transmise peut modifier la compréhension d'un problème dans une période de temps donnée, d'où l'importance de l'interaction au sein d'un groupe.

L'interaction conduit à la cohésion d'équipe, minimise les conflits, contribue à l'implication et à la motivation, facteurs de succès au sein d'une équipe de travail.

Et ALECIAN¹⁶ nous dira que la communication interne est d'abord un «outil de management » car l'efficacité individuelle et collective passe par une clarification des compétences, une responsabilisation des personnels, une information sur la vie des services.

Ensuite, elle est un « ferment de convivialité » puisqu'elle favorise l'ouverture horizontale des services les uns par rapport aux autres et assure la meilleure intégration possible de chacun dans son travail.

Enfin, elle est un « facteur de dialogue social » dans le but qu'elle permet une meilleure compréhension des attentes réciproques. C'est en ce sens que la communication interne consiste en l'écoute. Elle est d'abord et avant tout un état d'esprit, une prise en compte des attentes des autres et de leurs besoins afin d'assurer la cohésion et la mobilisation de tous au sein de l'équipe.

¹⁵ HELLRIEGEL, « Management des organisations », Nouveaux Horizons, 2001, P 196

¹⁶ ALECIAN Serge et FOUCHER D., 2005, « Le Management dans le Service public », Editions d'Organisation, 2^{ème} édition, P 104

Par contre, il souligne qu'étant un outil de management, la communication interne ne constitue pas la solution à l'ensemble des problèmes que rencontre une organisation. En plus, elle n'est pas là pour répondre à toutes les frustrations et dysfonctionnements. Mais elle peut combler les carences du management puisqu'on «ne peut plus manager sans communiquer »¹⁷.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

¹⁷ ALECIAN Serge et FOUCHER D., 2005, « Le Management dans le Service public », Editions d'Organisation, 2^{ème} édition, P 105

CHAPITRE II : CADRE METHODOLOGIQUE

II.1 Cadre de l'étude

Cette étude porte sur le département de la Culture, du Genre et du Cadre de Vie dans son intégralité. Ce département compte 512 agents de cultures et valeurs différentes. Ainsi, la communication interne permettra aux agents d'être informés sur la vie du département. Ce qui est un facteur de succès dans la dynamique et la cohésion du groupe découlant à la motivation du personnel.

II.2 Délimitation du champ de l'étude

Nous allons tenter d'étudier la pertinence de la communication interne dans la dynamique de groupe pour l'atteinte des objectifs fixés au sein du département de la Culture, du Genre et du Cadre de Vie du Sénégal. Ainsi nous essayerons de faire l'inventaire des différents outils existants, de ressortir leurs pertinence et faiblesses afin de procéder à des recommandations.

II.3 Techniques d'investigation

Nous avons opté pour l'utilisation des techniques qualitatives que sont la recherche documentaire, l'observation, l'entretien libre et directif ainsi qu'une technique quantitative qu'est le questionnaire. Elle se décline ainsi :

- La recherche documentaire est consacrée aux ouvrages traitant du sujet, au cadre institutionnel dans lequel évolue l'organisation, aux notes de cours et à la recherche en ligne ;
- Quant au questionnaire il est soumis à un échantillon du personnel ;
- L'observation est faite par le regroupement de faits vécus par ma présence au sein du département ;

- Nous avons eu des entretiens avec les personnes ressources (notamment le chef de la division de l'administration et des ressources humaines, cadres, chefs de division, personnel d'exécution) ;
- Pour terminer, nous avons fait la présentation du ministère de la Culture, du Genre et du Cadre de Vie dans sa structuration depuis sa création à nos jours.

Le choix de la technique quantitative est motivé par le fait que cette approche vise à recueillir des données observables et quantifiables. Ce type de recherche consiste à décrire, à expliquer, et à contrôler en se fondant sur l'observation de faits et événements. Il facilite la collecte de données qui peuvent être chiffrées in fine, et permettant de faire des analyses, tableaux et graphiques.

Par contre, la méthode qualitative fournit des données de contenu, non chiffrées. Le chercheur part d'une situation concrète comportant un phénomène particulier qu'il ambitionne de comprendre et non de démontrer, de prouver ou de contrôler. Il veut donner sens au phénomène à travers l'observation, la description du contexte...

II.4 Echantillonnage

Nous avons administré un questionnaire à un échantillon du personnel du département pour recueillir leurs avis et suggestions sur la communication interne.

La technique d'échantillonnage est faite sur la base de quotas avec les critères ci-après :

1. l'âge de l'agent ;
2. le groupe socioprofessionnel ;
3. la fonction ;
4. le service ou la direction de l'agent.

Il est important de mentionner que ces critères ne sont que des indicateurs généraux qui ont permis de cibler les agents à approcher. Et nous cesserons d'ajouter des entrevues dès lors qu'elles n'apportent plus de nouveaux éléments de réponse au problème posé.

II.5 Difficultés rencontrées

De manière générale, le processus de réalisation de ce mémoire a rencontré peu d'obstacles. Cependant, l'existence de quelques difficultés a rendu difficile l'aboutissement de ce travail au moment souhaité et entraîné ainsi un décalage dans sa production finale.

Les principales difficultés rencontrées sont :

- Les perturbations dans mon travail suite à ma mutation au sein d'un autre département ministériel ;
- L'indisponibilité de la plupart des directeurs et chefs de service ;
- La méfiance et la prudence des agents dans leur expression lors des entretiens ;
- Le non retour de la totalité des questionnaires distribués. Sur un échantillon de 120 agents ciblés, seuls 70 ont collaboré à la production de notre travail. Les agents ciblés ont pris du temps pour répondre et nous sommes obligés de patienter pendant un moment pour atteindre le quota voulu. Mais les choses n'ayant pas évoluées et on s'est contenté de ce présent échantillon.

CHAPITRE III : PRESENTATION DU MINISTERE DE LA CULTURE, DU GENRE ET DU CADRE DE VIE

Section I : Contexte de l'étude

III.1 Présentation du Ministère de la Culture, du Genre et du Cadre de Vie

III.1.1 Historique

Le Sénégal, depuis son accession à la souveraineté internationale, a toujours exprimé sa volonté de penser et de réaliser son développement économique et social à la lumière de préalables et de finalités culturels. Cette volonté a été portée par cette profession de foi que dénote, entre autres, l'assertion Senghorienne : « la culture est au début et à la fin du développement ».

C'est dans cette optique que le ministère de la Culture a été créé et a connu depuis, plusieurs mutations à travers ses multiples appellations. Ce département ministériel a vécu trois grandes étapes qui peuvent être considérées comme la résultante des différentes politiques menées jusqu'ici. Ces étapes s'établissent comme suit :

De 1960 à 1970 : période pendant laquelle le secteur de la culture avait toutes ses lettres de noblesse en ce sens qu'il servait, fort heureusement, de support pour matérialiser le rayonnement international de notre pays. Cette option est motivée certainement par notre accession à la souveraineté internationale ;

De 1980 à 2000 : cette période va voir l'avènement des politiques d'ajustement structurel. Le secteur est relégué au second plan parce que considéré comme non porteur. La dotation va être considérablement diminuée. C'est alors posée la nécessité de nouvelles stratégies de développement culturel, d'où le projet de charte culturelle nationale qui a mobilisé les intellectuels et acteurs culturels pendant cinq ans, de 1983 à 1988 ;

De 2000 à nos jours : c'est le début d'une tourmente dans l'histoire politique de notre pays avec de nouvelles idéologies. Cette période sera marquée par la création d'associations d'acteurs culturels qui vont réfléchir, avec la collaboration du Ministère, à la Politique culturelle comme le lieu d'un partenariat sans contrainte entre l'Etat, les collectivités locales et les opérateurs culturels privés. Le département verra la naissance du projet du Parc culturel avec ses sept merveilles dont deux réalisées (le Monument de la Renaissance Africaine et le Grand théâtre) et le reste en cours de réalisation (Musée des civilisations noires, l'Ecole des Arts, l'Ecole d'Architecture, Archives nationales, la Bibliothèque nationale).

Ce moment témoigne aussi l'entrée du département dans le CDSMT (Cadre de Dépenses Sectorielles à Moyen Terme) avec la Gestion Axée sur les Résultats (GAR) et la naissance du Ministère de la Culture, du Genre et du Cadre de Vie qui concentre trois domaines importants reconnus dans la vie nationale.

Dans la Loi fondamentale, l'importance de la culture est rappelée par la mise en évidence de la cohésion nationale, de la diversité culturelle, mais aussi des libertés (Préambule et article 8). Le genre est abordé sous l'angle de la lutte contre les discriminations et pour l'égalité des droits (Préambule, article 7), tandis que le cadre de vie est envisagé sous l'angle des libertés, des droits économiques et sociaux et des droits collectifs, en vue de garantir notamment, « le droit à un environnement sain » (article 8).

III.1.2 Mission

Le ministère de la Culture, du Genre et du Cadre de Vie a pour mission principale la valorisation du mieux-être des populations par l'exploitation des potentialités de la culture, la promotion de l'égalité et de l'équité de genre, l'intégration de la qualité du cadre de vie comme facteurs de développement durable ; la sauvegarde et la valorisation du patrimoine matériel et immatériel. Cette mission se décline en :

- L'accompagnement, de manière conséquente, des acteurs culturels pour des productions artistiques de qualité et de la rentabilisation du potentiel économique de la culture ;

- La prise en compte de la culture comme fondement principal et transversal d'une amélioration de la société devant conduire à l'épanouissement collectif ;
- Le renforcement de la décentralisation ;
- L'étendue de la présence culturelle du Sénégal à l'étranger et de la facilitation du renforcement qualitatif de son rayonnement sur la scène internationale ;
- Le renforcement du pilotage stratégique (connaissance du secteur notamment), des capacités des agents et des acteurs ;
- L'amélioration de l'environnement social et réglementaire ;
- La promotion de l'équité et de l'égalité de genre ;
- L'amélioration de la qualité du cadre de vie.

Les domaines englobés dans le département doivent contribuer à accélérer la croissance économique, à lutter contre la pauvreté et à créer des emplois directs ou induits.

La politique de genre bénéficie des apports importants de la société civile, notamment les associations féminines qui s'activent dans le plaidoyer pour l'égalité des droits et la lutte contre les discriminations.

La politique du cadre de vie, qui concerne des acteurs multiformes, fait intervenir, à côté de l'Etat, les partenaires institutionnels comme les collectivités locales, mais aussi la société civile (associations de femmes, de jeunes, de quartiers, etc.)

III.1.3 Organisation

Le département de la Culture, du Genre et du Cadre de Vie est ainsi structuré :

- ✚ Le Secrétariat général ;
- ✚ Le Cabinet ;
- ✚ Les services rattachés au Cabinet :
 - L'Inspection interne ;
 - Le Service de Coordination des Centres culturels régionaux et de la Décentralisation ;

- Le Service des Etudes, de la Prospective et de la Planification ;
- Le Secrétariat général de la Biennale de Dakar ;
- La Bibliothèque nationale du Sénégal ;
- La Maison de la culture Dousta SECK ;
- Le Spectacle Sons et Lumières ;
- Le Festival national des Arts et Cultures ;
- L'Orchestre national du Sénégal ;
- Le Mémorial de Gorée ;
- La Place du Souvenir africain ;
- Le Service des relations publiques et de la Documentation ;
- L'Ecole nationale des Arts ;
- La Galerie nationale d'Art.

✚ Les Directions :

- La Direction de l'Administration générale et de l'Equipement (DAGE) ;
- La Direction des Arts (DA) ;
- La Direction du Livre et de la Lecture (DLL) ;
- La Direction du Patrimoine culturel (DPC) ;
- La Direction de la Cinématographie (DCI) ;
- La Direction de la Francophonie ;
- La Direction du Parc culturel ;
- La Direction des Paysages et Espaces verts ;
- La Direction de la Lutte contre les Encombremments ;
- La Direction de l'Equité et de l'Egalité du Genre ;
- La Direction du Cadre de Vie ;

✚ Les Etablissements sous tutelle :

- Bureau sénégalais des Droits d'auteurs
- Théâtre national Daniel Sorano
- Manufactures sénégalaises des Arts décoratifs
- Les Nouvelles Editions africaines
- Le Grand Théâtre ;
- Le Monument de la Renaissance africaine
- La société nationale de la Propreté du Sénégal (SOPROSEN)

**DEUXIEME PARTIE : ASPECTS GENERAUX DE LA
COMMUNICATION INTERNE, PRESENTATIONS DES
RESULTATS, INTERPRETATIONS ET
RECOMMANDATIONS**

DEUXIEME PARTIE : ASPECTS GENERAUX DE LA COMMUNICATION INTERNE, PRESENTATIONS DES RESULTATS, INTERPRETATIONS ET RECOMMANDATIONS

CHAPITRE IV : ASPECTS GENERAUX ET OUTILS DE LA COMMUNICATION INTERNE

Avant d'aborder les aspects généraux de la communication interne, nous parlerons de la communication en général.

Section I : Aspects généraux

IV.1 Définition de la communication

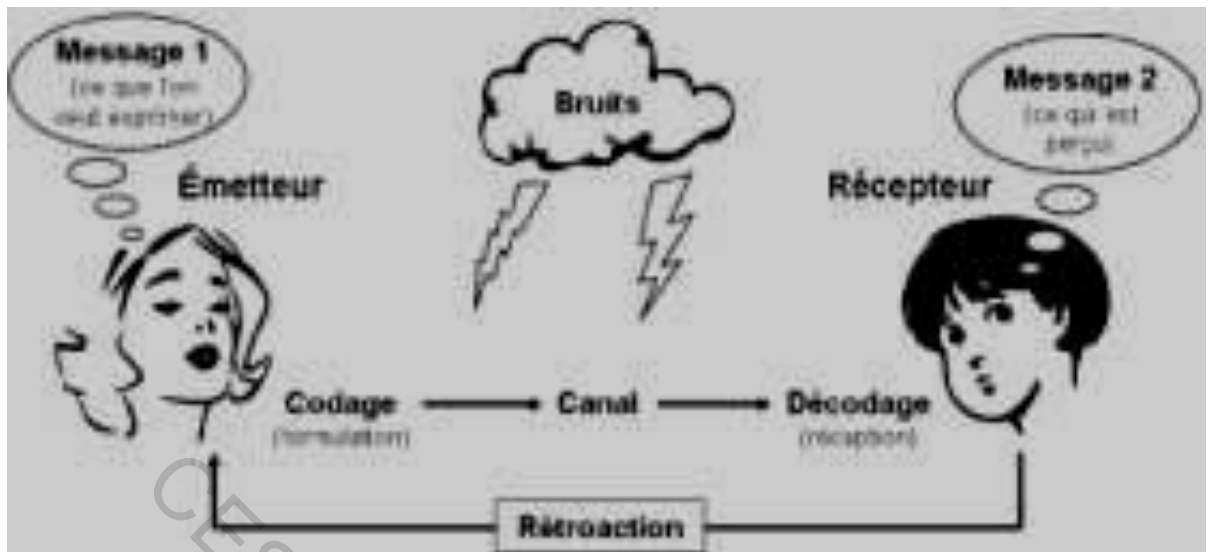
Le phénomène de communication est l'un des plus importants de l'espèce humaine. C'est le processus de transmission des idées ou des sentiments d'un individu à un autre. Il permet à l'organisation de fonctionner, d'échanger, de vivre au quotidien.

Dans une entreprise, la communication est l'ensemble des techniques et moyens lui servant à se présenter elle-même, son activité ou ses produits et services aussi bien à sa cible interne qu'externe.

Selon le sociologue américain Charles Cooley, « la communication est le mécanisme par lequel les relations humaines existent et se développent ; elle inclut tous les symboles de l'esprit et les moyens de les transmettre à travers l'espace et de les maintenir dans le temps».

Ainsi, la chaîne de communication est constituée de l'émetteur (ou expéditeur), du récepteur (ou destinataire), du message qui est transmis de l'un à l'autre, du code qui sert à transmettre le message (ex : la langue), du canal de transmission (ex. : de vive voix, par téléphone ...) et du feed-back (ou rétroaction) qui retourne une appréciation du message reçu en direction de l'émetteur.

Schéma général de la communication par Shannon et Weaver, complété par Wiener



Source : Sémou DIOUF, cours développement personnel CESAG 2011

Mais que signifie-t-elle au juste ? Communiquer vient du latin «communicare» qui signifie partager. Dans l'entreprise, communiquer c'est partager des savoir-faire, mais aussi et surtout un savoir-être commun, une culture.

La communication interne, objet de notre étude, est un outil de management. Son rôle, c'est de créer un sentiment d'appartenance des collaborateurs, les aider à comprendre la situation générale de l'entreprise pour favoriser l'atteinte des objectifs globaux dans le but d'être efficace et efficient.

Elle désigne l'ensemble des moyens de communication destiné au personnel de l'entreprise. Cette cible principale peut être cependant segmentée selon l'âge, le sexe, la qualification (secrétaire, technicien, magasinier, vendeur, ...) ou le statut (cadres, agents de maîtrise, ouvriers, etc.).

Cependant, il y a un lien étroit qui unit la communication externe et la communication interne. De ce fait, dans l'entreprise, toute action visant à développer une image externe doit être accompagnée d'actions dont la principale finalité est de susciter l'adhésion et l'implication du personnel. En effet, le salarié est à la fois le premier vecteur d'image d'une entreprise, le premier ambassadeur et le principal acteur de mise en œuvre de sa politique.

La communication interne permet alors l'édification de ces principes. Elle dispose de nombreuses fonctions souvent mises en œuvre par la Direction des Ressources Humaines (DRH).

IV.2 Les objectifs de la communication interne

Qu'elle soit orale ou écrite, la communication interne est un facteur-clé du succès de l'entreprise. Son utilité n'est plus à démontrer. Elle s'inscrit dans une dynamique d'amélioration des performances de l'entreprise. Nous dénotons trois objectifs principaux :

1. Le premier objectif de la communication interne est d'informer les salariés sur leur travail (en quoi consiste t-il, comment l'accomplir de manière efficace et avec quels outils ?) et sur l'entreprise (structuration, rémunération, plan de carrières, ...). L'objectif est d'assurer une meilleure coordination et une interactivité indispensables au bon fonctionnement de l'organisation ;
2. Le second objectif est de créer un groupe fort, soudé, cohérent et efficace. Il s'agit dès lors de créer une culture d'entreprise qui suscite l'adhésion de tous les salariés, de construire un esprit d'équipe, de renforcer la considération et le respect mutuel et de se faire une image de marque en tant qu'entreprise qui communique ;
3. Pour terminer, la communication interne permet de :
 - ❖ Responsabiliser¹⁸ le personnel, favoriser l'initiative et l'autonomie ;
 - ❖ Préparer les salariés à des changements organisationnels ou à des plans sociaux ;
 - ❖ Mobiliser les énergies de chacun, motiver et dynamiser ;
 - ❖ Occuper le terrain social et prévenir les conflits ;

¹⁸ Cours communication interne Bachelor RH 2009

- ❖ Anticiper la propagation de la rumeur. Le fait que des salariés découvrent une information concernant leur structure par l'extérieur, par voie de presse ou par tout autre moyen peut s'avérer dommageable pour l'efficacité de l'entreprise. Il existe, en effet, une forte corrélation entre l'engagement des salariés, leur implication et la performance de l'entreprise.

Le plus souvent rattachée à la direction générale, à celle des Ressources humaines ou encore au département communication, elle est devenue une fonction à part entière, soumise cependant à des réalités différentes selon le secteur d'activité, la taille et le périmètre de l'organisation.

Il y a toutefois un élément à prendre en considération : la communication interne doit être cohérente avec les valeurs de l'entreprise.

IV.3 Les différents types de communication interne

Trois types de communications peuvent être identifiés dans l'entreprise : la communication descendante, la communication ascendante et la communication horizontale ou latérale.

IV.3.1 La communication descendante

Elle représente la communication venant de la hiérarchie vers le bas. C'est le premier vecteur de communication interne dans l'entreprise. La hiérarchie donne des informations en direction du personnel dépendant de son autorité. Du point de vue de l'organisation, le relais hiérarchique est le maillon principal du processus de communication.

L'efficacité des résultats dépend d'abord d'une quantité suffisante d'informations opérationnelles, transmises par les moyens écrits, oraux et visuels disponibles.

Ainsi, premier support de la cohésion dans l'entreprise, elle se développe, principalement, à travers : les comités de direction, les réunions de coordination, les notes de services, notes internes, le livret d'accueil, l'organigramme, documents budgétaires, l'intranet, tableaux de bord, etc.

L'information descendante irrigue également, en direction des membres de l'entreprise comme en direction de son environnement, une image dont la précision influera directement sur le degré d'implication et de motivation des différents acteurs concernés. Elle doit être perçue par tous, comme le premier instrument du management moderne, chacun des acteurs concernés prenant conscience de la direction prise et de son rôle propre.

IV.3.2 La communication ascendante

C'est celle qui part de la base vers le sommet. Autant il est concevable de réduire la distance hiérarchique par la communication descendante, autant il est impossible de prétendre communiquer sans envisager l'échange, la mise en relation puisque la communication n'est pas unilatérale.

Ainsi, la communication dans l'entreprise englobe à la fois des objectifs d'efficacité et de cohérence face à l'outil de travail (nécessité de convaincre) et des objectifs de cohésion et de solidarité face à un univers social construit. Cela ne saurait se faire sans la prise en compte quotidienne de l'expression des acteurs internes. Dès lors, elle permet à chacun, pris individuellement ou au sein d'une équipe de s'exprimer et de se situer par rapport à l'ensemble.

Elle a pour rôle d'informer la direction. Ce type de communication permet de connaître l'état d'esprit des salariés, leur état d'âme, leurs craintes, leurs attentes, leurs propositions... Cela participe du dispositif d'écoute du personnel.

La communication ascendante s'organise à travers l'observation sociale (enquêtes d'opinions ou sondages), les réunions, les boîtes à idées,

IV.3.3 La communication latérale ou horizontale

Elle désigne la communication qui s'établit entre des collègues d'un même service ou de services différents. Elle rend possible la confrontation et les échanges d'idées. Elle permet également aux salariés de l'entreprise de dissiper les malentendus, de mieux se connaître et se comprendre, par conséquent, de constituer un groupe solide et solidaire. Elle s'établit par l'intranet, les réunions de couloir ou de groupes, les rencontres spontanées, ...

Section II : Les outils de communication interne

Pour communiquer avec son personnel, toute entreprise ou organisation met en place des outils pour faciliter l'interaction. Il existe ainsi une multitude de supports. Avant de passer à l'action, il faut définir la cible et ne pas négliger la mise à jour des contenus. On note trois types d'outils :

- Les outils oraux ;
- Les outils écrits ;
- Les outils audiovisuels

IV.1 Les outils oraux

La parole est le moyen de communication le plus naturel et le plus immédiat. En plus d'être simple et efficace, elle permet de construire de véritables relations humaines. Plusieurs moyens oraux permettent de véhiculer la communication interne.

La communication de contact : elle désigne la disponibilité, la présence consciente et organisée du responsable parmi ses collaborateurs. Il s'agit de la communication orale informelle développée dans les couloirs de l'entreprise.

La réunion : elle favorise le dialogue interne. Les différents types de réunions dans l'entreprise, qu'ils soient inter-service ou au sein d'un même service, à l'échelle d'une Direction ou d'un Département, permettent à chaque acteur de gagner du temps, dans la

transmission de l'information (en même temps, les mêmes informations), dans un souci d'ajustement mutuel.

Le comité de Direction : c'est une instance du niveau le plus élevé, réunissant les différents directeurs, autour du Directeur Général, qui aborde les questions stratégiques et informe ses collaborateurs sur l'environnement, sur les perspectives, sur un certain nombre de points particuliers.

Les Séminaires : ils sont destinés à faire le point avec les salariés. On y parle stratégie, on s'interroge sur «ce qui va» et «ce qui ne va pas», on y félicite les meilleurs éléments et, bien souvent, on y cultive une certaine ambiance festive pour souder le groupe et relancer la motivation.

IV.2 Les outils écrits

L'écrit est un support indispensable pour la communication interne. Il rend crédible une information (« les paroles s'en vont, les écrits restent »). Plusieurs supports peuvent être identifiés.

La Note : (note de service/ note d'information) : elle donne des instructions, des explications ou des informations diffusées par la hiérarchie à une cible déterminée. Elle est un moyen de communication opérationnel qui doit toujours préciser la cible.

Le Journal interne : traditionnellement imprimé sur papier, même si désormais de nombreux supports n'existent que sous format électronique (pdf), il a pour principale caractéristique d'être distribué et d'offrir un regard sur les différents enjeux de l'entreprise. Il permet de sensibiliser et d'éclairer le lecteur sur les réalités qui l'entourent.

Le Livret d'accueil : fournit des repères au nouvel arrivant et participe à son intégration au sein de la structure.

L'affiche est un excellent moyen de communication interne parce qu'elle peut être placée dans des endroits très fréquentés, comme le hall d'entrée, les salles de réunion ou encore la cantine.

Le compte-rendu résume l'évènement : il sert à fournir des informations sur un texte (article, discours, livre, ...) ou sur une manifestation (réunion, spectacle, ...) afin d'en donner une représentation fidèle et suffisante.

Il faut le diffuser aussitôt après la réunion puisque la qualité première de l'information réside dans son actualité, son utilité et sa pertinence.

Les panneaux d'affichage : ils sont placés à des endroits accessibles aux salariés (proches des entrées et sorties des travailleurs) et viennent améliorer le système de communication. Ils permettent une large diffusion des informations à tous les niveaux.

La boîte à idée : Des boîtes sont disséminées un peu partout dans l'entreprise, de préférence dans les endroits de repos, d'attente, les secrétariats, les cafétérias et les restaurants d'entreprise. La boîte à idées sert à recevoir les suggestions et les réactions des salariés, mais également, comme l'indique le nom de ce moyen simple et efficace de communication, à émettre des idées novatrices sur des sujets divers et variés.

IV.3 Les outils audiovisuels

L'outil informatique est le must de la communication moderne. La mise à disposition des utilisateurs courants de micro-ordinateurs performants, à la fois autonomes et connectés en réseaux, à une base centrale d'informations sur l'ensemble des activités de la société (Personnel, Finances, Approvisionnements,...), assure une exploitation, en temps réel, de données fiables, nécessaires pour les diverses études qui sont faites dans les différents services.

L'outil informatique est surtout nécessaire pour la prise de décision, à tous les échelons de responsabilité dans l'entreprise. Cette prolifération des micro-ordinateurs associée à l'expansion de l'internet sur la toile (le Web), incite l'entreprise à exploiter l'outil informatique à d'autres fins que strictement opérationnelles. C'est l'apparition en

interne de l'intranet qui révolutionne réellement la communication d'entreprise. La réactivité et le dynamisme qu'il offre sont des arguments décisifs qui militent en faveur de l'installation de l'Intranet.

Le journal d'entreprise lui-même n'échappe pas à cette propension de la diffusion en ligne et de plus en plus, il existe dans les deux versions, papier et en ligne. Un certain nombre d'autres supports de type audiovisuel s'appuie sur l'outil informatique, comme les présentoirs de bandes passantes délivrant des messages dans les halls d'entrée, les films d'entreprise dans les salles d'attente. C'est le signe le plus visible de modernisation de la communication dans l'entreprise. Il participe donc également de ce fait, au delà de l'efficacité qu'il procure, à l'élévation de l'image de marque.

La liste des outils de la communication interne n'est pas exhaustive. Nous rappelons pour mémoire la place importante des moyens classiques que sont le téléphone, le fax, ..., qui assurent une liaison permanente aussi bien interne (entre les structures et les hommes de l'entreprise), qu'externe (avec les partenaires, l'administration, l'environnement, ...).

Section III : Inventaire et diagnostic des outils de communication interne du département

IV.1/ Inventaires des outils de communication interne du département

Il s'agit, dans cette partie, de répertorier les outils utilisés au sein du département et de faire l'analyse de leur utilisation.

La communication dans l'Administration se fait sous plusieurs formes. Au Ministère de la Culture, du Genre et du Cadre de Vie du Sénégal, les principaux outils existants sont :

IV1.1 Les outils oraux

- **Les réunions hebdomadaires de coordination** : elles sont présidées par le ministre. En cas d'absence de ce dernier, la présidence est assurée par le Directeur de Cabinet ou le Secrétaire général. Y sont conviés, les conseillers techniques, les directeurs et chefs de service. Elles sont tenues pour débattre des questions importantes portant sur la vie du département afin de permettre la mise en synergie des activités. Le fonctionnement du service y est analysé ainsi que les orientations à prendre.

Ces réunions doivent aussi être organisées au sein des différentes structures (directions et services) afin de faire remonter l'information reçue de la hiérarchie et d'étudier l'état de la situation des activités quotidiennes.

Le téléphone : chaque poste de travail dispose d'un appareil téléphonique pour communiquer.

IV1.2 Les outils écrits

- Le décret est l'outil commun utilisé par tous les ministères. C'est un acte administratif signé par le Président de la République ou par le premier ministre et initié par le ministre en charge du sujet traité. Les décrets sont publiés au Journal Officiel.

- **L'arrêté** : c'est un acte administratif, émanant d'une autorité ministérielle (arrêté ministériel ou interministériel) ou d'une autre autorité administrative (arrêté préfectoral, municipal) et signé par l'autorité en question. Il est utilisé dans le cadre de la nomination d'un cadre (conseiller technique, chef de service...) ou pour décliner les conditions d'organisation d'une manifestation nationale ou internationale.
- **La note d'information** : elle est faite par la hiérarchie que par les directeurs, les chefs de service et même les agents pour porter une information à la connaissance du destinataire.
- **La note de service** : reflet du pouvoir, elle véhicule les directives de l'autorité. elle est produite par le ministre lors des nominations ou d'affectations d'agents. Ces notes doivent être diffusées dans tous les démembrements du département.
- **La circulaire** : elle est aussi, faite par la hiérarchie lors de prise de décisions importantes et devant être mises à la disposition des agents.
- **Le compte-rendu de réunion** : il est produit par l'agent quelque soit son groupe socioprofessionnel suite à sa participation à un événement (réunion, ...) dont il a été envoyé.
- **La convocation** : elle est produite par la hiérarchie que les directeurs ou chefs de service pour convier les agents à participer à une réunion concernant leur entité ou la vie de l'organisation.
- **Le tableau d'affichage** : il existe presque dans toutes les structures du département, dans le souci d'apporter des informations aux agents.

IV.1.3 Les outils audiovisuels

L'intranet gouvernemental : Au cours de cette dernière décennie, le Gouvernement du Sénégal, a créé l'Agence de l'Informatique de l'Etat (ADIE) qui a pour mission de mettre en œuvre la politique d'informatisation de l'Administration publique sénégalaise. Il s'est employé à étendre le réseau de l'intranet administratif aux acteurs de l'administration. C'est ainsi que les départements ministériels logés au Building administratif ont bénéficié des services de l'ADIE dont celui de la Culture.

Cet intranet gouvernemental résulte de la volonté d'améliorer la communication interne au sein de l'administration publique par :

- Le décloisonnement des différents démembrements ministériels, notamment au sein même d'un département ministériel ;
- L'échange rapide d'informations ;
- La facilitation du travail participatif et collaboratif...

Bien qu'existants, ces outils présentent quelques faiblesses dans leur utilisation.

IV.2/ Diagnostic des outils de communication interne du département

IV.2.1 Les outils oraux

- **Les réunions hebdomadaires de coordination** : étant un moyen très utilisé pour débattre de la vie du département et mettre en œuvre les synergies, cet outil est plus utilisé pour informer les directeurs et chefs de service d'une décision. Ces derniers ne sont là que pour apporter des compléments d'informations. Et même les directeurs et chefs de service n'informent pas leurs agents de la teneur de la réunion et ne tiennent pas eux, aussi, de réunion avec leur personnel.
- **Le téléphone** : son utilisation n'est pas rationnelle, les agents abusent de cet outil pour des raisons personnelles prétextant que c'est un bien de l'Etat.

IV.2.2 Les outils écrits

- Le décret et l'arrêté sont utilisés normalement.
- **La note d'information** : elle est faite par la hiérarchie que par les directeurs, les chefs de services et même les agents pour porter une information à la connaissance du destinataire. Cependant elle arrive souvent avec du retard parfois pas.
- **La note de service** : reflet du pouvoir, elle véhicule les directives de l'autorité. elle est produite par le ministre lors des nominations ou d'affectations d'agents. Ces notes doivent être diffusées dans tous les démembrements du département. Par contre, les agents sont le plus souvent informés par l'extérieur de la plupart des nominations. Ceux-ci ne sont pas impliqués dans la prise de décisions même les concernant, telles que les affectations, ... Ce qui favorise l'émergence des « radios moquettes », en l'occurrence la rumeur.
- **La circulaire** : elle est aussi, faite par la hiérarchie lors de prise de décisions importantes et devant être mises à la disposition des agents.
La note de service et la circulaire posent l'éternel problème du tableau d'affichage. Elles sont le plus souvent classées dès leur réception sans faire l'objet d'une large diffusion pour informer le personnel.
- **Le compte-rendu de réunion** : il est produit par l'agent quelque soit son groupe socioprofessionnel suite à sa participation à un événement (réunion, ...) dont il a été envoyé. Par contre, l'agent déplore souvent le non retour de l'information, d'où l'absence de feed-back.
- **La convocation** : elle est produite par la hiérarchie que les directeurs ou chefs de service pour convier les agents à participer à une réunion concernant leur entité ou la vie de l'organisation. Le destinataire la reçoit souvent tardivement (soit elle arrive le jour même de la réunion ou après la date de la réunion). Ce

qui ne permet pas à la personne conviée de préparer la réunion convenablement puisqu'il n'a pas le temps de réunir les documents y afférents.

- **Le tableau d'affichage** : il existe presque dans toutes les entités du département, dans le souci d'apporter des informations aux agents. Cependant, il est mal fourni. Les notes de services ou les informations devant être portées à la connaissance des agents n'y figurent pas.

IV.2.3 Les outils audiovisuels

L'intranet gouvernemental : cet outil favorise la rapidité des échanges, la fluidité de l'information, la responsabilisation de tous et la consolidation de l'esprit d'équipe. Le processus d'installation de cet outil n'a pas réussi puisque l'ensemble de l'administration n'est pas doté. Et même ce service n'est presque plus fonctionnel dans certains départements dotés. Or ces acteurs bénéficiaires sont appelés à jouer un rôle primordial pour le devenir de cette infrastructure stratégique, socle de la politique de modernisation de notre administration.

En résumé, selon les sondés, les outils de communication interne utilisés dans le département de la Culture rencontrent beaucoup de failles. Les agents ne sont pas informés de certaines décisions notamment les nominations, les affectations ou même les manifestations organisées par le ministère. Ils reçoivent toujours l'information par l'extérieur à travers la presse ou par le canal informel (radio moquette). C'est toujours à quelques heures de la manifestation que les agents sont informés sinon après la cérémonie même. L'information circule mal.

CHAPITRE V : PRESENTATION DES RESULTATS ET INTERPRETATIONS

Section I : Présentation des résultats

Cinq (05) directions ont été ciblées pour l'échantillonnage de cette étude ; à savoir, la Direction de l'Administration générale et de l'Équipement (24 agents), le Cabinet du Ministre (49 agents), la Direction du Livre et de la Lecture (20), La Direction des Arts (17), le Secrétariat de la Biennale des Arts de Dakar (15), soit un total de 125 agents. Mais Seuls 70 agents ont répondu au questionnaire.

Tableau 1 : Caractéristiques des sondés

Agents sondés	Echantillon	Répondants	Pourcentage (%)
Cadres	17	6	35,29
Agents de maîtrise	41	25	60,98
Agents d'exécution	67	39	58,21
TOTAL	125	70	56,00

Sur un échantillon de 125 agents, seuls 70 ont répondu à notre préoccupation dont 06 cadres, 25 agents de maîtrise et 39 agents d'exécution.

Graphique 1 : Représentation graphique par catégorie socioprofessionnelle



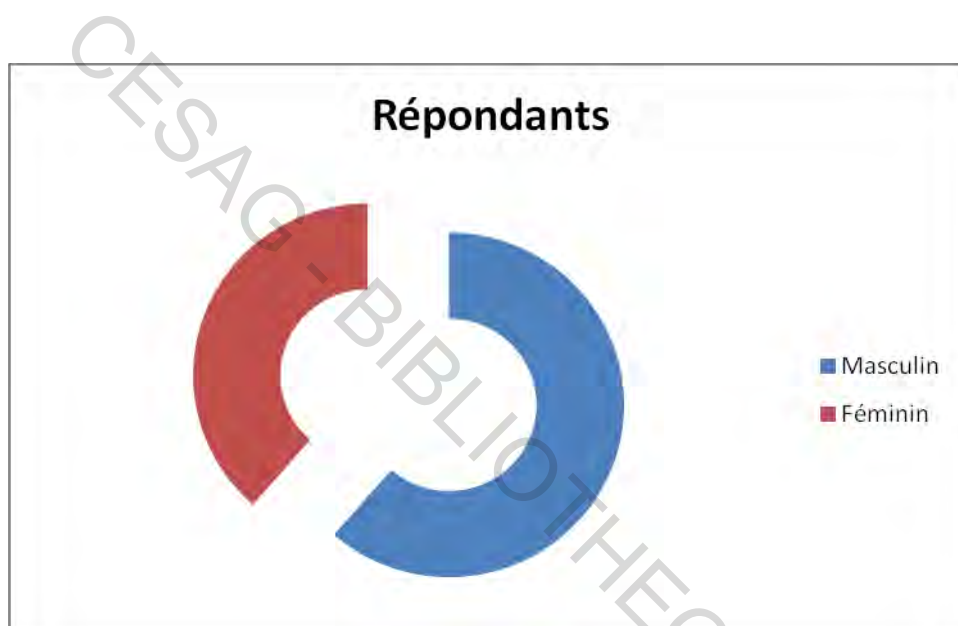
Source : enquête de terrain

Tableau 2 : Répartition par sexe

Sexe	Echantillon	Répondants	Pourcentage (%)
Masculin	70	43	61,42
Féminin	55	27	49,09
TOTAL	125	70	56,00

Nous notons une collaboration de 43 hommes et 27 femmes.

Graphique 2 : Représentativité des répondants par sexe



Source : enquête de terrain

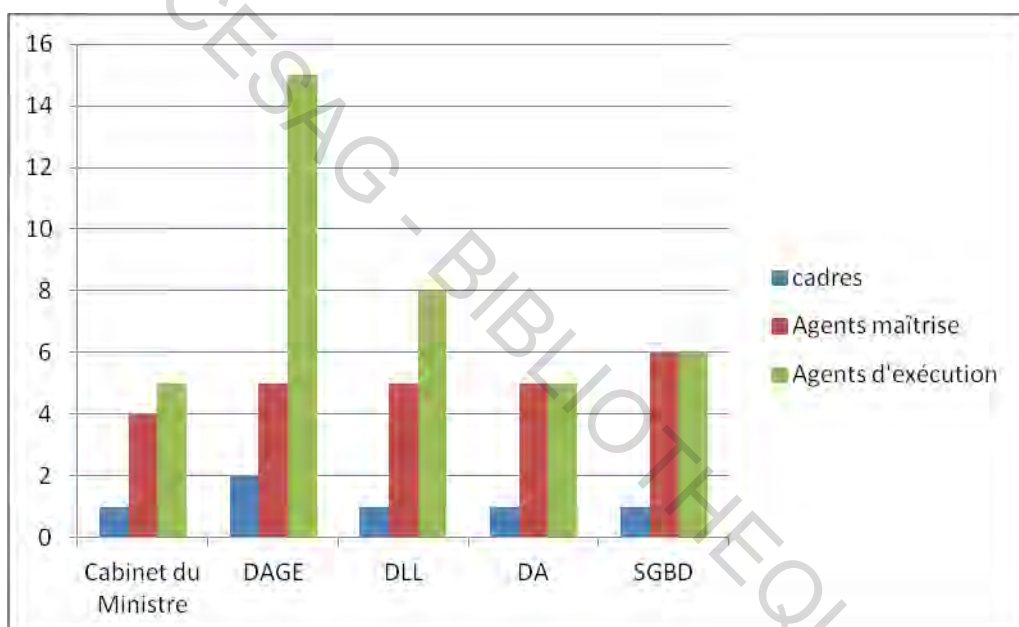
Tableau 3 : Répartition par direction

Direction	Cadres		Agents maîtrise		Agents d'exécution	
	échantillon	sondés	échantillon	sondés	échantillon	sondés
Cabinet du Ministre	7	1	10	4	32	5
DAGE	3	2	5	5	16	15
DLL	3	1	7	5	10	8
DA	2	1	6	5	9	5
SGBD	3	1	6	6	6	6
TOTAL	17	6	41	25	67	39

L'échantillonnage qui a porté sur cinq (05) directions, nous a permis de recueillir, ci-après, le nombre de sondés selon la catégorie socioprofessionnelle :

- au niveau du Cabinet, nous notons 1 cadre, 4 agents de maîtrise et 5 agents d'exécution ;
- à la DAGE, nous avons 2 cadres, 5 agents de maîtrise et 15 agents d'exécution ;
- à la DLL, nous comptons 1 cadre, 5 agents de maîtrise et 08 agents d'exécution ;
- à la DA, nous avons 1 cadre, 5 agents de maîtrise et 5 agents d'exécution ;
- au SGBD, nous avons 1 cadre, 6 agents de maîtrise et 6 agents d'exécution ;

Graphique 3 : Répartition par direction



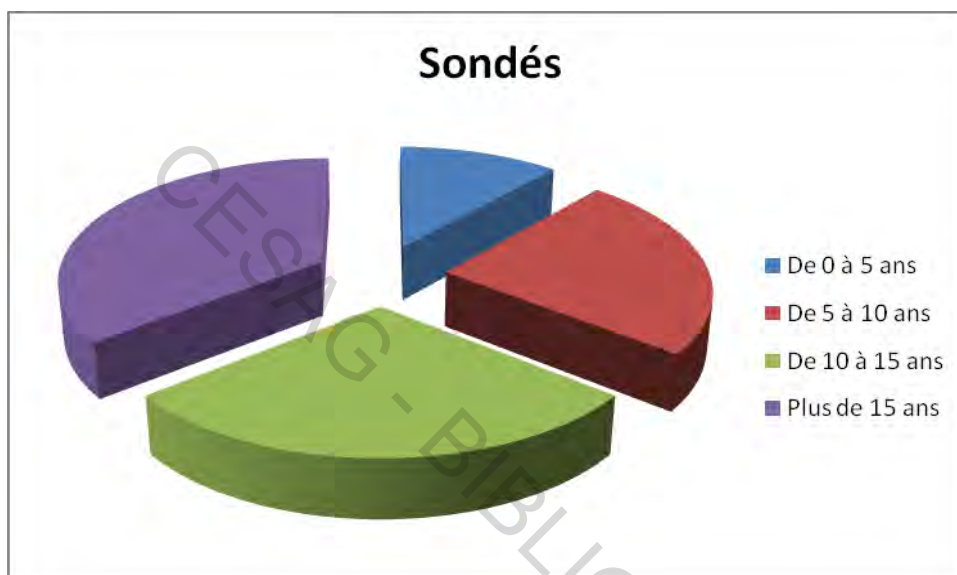
Source : enquête de terrain

Tableau 4 : L'ancienneté

Ancienneté	Sondés	Pourcentage (%)
De 0 à 5 ans	8	11,4
De 5 à 10 ans	17	24,2
De 10 à 15 ans	20	28,6
Plus de 15 ans	25	35,8
TOTAL	70	100

Nous constatons que les agents de moins de 5 ans ont le taux le plus faible des agents sondés tandis que les plus anciens (plus de 15 ans) représentent le taux le plus élevé qui est de 35,8 %. Par contre les agents bénéficiant d'une ancienneté comprise entre 5 à 10 ans et 10 à 15 ans donnent respectivement 24,2 % et 28,6 %.

Graphique 4: Représentativité de l'ancienneté des agents sondés



Source : enquête de terrain

Section II : Interprétation des résultats

Après dépouillement du questionnaire administré aux 125 agents ciblés, seuls 70 ont répondu à notre requête. Selon les répondants, les outils les plus efficaces sont d'abord les réunions, utiles pour gérer des questions personnelles, instaurer la confiance, impliquer le personnel, échanger les points pour une mutualisation des connaissances. L'intranet vient ensuite car il permet, quant à lui, un accès aisé aux informations et offre des possibilités de réactions. Enfin suit le tableau d'affichage, outil accessible facilitant la circulation de l'information.

Les agents déplorent le manque d'information dont ils sont victimes car se sentant souvent informés par l'extérieur de la vie du département. Cette situation crée des frustrations et favorise la propagation de «radio moquette» en l'occurrence des rumeurs. L'organisation se voit fragiliser puisque les agents vivent dans un environnement de travail délétère favorable aux crises et conflits. Cependant le département s'en trouve affecté avec des absences répétées ne permettant pas d'être efficace et productif.

En milieu administratif, les dirigeants politiques utilisent souvent la rumeur pour avoir un retour d'informations sur ce qu'ils font ou pour recueillir les avis et réactions du personnel avant la prise de décision finale. Ce moyen de communication est un puissant vecteur de pouvoir. Ce qui participe à la propagation de la rumeur dans nos organisations.

Il faut noter que le département de la Culture est victime d'instabilité due à d'incessants fusions et déménagements qui sont aussi l'une des causes de cet environnement de travail cité plus haut. Donc une bonne communication interne vient à point pour lever tous les équivoques et assainir le milieu de travail par l'implication du personnel afin de créer la cohésion d'équipe, l'amélioration de l'efficacité individuelle et collective dans l'atteinte des objectifs.

La circulation de l'information au Ministère de la Culture

Les réponses des agents sondés sont recueillies dans le tableau ci-dessous :

Tableau 5 : classement des outils de communication interne du département selon les répondants

- **Quelle importance accordez-vous à ces outils de communication interne utilisés au sein du département pour informer les agents ?**

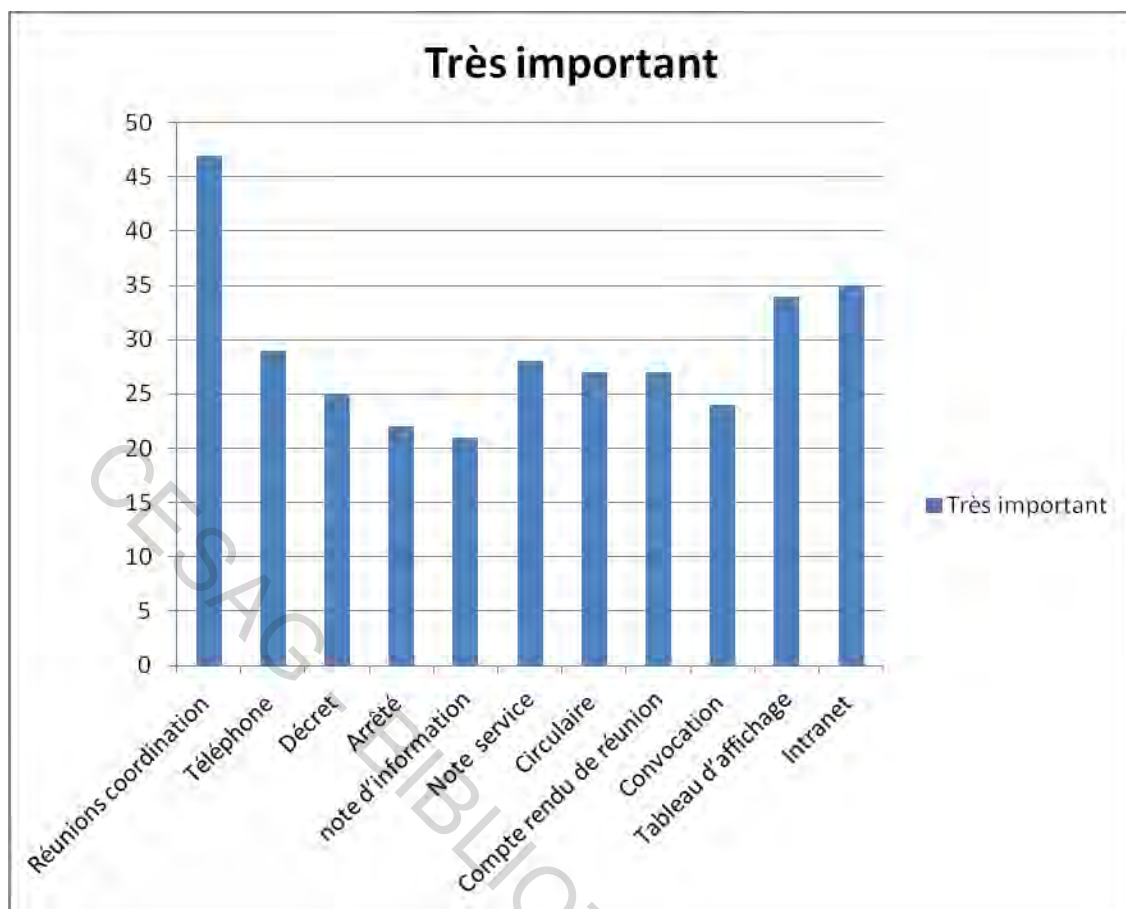
Outils	Très important	Important	Peu important	Position
Réunions coordination	47	23	0	1 ^{er}
Téléphone	29	20	21	4 ^{ème}
Décret	25	20	25	7 ^{ème}
Arrêté	22	27	21	9 ^{ème}
note d'information	21	23	26	10 ^{ème}
Note service	28	27	15	5 ^{ème}
Circulaire	27	19	24	6 ^{ème}
Compte rendu de réunion	27	25	8	6 ^{ème}
Convocation	24	23	23	8 ^{ème}
Tableau d'affichage	34	18	18	3 ^{ème}
Intranet	35	26	9	2 ^{ème}

Comme nous l'avons noté plus haut, les réunions ont plus de valeur avec 47 points, ensuite l'intranet qui occupe la deuxième place (35 points), puis le tableau d'affiche qui vient en troisième position (34 points).

Le téléphone occupe la 4^{ème} place (29 points), la note de service la 5^{ème} position avec (28 points), la circulaire et le compte rendu de réunion arrivent à égalité avec 27 point voire la 6^{ème} place, le décret, la convocation, l'arrêté et la note d'information occupent respectivement les 7^{ème}, 8^{ème}, 9^{ème} et 10^{ème} places. Ces résultats montrent que les agents accordent plus d'importance à la spontanéité et la régularité dans la communication interne au sein du département. Ce graphique suivant nous aide à faire ressortir les écarts entre ces outils.

Nous pouvons retenir que la réunion est l'outil le plus important selon les sondés ainsi que l'intranet qui ressort, de nos jours, l'importance des technologies de l'information et de la communication dans la vie des organisations.

Graphique 5 : représentativité par niveau d'importance des outils de communication interne du département selon les répondants



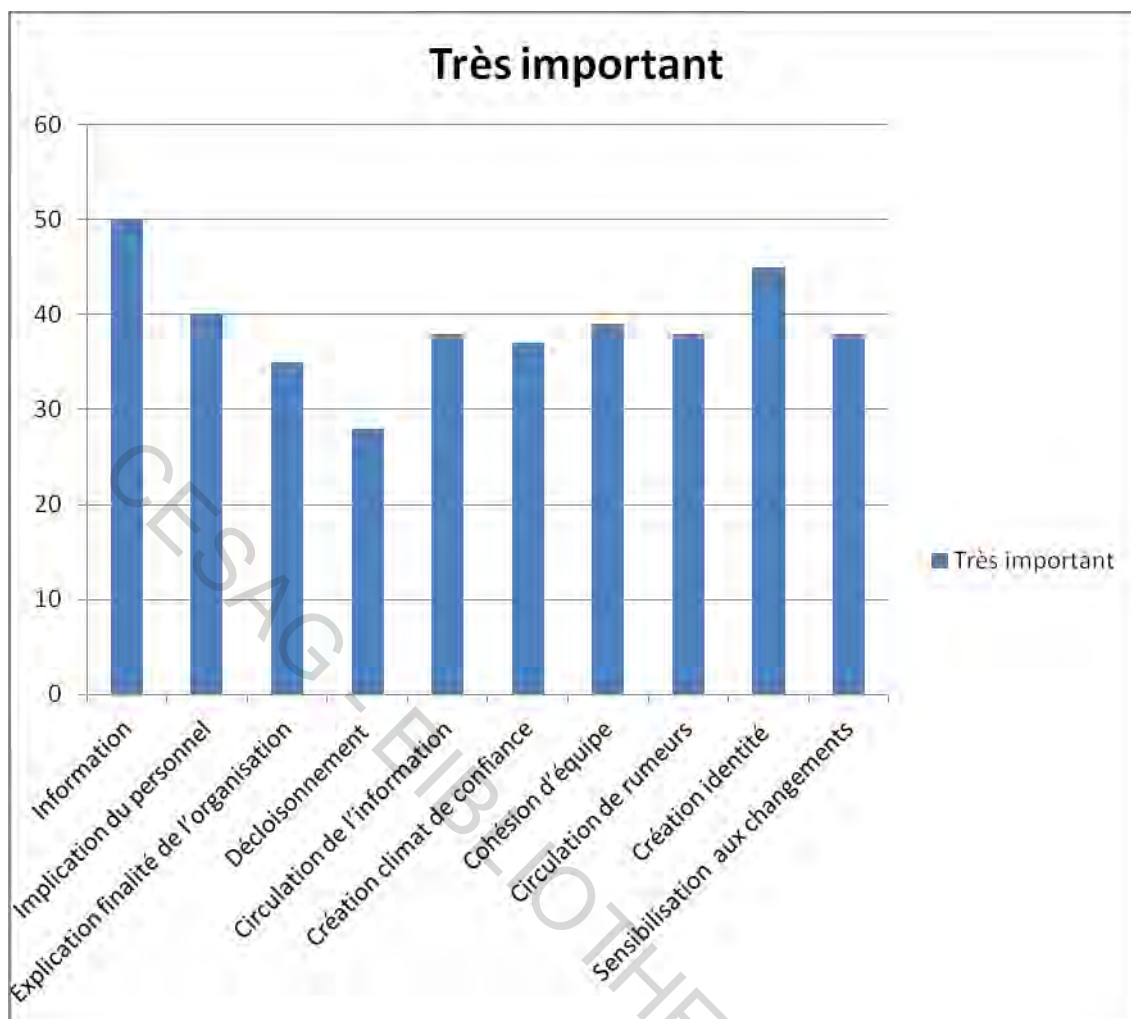
Source : enquête de terrain

Tableau 6 : classement des objectifs de communication interne du département selon les répondants

- Quelle importance accordez-vous à ces objectifs primordiaux d'une communication interne du département ?

Objectifs	Très important	Important	Peu important
Information	50	20	0
Implication du personnel	40	25	05
Explication finalité de l'organisation	35	20	15
Décloisonnement	28	23	19
Circulation de l'information	38	32	0
Création climat de confiance	37	29	04
Cohésion d'équipe	39	31	0
Circulation de rumeurs	38	32	0
Création identité	45	24	01
Sensibilisation aux changements	38	27	05

Graphique 6 : classement des objectifs de communication interne du département selon les répondants



Source : enquête de terrain

Ces résultats montrent que les agents accordent une importance primordiale à l'objectif « informer le personnel avant l'extérieur » et « répondre au besoin d'information des agents ». Ces objectifs qui ont un corolaire avec « implication du personnel » et « cohésion d'équipe » occupent les quatre premières places. Ce qui traduit le besoin du personnel de se sentir engagé dans la vie du département et de vivre une culture identitaire qu'est celle d'entreprise. Cette culture étant un ensemble de façons de penser et d'agir régie par des normes, règles explicites et implicites, système de cohésion et de cohérence. Elle offre un surplus de performance qui résulte de la capacité de coopération ou d'émulation, du sens de l'initiative, de l'engagement personnel et de l'efficacité collective.

Ainsi, les agents venus d'horizons divers, avec des cultures différentes, pourront vivre l'interculturalité et évoluer dans un environnement paisible et un climat social serein facilitant l'atteinte des objectifs fixés.

Une fois la confiance instaurée, ces agents se sentiront alors valorisés et relégueront au second plan la rumeur dans ce sens que l'information circule ; d'où la 5^{ème} place qu'occupent ces trois objectifs «Créer un climat de confiance et d'épanouissement au sein de l'équipe », «circulation de l'information », «éviter la circulation de rumeurs». En définitive, l'atteinte de ces objectifs cités plus hauts occasionnera le décroisement des directions et services du département dans le souci du partage de l'information à temps opportun.

CHAPITRE VI : ANALYSE CRITIQUE ET RECOMMANDATIONS

Section I : Analyse critique avec la Méthode SWOT

L'analyse SWOT résume les conclusions essentielles de l'analyse de l'environnement et de la capacité stratégique de l'organisation. Elle consiste à déterminer si la combinaison des forces et des faiblesses de l'organisation est à même de faire face aux évolutions de l'environnement (stratégie déduite), et de convertir les menaces externes en opportunités ou s'il est possible d'identifier ou de créer d'éventuelles opportunités qui permettraient de mieux tirer profit des ressources uniques ou des compétences fondamentales de l'organisation (stratégie construite).

Nous nous efforçons de faire une analyse SWOT de la communication interne du département de la Culture, du Genre et du Cadre de Vie.

Forces :

- Existence d'agents ayant une qualification en gestion des Ressources humaines et de traitement de l'information avec la Cellule de communication logée au Service des Relations publiques et de la Documentation dirigé par les journalistes ;
- Ressources humaines jeunes évoluant dans une sphère multiculturelle car une équipe multiculturelle possède des façons de penser différentes qui leur permettent de développer des idées variées. Ce qui la rend créative. Grâce à des approches différentes, l'équipe a davantage de chance de résoudre les problèmes complexes du monde des affaires en les regardant sous des angles divers et en proposant différentes solutions. Par cette capacité d'innovation, l'équipe multiculturelle présente une ouverture d'esprit et une faculté à s'adapter ; d'où l'importance de la diversité culturelle.
- Existence d'outils de communication interne.

Faiblesses :

- Existence d'un bureau des ressources humaines logé à la Direction de l'Administration générale et de l'Équipement où le responsable a une moindre autorité sur les décisions concernant les ressources humaines ;
- Absence de feed-back dans la communication ;
- Rétention d'information / désinformation ;
- Non implication des Ressources humaines découlant à la démotivation ;
- Recrutement subjectif et massif du personnel contractuel parfois non qualifié ;
- Climat social délétère occasionnant des départs, des absences répétitives du personnel ;
- Absence de politique de formation et de gestion des carrières ;
- Absence d'éthique, de justice et d'équité dans le traitement des agents.

Opportunités :

- L'avènement du E-management (intranet) ;
- Création de l'Agence de l'Informatique de l'Etat (ADIE) avec la naissance de l'intranet gouvernemental.

Menaces :

- Départ des agents de l'Administration vers les structures privées ou les ministères bénéficiant de certains privilèges ;
- Prolifération de réseaux et associations culturels ;
- Primeur de la rumeur sur les canaux officiels de communication.

Section II : Recommandations

VI.2.1- Recommandations générales

Dans ce contexte de mondialisation, les organisations doivent relever le défi de la performance. Ainsi, elles sont appelées à asseoir un management participatif. Pour ce faire, l'acquisition de ressources humaines de qualité et une bonne politique de communication deviennent un impératif, surtout pour l'administration publique sénégalaise.

Les pouvoirs publics ont pris conscience de la nécessité d'opérer des changements dans le management de leurs ressources humaines. De ce fait la modernisation exigée par les nouveaux défis de l'heure nécessite le changement des méthodes de travail. Dans ce sens, une nouvelle conception de la gestion des ressources humaines doit être une réalité. L'instauration de cette nouvelle vision sera fonction des autorités mais son socle et son catalyseur seront les responsables et agents de l'administration publique.

La mise en place d'une bonne communication interne est nécessaire dans la coordination des activités du département entre les directions et au sein même de celles-ci, d'où la conduite du changement.

La conduite du changement est une démarche d'accompagnement au sein d'une organisation au regard des aléas et du développement de son environnement.

La conduite de changement revêt des aspects d'anticipation, de définition et de mise en place. En effet, cela va de la perception d'un problème d'organisation à la définition d'un cadre d'actions qui permet l'élaboration, le choix et la mise en place d'une solution dans des conditions optimales de réussite.

Ici, il s'agit de résoudre la problématique de réorganisation à travers la mise en œuvre de démarches, de méthodes de travail et d'outils.

Actuellement nous sommes confrontés à une mauvaise circulation de l'information entre le fonctionnement des services publics et l'objectif de l'Etat, et ce dysfonctionnement se sent aussi dans la gestion des ressources humaines voire du

climat social. Un tel constat doit engager ses membres à décider des mesures à prendre en terme stratégique et à étudier les conséquences de sa mise en œuvre. La vision qui s'intéresse à la communication interne est réductrice dans ce Secteur. Elle occulte un certain nombre de paramètres tels que les relations sociales, l'organisation du travail, le climat social, la vie au travail, les aspirations au développement du travailleur... autant de facteurs qui influencent la motivation et l'implication au travail, conditions de performance de l'agent et de l'organisation.

Pourtant, l'administration ne manque pas d'éléments pour asseoir une bonne politique de communication interne. Elle a la caractéristique d'être l'un des cadres de travail les plus sécurisants, avec la sécurité de l'emploi. En outre le fait que l'Etat joue le rôle d'employeur, en même temps qu'il est le garant de la protection des intérêts du travailleur, est une incitation à l'adoption d'une démarche conciliant développement du travailleur et performance de l'organisation : ce qui fait l'un des objets de la fonction gestion des ressources humaines.

C'est dans ce contexte que nous préconisons la création d'une Direction des Ressources Humaines autonome où le Directeur des Ressources humaines mettra en place une politique RH soutenue par une communication interne, avec une vision bien claire dans le souci d'optimiser les ressources humaines du département. Alors il faudra accompagner le personnel dans cette démarche de changement avec l'introduction du E.management dans le processus de communication interne.

VI.2.2- Recommandations spécifiques

Durant de nombreuses années, les managers pensaient que détenir l'information était une source de pouvoir. Ils étaient les détenteurs de l'information et la faisaient circuler à leur guise. Aujourd'hui, la circulation de l'information est devenue une stratégie de communication interne. En effet, lorsqu'elle circule bien, l'information favorise la communication et devient facteur de cohésion, de motivation, de décision efficace et de créativité.

De nos jours, la mondialisation des économies a bouleversé les modes traditionnels de circulation de l'information. Ainsi le développement des technologies de l'information et de la communication (TIC) a imposé de nouvelles formes de circulation de l'information. Toutes les fonctions de l'entreprise (Direction, Production, Finances, Ressources Humaines, Approvisionnement, Projet/suivi-évaluation, Commerciale) sont bouleversées par Internet. L'apparition et la généralisation d'un support universel de communication de données (textes, son, images) conduit naturellement à s'interroger sur la portée des changements ainsi provoqués sur le management des entreprises et plus généralement sur les Sciences de Gestion. Ainsi la mise en œuvre et le développement d'un système d'information et de communication efficace au sein du département est nécessaire. Le management des entreprises doit changer car notre conviction est qu'il y va de la survie des organisations. Celles-ci vont devoir passer du management au E-management.

L'objectif de cette étude est de montrer qu'une bonne communication interne favorise la cohésion d'équipe, l'implication du personnel, l'amélioration de l'efficacité individuelle et collective dans l'atteinte des objectifs.

« Le E-management peut se définir par l'intégration dans l'ensemble des processus de management (c'est-à-dire, la finalisation, l'organisation, l'animation, le contrôle, le système d'information) des impacts et opportunités des technologies de l'information et de la communication. Il recouvre à l'évidence ce que l'on appelle le e-business, c'est-à-dire les stratégies de commercialisation via Internet, mais aussi, les implications organisationnelles de ces stratégies en termes de structure, de gestion des ressources humaines, de système d'information et plus généralement de fonctionnement d'entreprise ». (kalika)

VI.2.2.1/ Le E-management : outil pertinent pour le département

Les Technologies de l'Information et de la Communication remplissent diverses fonctions au sein de l'organisation : la collecte, le traitement, la diffusion et le stockage de l'information.

Elles permettent de :

- Faciliter le partage de l'information (intranet) ;
- Simplifier les échanges de données entre les différentes structures de l'organisation
- Favoriser le travail en groupe (groupware, workflow, les plateformes collaboratives) ;
- Faciliter la communication et la coopération entre les membres d'une équipe ;
- Mettre en place une mémoire collective ;
- Apporter une diffusion plus rapide de l'information et une communication quasi instantanée ;
- permettre de développer par le travail coopératif, le partage des compétences et l'esprit d'équipe. Auparavant, il fallait imprimer une note d'information pour les agents et la déposer dans les différents services. Il suffit aujourd'hui d'envoyer un e-mail à l'ensemble des collaborateurs concernés pour leur transmettre l'information en question. Pour ce faire, l'information circule vite et en temps réel permettant ainsi à tout le personnel d'être informé en même temps.

VI.2.2.2/ Catégories des flux d'information

Il existe quatre (04) catégories de circulation du flux d'information :

1. La communication personnelle : Elle est faite par messagerie électronique d'un agent vers un autre ou d'un agent vers plusieurs autres.
2. La communication collective : elle est faite par liste de diffusion. On envoie le même message à un groupe de lecteurs prédéfinis. Elle peut être effectuée par message électronique.
3. L'enrichissement de l'information : chacun apporte sa contribution à l'élaboration de documents communs dans un processus organisé (disponible sur intranet seulement et sur format papier) d'où le mot «workflow». Ce système fait ressortir la responsabilité de chaque acteur
4. Le partage de l'information : chacun vient alimenter ou consulter.

IV.2.2.3/ Les outils du E.Management

IV.2.2.3.1/ L'intranet

C'est un ensemble de services internet interne à un réseau local ; accessible uniquement à partir des postes d'un réseau local. Il permet de véhiculer les requêtes et réponses. Le principal intérêt d'un intranet est de pouvoir mettre un ensemble de documents de tous types (textes, images, vidéo, sons, etc) à la disposition de tous les employés. Il est également possible de restreindre la consultation d'une partie de ceux-ci à certains utilisateurs, en définissant une politique de droits d'accès en fonction de leur profil.

Ses applications concrètes sont multiples : mise à disposition d'informations sur l'entreprise ou de documents techniques , moteur de recherche de documentations, échange de données entre collaborateurs, gestion de projets, aide à la décision, messagerie électronique, forum de discussion, chat en direct, visioconférence, etc.

Un intranet favorise donc la communication au sein de l'entreprise et limite les erreurs dues à la mauvaise circulation d'une information (sous réserve que les documents mis en ligne fassent, effectivement, l'objet d'une mise à jour régulière). Il contribue, ainsi, à la constitution d'une véritable "mémoire de l'entreprise", centralisée et cohérente, permettant une capitalisation des connaissances. En outre il peut faciliter la mise en place d'un travail coopératif entre les membres du réseau (fonction de groupware).

IV.2.2.3.1.1/ Le Groupware

On désigne par "**groupware**" (en français **collectique**) les méthodes et outils logiciels permettant à des utilisateurs de mener un travail en commun à travers les réseaux.

Ce terme renvoie donc à de nombreux types d'applications différentes permettant le partage d'information ou la création et l'échange de données informatisées entre utilisateurs géographiquement éloignés, dans une perspective de travail en équipe.

Il s'agit généralement d'outils de messagerie (instantanée ou non) ou des applications diverses telles que : agenda partagé, espace de documents partagé, outils d'échange d'information (forums électroniques), outil de gestion de contacts, outils de workflow, conférence électronique (vidéoconférence, chat), etc.

IV.2.2.3.1.2/ Le Workflow

On appelle "*workflow*" (flux de travail) la modélisation et la gestion informatique de l'ensemble des tâches à accomplir et des différents acteurs impliqués dans la réalisation d'un "processus métier" (aussi appelé processus opérationnel). Ce terme peut donc se traduire en français par **gestion électronique des processus métier**. Les outils de *workflow* permettent l'ordonnancement, le routage et le suivi de travaux au sein d'unités de travail.

Concrètement, le *Workflow* décrit le circuit de validation, les tâches à accomplir entre les différents acteurs d'un processus, les délais, les modes de validation et fournit à chacun des acteurs les informations nécessaires pour la réalisation de sa tâche.

Par exemple, pour un processus de publication d'un document sur un intranet, il s'agira de modéliser les tâches de l'ensemble de la chaîne éditoriale, de la proposition du rédacteur à la validation par le responsable de publication :

Phase 1 : Le rédacteur propose un article au chef d'équipe

Phase 2 : Le chef d'équipe regarde le document et le valide

Phase 3 : Le rédacteur en chef trouve que le document possède des éléments incompatibles avec l'actualité et retourne le document au rédacteur

Phase 4 : Le rédacteur revoit sa copie et la soumet au chef d'équipe

Phase 5 : Le chef de rubrique corrige quelques coquilles et transmet l'article au rédacteur en chef

Phase 6 : Le rédacteur en chef valide le document pour une publication en ligne

IV.2.2.3.1.3/ Le Portail d'entreprise (Enterprise Portal)

On appelle **portail d'entreprise** une plate-forme intranet donnant accès à des données de l'entreprise et à des ressources du système d'information, regroupées au sein d'une interface unique.

Le portail d'entreprise est donc une porte d'entrée vers des données du système d'information de l'entreprise pour l'ensemble du personnel et, éventuellement, pour certains de ses partenaires externes. On distingue généralement trois grandes familles de portails :

- a. Le **Portail d'entreprise** donne accès à de multiples sources d'informations (documents, rapports, dépêches, articles de presse, etc.) agrégées en un point unique ;
- b. Le **portail d'application d'entreprise** a pour but de donner accès aux différentes applications de l'entreprise et aux données correspondantes en fonction du profil d'utilisateur ;
- c. Le **portail d'expertise d'entreprise** permet de capitaliser et d'analyser les informations utilisées par les utilisateurs afin d'améliorer l'accès aux savoirs de l'entreprise.

La notion de **profil d'utilisateur** est liée à celle de portail ou de réseau. En effet, idéalement, chaque utilisateur doit avoir accès aux ressources du système d'information en fonction de son profil et selon la politique de sécurité définie par l'entreprise.

VI.2.2.4/ Les différentes facettes du E.Management

VI.2.2.4.1/ La gestion Électronique de Documents (GED)

Cette application a pour fonction d'organiser et de gérer des informations et des documents électroniques au sein d'une organisation à travers un ensemble d'outils et de techniques. Elle permet de dématérialiser, classer, gérer et stocker des documents à partir d'applications informatiques dans le cadre normal des activités de l'organisation.

Elle est un élément important pour le développement d'une culture apprenante dans les organisations car elle participe aux processus de travail collaboratif, de capitalisation et d'échanges informationnels.

VI.2.2.4.2 / La gestion de la connaissance

On appelle **gestion de la connaissance** (*Knowledge Management*) les méthodes et outils logiciels permettant d'organiser, de partager et de capitaliser les connaissances de l'entreprise. L'efficacité d'une organisation dépend fortement de la capacité de ses membres à disposer, au bon moment, de la bonne information. Aussi, l'objectif d'un système de gestion de la connaissance est d'identifier, de capitaliser et de valoriser le capital intellectuel de l'entreprise en impliquant l'ensemble du personnel.

Là encore, les Technologies de l'Information et de la Communication peuvent offrir des solutions particulièrement performantes à chacune des principales phases de mise en place d'un système de gestion de la connaissance :

- a. la préservation des connaissances : bases de données, etc.
- b. la valorisation des connaissances : programmes de traitement des données, etc.
- c. la création et le partage des connaissances : réseaux (intranet)
- d. l'actualisation des connaissances : systèmes de traitement automatisée des données, de diffusion en temps réel, etc.

IV.2.2.4.3 / La Gestion de la Relation Client

La **GRC** (**Gestion de la Relation Client** ou *CRM* pour *Customer Relationship Management*) vise à développer la capacité de l'entreprise à identifier, acquérir et fidéliser ses meilleurs clients voire ses salariés dans l'optique d'augmenter son chiffre d'affaires, ses bénéfices et favoriser le sentiment d'appartenance des employés. Il ne s'agit donc pas, à proprement parler, d'une application ou d'une technologie, mais plutôt d'une stratégie d'entreprise qui place le client au cœur des systèmes d'information et d'action de l'entreprise.

VI.2.2.4.4 / L'intégration des logiciels de gestion (Enterprise Resource Planning)

C'est une application dont le but est de coordonner l'ensemble des activités d'une organisation (telles que la production, l'approvisionnement, la gestion des ressources humaines, etc.) autour d'un même système d'information. Elle permet d'assurer la transversalité et la circulation de l'information entre les différents démembrements de l'organisation. La mise en place de cet outil entraîne nécessairement des modifications organisationnelles importantes.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION

Communiquer, c'est informer, mais c'est aussi écouter. La communication interne a le mérite capital d'instaurer un dialogue entre les deux grandes entités humaines de l'entreprise, les dirigeants (la hiérarchie) d'une part et le personnel (la base) de l'autre. Elle favorise la cohésion d'ensemble, en améliorant l'accomplissement des tâches collectives, au niveau des équipes tout en bonifiant les groupes et les individus. Elle répond à un double objectif majeur d'efficacité productive et d'amélioration continue des rapports sociaux.

Une communication interne n'est efficace que si elle est accompagnée par une politique des ressources humaines concordante et qu'elle bénéficie de l'appui du management. Il est évident que tous les efforts que pourra faire une équipe pour informer les salariés des décisions et objectifs de l'organisation seraient réduits à néant si cette dernière ne s'appuie pas sur un plan de communication soutenu par la hiérarchie et un budget. C'est dire que le soutien du management est nécessaire afin d'obtenir justement l'information qui sera distribuée et contribuera à la crédibilité de l'action.

Notre recherche visait à faire ressortir les défaillances de fonctionnement des outils de communication interne au Ministère de la Culture, du Genre et du Cadre de Vie, d'où le thème « amélioration de la communication interne dans l'administration publique : cas du Ministère de la Culture, du Genre et du Cadre de Vie du Sénégal ». C'est ainsi que nous avons fait le diagnostic de l'utilisation des outils de communication interne au sein de cette organisation. Il ressort de cette étude, une soif, des agents, d'être informés de la vie du département. A l'issue des enquêtes, ils estiment qu'une bonne communication interne favorise le décloisonnement des entités, l'implication de chacun, la cohésion d'équipe vue la diversité culturelle des groupes et une meilleure gestion des affaires de l'organisation. Elle est aussi source de motivation. Cela leur permettra de vivre vraiment l'interculturalité. C'est ainsi qu'ils privilégient les réunions et le tableau d'affichage comme moyen efficace pour réussir une bonne communication interne.

Ils souhaitent aussi l'adoption et la valorisation de l'intranet parmi les outils de communication interne puisque nous sommes dans un monde globalisé où l'internet est le viatique de la communication. Et le département de la Culture, de par son originalité, gagnerait à faire de cet outil un moyen de mise en exergue de la politique culturelle du Pays. Hervé SERIEUX, dans la préface de l'ouvrage de Philippe DETRIE et Catherine MESLIN BROYEZ, nous dit que «L'entreprise de demain, celle de l'intelligence ajoutée, a besoin que tu communique, comme unique, c'est ton originalité, ta richesse irréductible, ton essence particulière qui constituent ton propre trésor ».

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

CESAG BIBLIOTHEQUE

QUESTIONNAIRE

Ce questionnaire vous est proposé dans le cadre de notre mémoire de fin d'études ayant comme thème : «l'amélioration de la communication interne dans l'administration, cas du Ministère de la Culture, du Genre et du Cadre de Vie».

Il nous permettra de recueillir les avis des agents, acteurs déterminants dans le processus de communication interne au sein du département. C'est un outil contribuant à l'amélioration de la communication interne.

Pour ce faire, nous vous prions de bien vouloir donner le degré d'importance que vous accordez à chacun de ces objectifs primordiaux, ci-après, socle d'une bonne communication interne :

Rubriques	Très important	Important	Peu important
1. Répondre au besoin d'information des agents			
2. Informer le personnel avant l'extérieur,			
3. Impliquer les agents			
4. Expliquer l'entreprise et ses finalités			
5. Améliorer/respecter les conditions de travail, d'hygiène et de sécurité au travail			
6. Décloisonner			
7. Aider la hiérarchie à faire circuler l'information			
8. Créer un climat de confiance et d'épanouissement au sein de l'équipe			
9. Favoriser la cohésion et renforcer l'esprit d'équipe			
10. Préparer les agents à des changements organisationnels			
11. Eviter la circulation de rumeurs			
12. Créer une identité d'entreprise, une culture commune			

Quelles sont vos suggestions :

.....

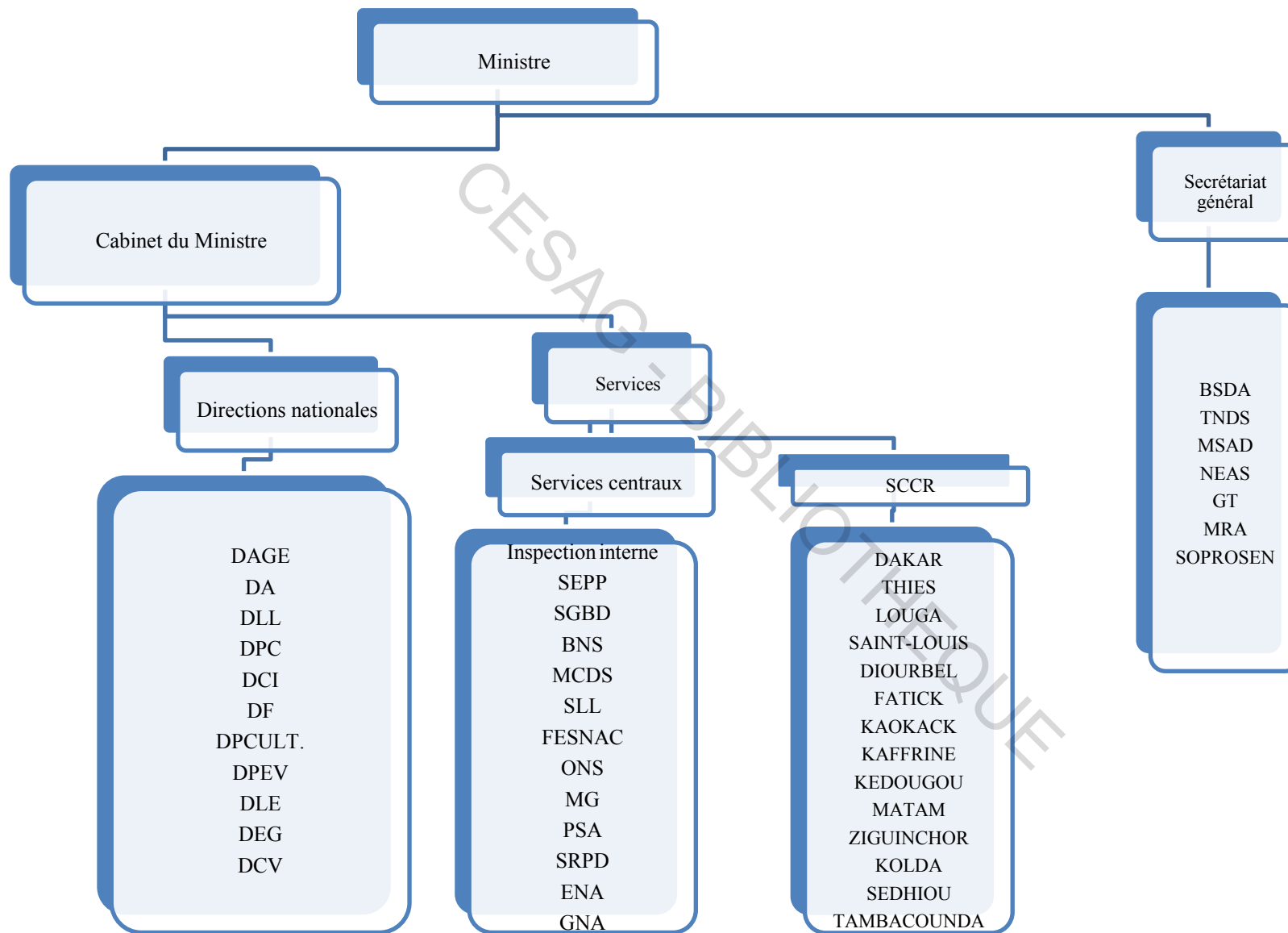
.....

Merci de votre collaboration

GUIDE D'ENTRETIEN

1. Comment comprenez-vous la communication interne ?
2. Comment trouvez-vous la communication interne du Département ?
3. Etes-vous régulièrement informés de la vie du Département ?
4. Vivez-vous la rétention d'information ?
5. Est-ce que vos supérieurs hiérarchiques organisent régulièrement des réunions ?
6. Avez-vous l'occasion d'exprimer vos points de vue lors des réunions ?
7. Recevez-vous des feed-back (retour d'information) ?
8. Pensez-vous être suffisamment informés de la vie du Département ?
9. Quels outils de communication interne sont utilisés dans le Département ?
10. Sont-ils bien utilisés ?
11. Quels outils jugez-vous efficaces ?
12. Quels sont les problèmes de communication interne existants ?
13. Quelles sont vos suggestions à l'amélioration de la communication interne du Département ?

ORGANIGRAMME DU MCGCV



BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

- ALECIAN Serge et FOUCHER Dominique, 2005, « *Le management dans le service public* », Editions d'Organisation, 2^{ème} édition, p 41 ; 104 ; 105
- DETRIE Philippe et BROYEZ Catherine, 2001, « *La communication interne au service du management* », Liaison, 2^{ème} édition, p. 41
- HELLRIEGEL, 2001, « *Management des Organisations* », Nouveaux Horizons, Belgique, p 196,
- Jacques Igalens, 2000, « *Audit des Ressources Humaines* », Editions Liaisons
- PERETTI Jean M., 2009, « *Gestion des ressources humaines* », 16^{ème} édition, Vuibert, Paris, pp. 1 ; 199 ; 200 ; 204 ; 206 ; 207

Webographie

- www.wikipédia.com - 09/02/2011 - 05/11/2012 - 01/09/2011
- www.kaliform.fr - 09/12/2011
- www.erh.com – 09/12/2011
- www.adie.sn – 09/12/2011 et 03/02/2012

Documents

- La Constitution du Sénégal
- Cours de Réal MBIDA, « Gestion des ressources humaines » CESAG 2008-2009
- Décret et arrêté portant organisation du Ministère de la Culture
- Charte nationale sur le Dialogue social
- Document du Cadre de Dépenses sectoriel à Moyen Terme (CDSMT) du MCGCV
- Document sur « la gestion des ressources humaines dans les organisations : politiques RH et implication des hommes au travail » de Jean Michel PLANE, professeur agrégé des Universités, président de l'AGRH et enseignant associé au CESAG
- Notes de cours CESAG, MPSG1, 2010-2011 & MPSG2, 2011-2012
- Notes de cours SUP DE CO, Bachelor, 2009-2010

Mémoires consultés

- Monsieur Alpha WANE, 2006, «La communication dans l'administration : enjeu de pouvoir ou outil de management» CESAG
- Mme POHI ép. SOKOBA Emma Seymaho, 2005, «Contribution à l'amélioration de l'utilisation des outils de communication interne d'une organisation : cas du CESAG », CESAG

CESAG - BIBLIOTHEQUE

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE DE REFERENCE.....	3
CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE ET CONCEPTUEL.....	3
Section I : Cadre théorique.....	3
I.2 Objectifs de la recherche.....	6
I.3 Hypothèse de recherche.....	6
I.4 Pertinence du sujet.....	7
I.5 Intérêt de l'étude.....	7
II.1 Définition des concepts.....	9
II.2 La revue critique de la littérature.....	13
CHAPITRE II : CADRE METHODOLOGIQUE.....	18
II.1 Cadre de l'étude.....	18
II.2 Délimitation du champ de l'étude.....	18
II.3 Techniques d'investigation.....	18
II.4 Echantillonnage.....	19
II.5 Difficultés rencontrées.....	20
Section I : Contexte de l'étude.....	21
III.1 Présentation du Ministère de la Culture, du Genre et du Cadre de Vie.....	21
III.1.1 Historique	21
III.1.2 Mission	22
III.1.3 Organisation	23
DEUXIEME PARTIE : ASPECTS GENERAUX DE LA COMMUNICATION INTERNE, PRESENTATIONS DES RESULTATS, INTERPRETATIONS ET RECOMMANDATIONS.....	25
CHAPITRE IV : ASPECTS GENERAUX ET OUTILS DE LA COMMUNICATION INTERNE.....	25
Section I : Aspects généraux.....	25
IV.1 Définition de la communication.....	25
IV.2 Les objectifs de la communication interne.....	27
IV.3 Les différents types de communication interne.....	28

IV.3.1 La communication descendante	28
IV.3.2 La communication ascendante	29
IV.3.3 La communication latérale ou horizontale	30
Section II : Les outils de communication interne	30
IV.1 Les outils oraux.....	30
IV.2 Les outils écrits	31
IV.3 Les outils audiovisuels.....	32
IV.1/ Inventaires des outils de communication interne du département	34
IV.1.1 Les outils oraux	34
IV.1.3 Les outils audiovisuels	36
IV.2/ Diagnostic des outils de communication interne du département.....	36
IV.2.1 Les outils oraux	36
IV.2.2 Les outils écrits	37
IV.2.3 Les outils audiovisuels	38
CHAPITRE V : PRESENTATION DES RESULTATS ET INTERPRETATIONS	39
Section I : Présentation des résultats	39
Section II : Interprétation des résultats	43
CHAPITRE VI : ANALYSE CRITIQUE ET RECOMMANDATIONS	48
Section I : Analyse critique avec la Méthode SWOT	48
Section II : Recommandations	50
VI.2.1- Recommandations générales	50
VI.2.2- Recommandations spécifiques	51
C O N C L U S I O N	59
B I B L I O G R A P H I E	61

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE DE REFERENCE.....	3
CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE ET CONCEPTUEL.....	3
CHAPITRE II : CADRE METHODOLOGIQUE.....	18
DEUXIEME PARTIE : ASPECTS GENERAUX DE LA COMMUNICATION INTERNE, PRESENTATIONS DES RESULTATS, INTERPRETATIONS ET RECOMMANDATIONS	25
CHAPITRE IV : ASPECTS GENERAUX ET OUTILS DE LA COMMUNICATION INTERNE.....	25
CHAPITRE V : PRESENTATION DES RESULTATS ET INTERPRETATIONS.....	39
CHAPITRE VI : ANALYSE CRITIQUE ET RECOMMANDATIONS	48
CONCLUSION.....	59
BIBLIOGRAPHIE.....	61