



**CESAG 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 du

**MASTER PROFESSIONNEL EN SCIENCES DE GESTION, OPTION GESTION  
DES RESSOURCES HUMAINES**

**Promotion 1, Année académique 2010-2011**

### **THEME**

**CONTRIBUTION À L'AMELIORATION DE LA  
COMMUNICATION INTERNE A OUEST AFRICA  
MONETIQUE**

Rédigé par :

**Mlle Enam Délali TSIKPLONOU  
LANIBA  
CESAG**

Sous la direction de :

**Mme Issimatou ICHOLA-  
Enseignante associée au**

**Avril 2013**

## DEDICACES

Je dédie ce modeste travail à mes parents : mon père **Minékpo Kossi TSIKPLONOU** et ma mère **Têko Aimée AKUETE-SEWAH** pour leur prière, soutien, confiance et encouragement indéfectible et inestimable durant toutes ces années. Vous trouverez ici le fruit de votre amour et patience.

À **Mme Maïmouna Oulimata TRAORE**, **Mme Solange DASYLVA CISSE** et **Mlle Thiaba CISSE** dont je n'ai eu de cesser d'apprécier la conscience professionnelle, l'ouverture d'esprit et l'aide précieux qu'elles m'ont apporté tout au long de ce travail.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## REMERCIEMENTS

Ma reconnaissance va à l'endroit de tous les membres de ma **famille** et à mon **entourage proche** pour leur soutien et encouragement.

À mon encadreur qui m'a guidée patiemment du début à la fin de ce travail, **Mme Issimatou ICHOLA-LANIBA**.

Je reste également reconnaissante à **M. DIALLO**, Docteur en communication sociale à l'Université Cheick Anta Diop pour son aide précieux.

Je n'oublie pas mon frère et ma sœur **Serge et Sika TSIKPLONOU** pour leur assistance et encouragement.

Je m'en voudrais de ne pas adresser ma gratitude à mes amis **Éric ZONGO, Isabelle YUODOM NGANYOU, Ludovic AMENYAH, Gladimir BONHEUR** qui m'ont permis de toujours garder le moral pendant les rudes épreuves de mon séjour.

Enfin, je porte une pensée pieuse à tous ceux dont les noms n'ont pu être cités, mais qui m'ont réconfortée de quelque manière que ce soit.

Vous trouverez ici le témoignage de ma profonde reconnaissance.

## LISTE DES ABRÉVIATIONS

**DEMN** : Direction de l'Exploitation et des Normes Monétiques

**DDRM** : Direction du Développement du Réseau et des Marchés Monétiques

**DIGE** : Direction Générale

**DTPI** : Direction Technique et de la Production Informatique

**GPEC** : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

**SEGE** : Secrétariat Général

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## SOMMAIRE

<b>DEDICACES .....</b>	<b>i</b>
<b>REMERCIEMENTS.....</b>	<b>ii</b>
<b>LISTE DES ABRÉVIATIONS .....</b>	<b>iii</b>
<b>SOMMAIRE.....</b>	<b>iv</b>
<b>PROLOGUE .....</b>	<b>v</b>
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>1</b>
<b><i>PREMIÈRE PARTIE : CADRE THÉORIQUE ET MÉTHODOLOGIQUE</i></b>	<b>4</b>
I. CADRE THÉORIQUE .....	5
II. PRÉSENTATION DU CADRE D'ÉTUDE ET METHODOLOGIE.....	26
<b><i>DEUXIEME PARTIE :</i></b> .....	<b>33</b>
<b>ANALYSE ET INTERPRÉTATIONS DES DONNÉES/RECOMMANDATIONS .....</b>	<b>33</b>
I. ANALYSE ET INTERPRÉTATIONS DES DONNÉES .....	40
II. RECOMMANDATIONS .....	56
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>62</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>64</b>
<b>WEBOGRAPHIE.....</b>	<b>65</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>66</b>
<b>TABLE DES MATIERES.....</b>	<b>73</b>

## PROLOGUE

Pour des raisons de confidentialité, il ne sera pas mentionné le nom de l'entreprise dans le présent travail. Toutefois, toutes les informations ici recueillies sont authentiques et vérifiées par ladite entreprise.

Aussi, nous remplacerons le vrai nom de l'entreprise par **‘OUEST AFRICA MONETIQUE’**.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## INTRODUCTION

L'explosion des mass média a précipité les changements déterminants intervenus dans le monde entier depuis un demi-siècle. La plupart des questions qui conditionnent la vie, la survie et l'avenir ont acquis une dimension planétaire. L'onde de choc suscitée par les mass média se propageait encore que surgissait déjà, dans les années 70, celle de la télématique et de l'informatique.

Ainsi, depuis de nombreuses années, l'entreprise a compris l'utilité de la communication pour promouvoir ses produits et son image à l'extérieur. Elle découvre à peine l'intérêt de la communication, dite interne, pour faire adhérer son personnel aux objectifs de développement.

Les nécessités de la communication interne ont commencé à se faire jour dans les années 70 au sein des entreprises qui ont compris que la compétitivité dépend également d'un haut niveau de motivation du personnel et de son adhésion complète aux objectifs et à la culture de l'entreprise.

Ainsi, avec la prise en compte de l'importance des relations humaines pour la compétitivité de l'entreprise, la communication en tant que système, commence à émerger dans les entreprises. C'est un système qui prend en compte les relations entre la culture, l'organisation et les individus sous toutes ses formes et à tous les niveaux hiérarchiques, sans qu'il y ait centralisation.

La communication d'entreprise n'est pas née du jour au lendemain, elle s'est lentement élaborée sur les insuffisances des systèmes d'information face aux évolutions des modes de management des entreprises. Cette lente élaboration commencée après les modes de pensée issus de l'organisation tayloriste a trouvé tout son sens et toute sa signification avec les théories sur le management participatif.

Toutefois, au fil des années, la communication mal comprise et mal utilisée dans les organisations est devenue une source de dysfonctionnements.

En effet alors que la communication interne en entreprise se doit de préconiser le bon fonctionnement de la structure, elle est aujourd'hui source de problème, source de

malentendus, source de désaccords. Les besoins en matière d'information et de communication se sentent dans la plupart des sociétés.

À OUEST AFRICA MONETIQUE, il n'existe pas de service consacré à la communication interne. C'est le Secrétariat Général notamment le volet Administration du Personnel qui a en charge cette fonction. On y récite plusieurs problèmes de communication interne : le manque de cohésion interne, l'absence d'information des employés sur les activités des autres services, sur les activités globales de l'entreprise, sur l'organisation, sur les projets, sur les nouveaux produits et surtout les nouvelles du personnel (mutation, retraite, accidents de travail, évolution des carrières, les postes à pourvoir etc.). Le personnel de l'entreprise n'est pas fixé sur l'avenir de sa carrière notamment les événements tels que la promotion et les avancements, les diverses possibilités de carrière, les aspects sociaux le règlement intérieur etc. Le climat social de l'entreprise devient tendu, le personnel ne sachant pas où il va par manque d'informations. De ce fait, le personnel manque de motivation dans le travail et cherche à quitter l'entreprise (En deux ans, la société a connu cinq démissions).

Pour pallier à ce déficit, les dirigeants des entreprises mettent en place des outils de communication. C'est ainsi que : "Entre deux pôles, exécutants et concepteurs, la communication se réduit aux documents d'information, écrits par les seuls concepteurs ou dirigeants"<sup>1</sup>. Malheureusement la mode influe dans le choix de ces outils : « Les autres l'utilisent donc ça marchera forcément chez nous aussi ! ». Mais, force est de constater que l'entreprise se retrouve dans les mêmes problèmes sinon d'autres s'en créent. Ainsi, lorsque les entreprises sont confrontées aux problèmes de communication, elles sont aveuglées par les approches habituellement utilisées dans les organisations dans la même situation et de ce fait, bégayent des solutions instrumentales<sup>2</sup>.

Aussi, les outils fréquemment mis en place par les entreprises dans le cadre de leur communication interne répondent plus au besoin de la communication descendante. C'est le cas d'OUEST AFRICA MONETIQUE. Or, pour qu'une communication soit efficace, il faut un tout. Il ne suffit pas que l'information descende. Pour mieux fonctionner, pour la motivation du personnel, la remontée de l'information est également indispensable. Par

<sup>1</sup> **Fanelly NGUYEN-THANH**, *La communication : une stratégie au service de l'entreprise*, édition ECONOMICA, Paris, 1991, page 14

<sup>2</sup> **Philippe DETRIE** et **Catherine BROYEZ**, *La communication interne au service du management*, 2<sup>ème</sup> édition Liaison, Paris, 2001, première partie de l'introduction

ailleurs, dans les entreprises, on remarque nettement un manque de contact avec les supérieurs hiérarchiques. Ces derniers ont tendance à imposer leur propre politique d'information. Aussi l'usage presque exclusif de la communication descendante a tendance à vicier le climat social au sein des organisations.

Dans la perspective d'analyser la communication interne à OUEST AFRICA MONETIQUE, nous sommes emmenés à nous poser les questions suivantes :

Quel est l'impact de la communication interne sur la motivation du personnel ?

Quelle relation existe-t-il entre la communication interne et le climat social ?

La mise en place d'outils de communication sans l'élaboration d'une stratégie au préalable peut-elle résoudre les problèmes de communication rencontrés dans les entreprises ?

Pour se faire nous allons présenter dans un premier temps le cadre théorique et méthodologique. Dans un second temps, nous présenterons l'analyse et l'interprétation des données ainsi que les recommandations.

**PREMIÈRE PARTIE :**

**CADRE THÉORIQUE ET MÉTHODOLOGIQUE**

## I. CADRE THÉORIQUE : La communication dans son ensemble

Pour mieux cerner le concept de communication, nous allons brosser en long et en large ce qu'est la communication.

### A. Définition de la communication

Étymologiquement, le mot communication vient du latin « **Communicare** » qui signifie mettre en commun, être en relation. Elle traduit l'action de communiquer, de transmettre des informations ou des connaissances à quelqu'un ou, s'il y a échange, de les mettre en commun.

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 »<sup>3</sup>.

Nous sommes d'avis avec cet auteur parce qu'il n'y a pas de civilisation sans communication. Les hommes ont besoin d'échanger, d'être en relation, par tous moyens disponible, afin de pouvoir s'exprimer, d'évoluer, se rassurer etc. Il en va de la survie de l'espèce humaine. L'homme a besoin d'être en relation permanente avec son prochain pour se développer.

On peut également définir la communication comme étant un ensemble de processus physiques et psychologiques par lesquels s'effectue la mise en relation d'un ou plusieurs individus en vue d'atteindre certains objectifs.

Pour communiquer, il faut qu'il existe un message, une connaissance, une information à transmettre. Ainsi, nous ne pouvons parler de communication sans parler de l'information. La communication ne peut exister sans l'information. Cette dernière se distingue de la communication dans la mesure où elle porte principalement sur les relations entre les individus et les faits. L'information s'intéresse aux qualités intrinsèques et quantitatives des messages et aux effets qu'elles peuvent produire sur le récepteur, indépendamment de leur signification.

---

<sup>3</sup> Charles Cooley, *L'harmattan*, édition IFASIC, Paris, 2006, p 63

Aussi, l'information désigne l'ensemble des renseignements concernant des faits, des évènements, une chose, une personne, etc. Selon **Bernard MARTORY et Daniel CROZET**, « Informer c'est faire savoir, aider à comprendre, trouver un juste équilibre entre le manque et l'excès »<sup>4</sup>.

Relativement à cette définition, nous pouvons dire qu'il n'est pas toujours évident de connaître le juste équilibre entre le manque et l'excès. Souvent, dans les sociétés, on se retrouve soit avec trop d'informations emmenant une confusion au niveau du personnel soit avec peu d'informations emmenant le sentiment d'insécurité agissant ainsi négativement sur la motivation des employés et le climat social.

Et pour **Jean-Louis VIARGUES**, « L'information consiste à mettre des gens, les collaborateurs en relation avec des faits, des données utiles à leur activités et à leur développement »<sup>5</sup>

Pour ajouter à cette définition, nous pouvons dire que dans l'entreprise la diffusion de l'information accroît la capacité individuelle à agir et favorise l'interaction et le dynamisme de l'ensemble. Elle porte sur un contenu opérationnel et elle-même opérationnelle dans la mesure où elle réduit l'incertitude.

Nous distinguons trois types d'informations :

- **L'information descendante (hiérarchique)**: elle vient du sommet de la hiérarchie pour atteindre les employés en passant par le biais des cadres. Elle permet de mettre au même niveau d'informations tout le personnel de l'entreprise. Les informations importantes telles que le règlement intérieur, les objectifs, les nouvelles décisions sont véhiculées naturellement et nécessairement à tous les employés sans distinction. C'est le circuit de transmission de l'information le plus utilisé dans les organisations. Il est utilisé pour former, informer et diriger le personnel.
- **L'information ascendante (ou salariale)**: elle vient du bas de la hiérarchie pour remonter au sommet. Elle peut être provoquée (elle répond ou fait suite à une information descendante) ou spontanée (elle n'est pas suscitée et peut être informelle). Elle permet aux employés de s'exprimer et ainsi de se situer dans l'entreprise. Elle

<sup>4</sup> **Bernard MARTORY/Daniel CROZET**, *Gestion des ressources humaines*, 7<sup>ème</sup> édition DUNOD, Paris, 2008, p 227

<sup>5</sup> **Jean-Louis VIARGUES**, *Manager les hommes Manuel de GRH à l'usage des opérationnels*, édition d'Organisation, Paris, 1999, p 113

favorise un bon climat social à travers la connaissance des aspirations des employés par le biais du personnel d'encadrement et désamorcer d'éventuels conflits ou tensions.

- **L'information horizontale (ou latérale):** elle circule entre les membres d'une même direction, d'un même département, d'un même service. Des informations sociales, techniques, ou économiques sont véhiculées entre des différents acteurs de même niveau hiérarchique afin d'agir avec pertinence. L'information horizontale permet de rassembler son personnel, de créer la cohésion et de mieux coordonner le processus de production.

L'importance de l'information et de la communication a été relatée par **François SILVA**<sup>6</sup> lorsqu'il dit que l'information permet, pratiquement en temps réel, de disposer de renseignements crédibles sur l'entreprise. Elle est également une source d'accroissement des connaissances des employés de la société. Et relativement à la communication, elle permet un échange et une mise en commun des idées. Elle a pour objectif de diffuser des messages à un groupe. De ce fait, elle participe à la création des liens sociaux et crée des conditions pour développer et améliorer le partage de l'information.

Néanmoins, "La communication interne, vient de la prise de conscience qu'un système uniquement fondé sur le transfert d'information ne peut seul prendre en compte les dysfonctionnements d'une organisation quelle qu'elle soit, et ne peut garantir la mise en application des stratégies décidées par la direction générale."<sup>7</sup>

En effet, de notre point de vue, si la communication d'une entreprise est réduite à un système de transfert d'informations, elle serait confrontée à des situations conflictuelles impactant ainsi le climat social dans la mesure où dans un tel système, le personnel, notamment ceux de la catégorie "employés" et "ouvriers" reçoit à un titre individuel des directives collectives où tout est prévu et réglé. Il n'a pas le droit d'y toucher ou d'y apporter sa propre connaissance ou expérience du problème. La seule occasion réelle de communication entre les dirigeants et le reste du personnel vient, soit des difficultés à appliquer les normes imposées,

<sup>6</sup> **François SILVA**, *Devenir e-DRH*, édition Liaison, 2001, premier chapitre

<sup>7</sup> **Fanelly NGUYEN-TYANH** dans son ouvrage : *La communication : une stratégie au service de l'entreprise*, édition ECONOMICA, Paris, 1991, page 17

soit des dérapages observés par les organismes de contrôle.

## **B. Définition de la communication interne**

La communication interne peut se définir dans un premier temps comme l'ensemble des actions de communication destinées aux salariés d'une entreprise ou d'une organisation. Utilisant des supports tels que le journal de l'entreprise, les panneaux d'affichages, les lettres au personnel ou les téléconférences, etc., la communication interne se conçoit aujourd'hui comme un instrument d'adhésion interne aux valeurs de l'entreprise et à sa philosophie, comme un instrument de construction d'une solidarité et d'une implication des salariés par rapport à leur employeur.

Selon **Philippe DETRIE et Catherine BROYEZ** : « La communication désigne l'ensemble des actions entreprises pour mettre les personnes en relation les unes avec les autres dans la réalisation d'un projet commun »<sup>8</sup>.

Elle permet à chacun d'être connu dans sa personne et reconnu dans sa mission : créateur et collaborateur sur son lieu de travail.

Facilitant ainsi le plein épanouissement des hommes, la communication interne fait passer de l'organigramme à l'organisme et assure du même coup le dynamisme, l'efficacité, la productivité et l'adaptabilité de l'entreprise. De ce fait, elle favorise la motivation du personnel et fait régner au sein des organisations un climat convivial .

Pour **Fanelly NGUYEN-THANH** : « La communication interne peut se définir comme le mécanisme par lequel se crée, se développe et évolue une entité unique et homogène que l'on appelle société, compagnie ou entreprise »<sup>9</sup>.

Pour commenter ces définitions, nous pouvons dire que sans communication, il ne peut y avoir de coopération dans les organisations et sans coopération il ne peut y avoir d'évolution au sein des sociétés. On ne peut demander à des hommes de participer à une œuvre collective en aveugles. Ils ont besoin de comprendre où va leur entreprise, ils ont besoin d'être reconnus

---

<sup>8</sup> **Philippe DETRIE et Catherine BROYEZ** dans *La communication interne au service du management*, édition Liaison, 2001, Paris, pages 238

<sup>9</sup> **Fanelly NGUYEN-THANH** : *La communication : une stratégie au service de l'entreprise*, édition ECONOMICA, Paris, 1991, p 27

pour leurs compétences, ils ont besoin d'être écoutés et d'exprimer leurs besoins et leurs sentiments.

En effet, la communication en entreprise renvoie aux relations interpersonnelles entre employés, aux canaux de communication (journal interne, téléphone, courriel, internet, intranet, etc.), à la transmission d'instructions de travail, à la manière dont circule l'information dans l'entreprise.

Dans ce sens, **Fanelly NGUYEN-THANH**<sup>10</sup> démontre que la communication trouve sa source dans les relations interhumaines. A ce titre, elle repose de façon prioritaire sur les personnes et leurs besoins. La mise en œuvre d'une stratégie de communication interne n'a de sens que si elle correspond à un besoin des personnes physiques ou morales. Et la satisfaction des besoins des individus contribuent à leur motivation.

Autrement dit, la communication interne se veut une composante d'un système global d'organisation des flux d'informations et des échanges. Sa particularité réside moins dans les techniques de communication utilisées que dans la cible visée.

### **Rôle et objectifs de la communication interne**

En fonction des paradigmes dominants dans les années 60 en Europe, la communication a été perçue comme un instrument servant à véhiculer de l'information, comme un instrument de domination. De même, l'organisation a été présentée soit comme un lieu où s'effectuaient des activités de communication, soit comme un producteur de messages, soit enfin comme un produit de la communication.

En outre, on peut identifier deux objectifs fondamentaux de la communication interne: *véhiculer des messages* nécessaires au fonctionnement de l'entreprise et *permettre aux participants de gérer les identités interpersonnelles, les rôles, les relations* dans l'organisation. Nous pouvons ajouter un troisième but tout aussi important que les deux autres: *faire partager des représentations*, c'est-à-dire élaborer du sens en commun.

---

<sup>10</sup> **Fanelly NGUYEN-THANH** : *La communication : une stratégie au service de l'entreprise*, édition ECONOMICA, Paris, 1991, deuxième chapitre

En ce qui concerne le premier objectif, tous les théoriciens des organisations sont d'accord pour considérer que la communication est fondamentale pour l'administration de l'entreprise.

Les auteurs à la base de la théorie des organisations (Fayol, Taylor etc.) nous ont appris très tôt que chaque acteur doit disposer de l'information pertinente pour réaliser les missions qui lui sont confiées. Dans ce cadre, la communication prend la forme d'un ensemble de règles et pratiques qui permettent à chacun d'obtenir l'information pertinente pour réaliser sa tâche.

En réalité, tout porte à croire qu'il s'agit d'une diffusion d'informations qu'une réelle communication qui suppose une interaction et une considération des individus.

Cependant, cette "communication" est fondamentale pour la survie de l'entreprise, c'est pourquoi, "la communication est le phénomène à travers lequel les êtres humains coordonnent efficacement leurs actions."

Néanmoins, la communication n'est pas seulement l'art de faire passer et comprendre des informations ; c'est aussi l'art de piloter des échanges pour amener les acteurs à rapprocher leurs points de vue et ainsi à mieux comprendre les décisions managériales.

En effet, ces dernières années, le rôle de la communication interne s'est complexifié. Elle ne peut plus se contenter d'être l'outil de transmission d'informations de la hiérarchie à l'ensemble des salariés. Son véritable enjeu est celui de l'adhésion des collaborateurs à l'entreprise et à ses valeurs contribuant ainsi à leur motivation dans le travail. D'ailleurs dans le contexte actuel très mouvant, marqué par les nombreuses fusions, restructurations et innovations, la relation des salariés à l'entreprise a changé. Ils sont plus et mieux informés et sont ainsi devenus plus exigeants. Ainsi, de nos jours, il faut aller au-delà du rôle informatif de la communication interne par la mise en place d'un étroit partenariat avec les managers. La communication interne est un vecteur de mobilisation mais le manager occupe une place déterminante pour la motivation individuelle de ses collaborateurs, du fait notamment de la relation qu'il entretient avec eux quotidiennement. Transmettre l'information ne suffit plus. La communication interne doit désormais susciter l'attachement des salariés à l'entreprise. Définition d'un projet d'entreprise, élaboration de valeurs et les partenariats avec les managers sont les nouveaux leviers sur lesquels il faut agir.

### **C. Communication interne : vecteur de la motivation du personnel**

Dans un contexte économique défavorable, la communication qu'elle soit interne représente un coût que beaucoup d'entreprises cherchent à éviter. Cependant, il s'agit d'un investissement indispensable tant pour optimiser le chiffre d'affaires que pour améliorer la productivité. La communication externe sert à dynamiser les ventes, alors que la communication interne aura davantage d'effet sur la productivité de l'entreprise, et donc sur ses marges. Au regard de cela, la communication interne représente un enjeu qu'il ne faut pas prendre à la légère. Les bénéfices d'une communication interne se traduisent essentiellement par un plus grand engagement des employés envers l'entreprise. La communication interne participe au bon moral des salariés en leur exprimant le caractère essentiel de leurs tâches et la manière dont leurs actions influencent la vie de l'entreprise. Les salariés disposent ainsi de repères, et d'une vision à plus ou moins long terme dans leur fonction. D'où leur motivation accrue et le gain de productivité qui en découle.

De plus, en période de crise, plus que jamais, la productivité et le bien-être des salariés demeurent des facteurs de succès pour l'entreprise. Cette productivité se ressent évidemment dans les processus opérationnels, mais aussi, et surtout au niveau commercial, car les employés sont en contact direct avec la clientèle de l'entreprise, et ce sont eux qui renvoient l'image de cette dernière. Or, s'ils ne sont pas engagés et motivés, cela se ressent sur les ventes. La question est donc de savoir comment mettre en place une communication interne efficace.

Avant de se poser la question des outils et méthodes qui admettent une bonne communication interne, il faut revenir sur l'intérêt de ce type de communication, et sur les objectifs. Sachant que le moral des employés est un facteur important en matière de productivité, c'est à ce niveau qu'il faut fournir le plus d'efforts. Étant donné le caractère psychologique de ce facteur de productivité, il s'agit d'aborder la communication interne avec un minimum de stratégie, car le simple fait de diffuser de l'information auprès des salariés est trop souvent considéré comme suffisant. Or, communiquer veut dire, échanger. Et dans le cadre de l'entreprise, cela se traduit par la mise en place de canaux de communication à double sens. Une stratégie de communication interne doit donc tenir compte de cette nécessité d'échange entre le bas, et le haut de la chaîne hiérarchique, mais elle doit également favoriser la rétroaction des employés. Leur laisser la parole, ne suffit pas, et il faut les inciter à partager leurs connaissances et leur savoir-faire, pour créer une dynamique de groupe, et renforcer la culture de l'entreprise. En

effet, les entreprises ont compris depuis longtemps qu'elles ne vendaient pas seulement des produits et services, mais qu'elles mettaient également en avant leur image humaine à travers leur personnel.

Au regard de ce qui précède, nous allons vous présenter les différents outils de communication interne afin de déterminer les instruments adéquats pour favoriser l'harmonisation de l'information motivant ainsi le personnel et les poussant à donner le meilleur d'eux pour la réussite des objectifs de l'entreprise :

### **Les outils de la communication interne**

On peut classer les divers outils ou moyens de la communication interne en 4 groupes :

#### **a. Les moyens par écrit**

- **La plaquette institutionnelle**

Elle présente l'entreprise en général en termes d'identité et d'image. Elle s'adresse aussi bien au public interne qu'externe de l'entreprise. Elle fait découvrir l'historique, les objectifs, l'organisation et les hommes, les valeurs, les compétences, les métiers et les produits, les chiffres clés, les projets, etc.

- **Les panneaux d'affichage**

C'est des panneaux fixes ou mobiles supportant des notes d'information, des comptes rendus, des affiches proprement dites. Ils peuvent être réservés à l'affichage des informations émanant du Comité d'entreprise, des délégués du personnel ou des délégués syndicaux. Ils servent également à la diffusion de toutes informations que la direction d'une entreprise veut porter à la connaissance du personnel (informations sociales, consignes de sécurité, résultats, photos, coupures de presse, etc.)

Les panneaux d'affichage ont pour objectifs d'informer dans les plus brefs délais le personnel et aussi de sensibiliser en termes de sécurité, qualité, projet d'entreprise, plan d'épargne etc. Ils ont pour avantages d'être simple, et peu onéreux. En outre, la diffusion de l'information est rapide et l'impact sur les salariés est considérable lorsque la qualité de la conception du

panneau est bonne (photos, graphismes). Néanmoins, il est nécessaire de renouveler ces affiches périodiquement car elles deviennent vétustes avec le temps.

- **Le journal d'entreprise**

C'est un bulletin de liaison spécialement conçu pour le personnel de l'entreprise et adressé à domicile ou remis sur les lieux de travail. Il se propose de couvrir toute la vie de l'entreprise et les hommes qui y travaillent en informant sur ce que fait l'entreprise et ce qu'elle devient. Ainsi, il permet une diffusion plus large et une pénétration plus profonde de l'information écrite en complétant l'information orale par des précisions et des documents servant de référence, donnant ainsi une meilleure possibilité de mémorisation des informations données. De ce fait, le journal d'entreprise présente une grande diversité d'informations qui sont aussi bien d'ordre technique, économique et financier que d'ordre social, culturel et sportif, et il propose en bonne place un éditorial ou un article de fond souvent rédigé par la direction.

- **Le livret d'accueil**

Il introduit la vie quotidienne de l'entreprise tout en soulignant les avantages légaux et extralégaux dont bénéficie le personnel. Il précise également les grands axes de la politique sociale de l'entreprise et ses objectifs.

- **Les notes de service**

La note de service est le support écrit le plus répandu dans les organisations. C'est un outil de communication groupée, interne à l'entreprise. Elle est utilisée pour rappeler des règles de sécurité, de bonne conduite, donner des instructions sur l'utilisation d'un outillage ou encore informer de l'arrivée de nouveaux collaborateurs. Elle fixe les règles de fonctionnement interne, trace les directives, informe sur les modifications juridiques, commerciales ou techniques. C'est des instructions adressées à tout le personnel. Elle doit donc émaner d'un responsable habilité par le chef d'entreprise.

En dehors des décisions proprement dites, les notes peuvent permettre à la direction ou aux chefs de service, de diffuser des informations ponctuelles sur des sujets concernant l'organisation du travail, les salaires et les avantages sociaux, les moyens d'information et, d'une manière générale, tout ce qui comporte un changement.

- **Les flashes d'information**

C'est une note courte et de rédaction simple. Il est destiné à informer dans les plus brefs délais le personnel. Le flash d'information annonce un résultat, une modification de structure, ou une décision importante de manière rapide. Il informe le personnel au fait de la " vie " de l'entreprise, et touche tous les domaines : économique, social, commercial etc. Sa rapidité et sa souplesse constituent son principal avantage. Néanmoins, l'information perd de sa valeur très rapidement conduisant ainsi à la discrétisation du support.

- **La boîte à idée**

La boîte à idée est une urne où le personnel fait des suggestions de manière anonyme. C'est un moyen de communication ascendante donnant la possibilité aux salariés de faire à la direction des suggestions sur tout ce qui touche à la vie de l'entreprise, sous forme de feuilles remises dans des boîtes, placées à un ou plusieurs endroits de passage. Les suggestions portant sur l'amélioration du fonctionnement de l'entreprise, notamment le domaine technique, l'organisation du travail, les conditions de travail, de l'information etc. peuvent faire l'objet de cet outil.

- **La diffusion du bilan social**

Le bilan social, en faisant état chaque année de la situation de toute personne travaillant au sein de l'entreprise et de leurs conditions de travail, est un outil précieux de pilotage permettant d'éclairer la politique conduite par l'entreprise, notamment en matière de ressources humaines. Il récapitule, en un document unique, les principales données chiffrées permettant d'apprécier la situation de l'entreprise dans le domaine social, d'enregistrer les réalisations effectuées et de mesurer les changements intervenus au cours de l'année écoulée et des deux années précédentes. Il est mis à la disposition du personnel dans le souci d'améliorer l'information dans le domaine social. Il comporte des informations variées (emploi, rémunérations, santé et sécurité, etc.) dont les modalités de calcul sont définies par la réglementation.

Il fournit aussi une base objective aux partenaires sociaux. En effet, ce document a vocation à susciter un débat sur la situation sociale de l'entreprise.

- **Les lettres au personnel**

Une lettre au personnel est un document signé par le directeur d'une entreprise et remis ou envoyé au membre du personnel, soit régulièrement, soit à l'occasion d'événements importants dans la vie de l'entreprise.

Elle permet d'informer le personnel sur les résultats et les projets de l'entreprise, ou d'annoncer une opération particulière ou encore d'expliquer une situation et faire part de ses intentions dans une situation critique, etc.

Ces avantages sont la rapidité, la puissance d'impact sur le destinataire. Elle peut également contrebalancer l'effet des rumeurs, en répondant aux attentes et aux inquiétudes du personnel.

- b. Les moyens par oral**

- **Les réunions**

Les réunions sont un moyen fréquemment utilisé dans les organismes. Elles consistent à réunir, selon l'objet de la rencontre, des collaborateurs d'une même unité, d'un même service ou d'une même direction afin d'informer, d'échanger, ou encore travailler sur des thèmes ou sujets définis au préalable. Il existe plusieurs types de réunions qui diffèrent selon la taille du groupe, la fréquence, la durée et les catégories de participants :

- **Les réunions d'informations** : Ces réunions ont pour objet la transmission d'information. Il s'agit des conférences, des exposé-discussions, des interviews de groupe, les passations de consignes de travail, les réunions de présentation d'un produit nouveau, etc. L'information peut circuler entre tous les membres du groupe ou d'une personne vers le groupe ou l'inverse.
- **Les réunions d'échange** : Les réunions d'échange se rapprochent des réunions d'information. Néanmoins, relativement aux réunions d'échange, il existe une interaction entre les acteurs de la réunion. Ainsi, ce type de réunion nécessite un feed-back impliquant la participation de chaque acteur. Il s'agit, par exemple, des réunions de concertation où un responsable consulte un groupe pour avoir son avis sur un projet, ou encore les réunions d'expression des salariés.

- **Les réunions pour résoudre des problèmes, conduire des projets :** Il s'agit des réunions de créativité et de recherche d'idées, les réunions d'analyse d'un dossier, de recherche de solutions, de présentation de solutions, de prises de décision etc.
- **Les réunions de négociation :** Elles réunissent des partenaires qui cherchent à parvenir à un accord alors qu'ils poursuivent des stratégies en partie divergentes ou ont des solutions différentes : réunion de négociation budgétaire, réunion de négociation commerciale, certaines réunions avec les partenaires sociaux, etc.

- **Le téléphone/fax**

C'est l'un des moyens le plus utilisé dans les organisations. Il sert d'information interne et externe et doivent être normalement obligatoirement présent dans une entreprise (cela dépend du type d'activité de la société et de sa taille).

- **Les journées portes ouvertes**

Une journée porte ouverte est une visite de l'entreprise, d'un service, d'un atelier organisée pour le personnel ou pour la famille, ou encore une présentation d'un service aux autres services ou départements. Elle a pour but de mieux faire connaître les activités de l'entreprise, de valoriser le travail d'une équipe, d'approfondir la connaissance de l'entreprise, de décloisonner et mieux faire communiquer les services entre eux. Contrairement à d'autres opérations de communication, les journées portes ouvertes font intervenir les acteurs du terrain.

**c. Les moyens audiovisuels**

Les outils de l'audiovisuel ne sont pas très présents dans nos organisations compte tenu de la complexité de leur mise en place et du coût élevé.

- **La téléconférence**

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

On peut noter deux formes de téléconférences : *l'audioconférence et la visioconférence*.

- **L'audioconférence** : c'est une réunion où les interlocuteurs ne peuvent se voir mais peuvent échanger seulement par la diffusion simultanée des voix, entre des studios équipés du matériel nécessaire et convenablement isolés.
- **La visioconférence** : c'est un outil facilité avec Internet qui permet de participer à une conférence des quatre coins de la planète. Avec l'apparition des nouvelles technologies de l'information et de la communication, cet outil est facile à mettre en place. Il suffit d'un ordinateur relié à Internet et d'une webcam. De plus, les documents peuvent transiter par courrier électronique. Cette technique permet de recréer les conditions d'une réunion entre plusieurs personnes géographiquement éloignées. Elle peut également être utilisée pour les entretiens de recrutement dans le cas où les candidats se trouvent dans un autre pays. Les interlocuteurs peuvent se voir et discuter en direct comme s'ils étaient dans la même pièce.

- **Film d'information**

C'est un court métrage donnant une vision à la fois concrète et synthétique de l'entreprise. Il présente les activités de l'organisation ou une partie d'entre elles ou un problème spécifique. Il peut également servir à présenter un produit et ses caractéristiques. Il permet à chaque salarié de situer son propre travail dans l'ensemble (ceci est particulièrement utile dans les entreprises de grande dimension ou dans les groupes). Au travers de cet outil, l'entreprise peut être connue sous ses différents aspects.

**d. Les moyens électroniques**

C'est les outils qui utilisent l'informatique pour la diffusion de l'information.

- **Messagerie informatique**

C'est une émission de messages par l'intermédiaire de terminaux d'ordinateurs à des destinataires sélectionnés. Le récepteur en ouvrant son terminal prend connaissance des messages qui lui sont destinés. Elle peut être utilisée pour des notes, avis agenda électronique, l'organisation de réunions, tenue des plannings, alerte, archivage et, en général, toute activité de bureau.

- **L'intranet (l'outil révolutionnaire du XXI siècle)**

Nous allons nous attarder un peu sur cet outil étant donné qu'il représente l'outil le plus prisé du siècle présent.

→ **Qu'est que l'intranet ?**

Selon **Philippe DETRIE** et **Catherine BROYEZ** : « L'intranet est un réseau interne accessible ou non à distance permettant l'accès à des informations et des applications de gestion via une interface Web »<sup>11</sup>. Il facilite et accroît considérablement les échanges informationnels de tous types entre collaborateurs. Dans le cas d'une entreprise qui possède des filiales, chacune d'elle, grâce à l'intranet, dispose des mêmes informations dans les mêmes temps.

L'intranet contribue à accélérer le rythme du travail autrefois totalement déterminé par le responsable du service ou de l'unité. Ainsi, ce dernier perd son monopole traditionnel de gestion de l'information avec l'utilisation de l'intranet dans l'entreprise.

Aussi, l'intranet permet le partage en réseau de l'information et de la communication. On y trouve l'actualité de l'entreprise, l'organigramme, l'annuaire, les notes et circulaires internes, les postes à pourvoir etc. tout en un clic.

De ce fait, l'intranet est une révolution qui incite les dirigeants à considérer leur système d'information comme un de leurs principaux atouts dans la compétition mondiale au même titre que toutes les fonctions de l'entreprise.

---

<sup>11</sup> **Philippe DETRIE** et **Catherine BROYEZ** dans *La communication interne au service du management*, édition Liaison, 2001, Paris

### → Caractéristiques de l'intranet

Trois caractéristiques sont à noter en ce qui concerne l'intranet : la *simultanéité*, la *personnalisation* et la *disponibilité* de l'information.

- ***Simultanéité de l'information*** : L'intranet fait disparaître la notion de temps dans les organisations. En effet, il permet la mise en place d'une organisation où les informations et connaissances sont partagées sans contraintes de temps mais aussi d'espace. Il favorise le travail à distance et multiplie les échanges entre les différentes entités de l'entreprise. C'est la consolidation définitive de l'entreprise en réseau.
- ***Personnalisation de l'information*** : Dans une entreprise connectée, les e-mails remplacent les circulaires anonymes à l'intérieur d'un service ou les affiches punaisées dans les couloirs à l'attention de tous les salariés. Le destinataire de l'information est clairement nommé dans l'adresse e-mail et se sent ainsi personnellement concerné par les messages qu'il reçoit dans sa boîte de réception. Cette personnalisation de l'information encourage une plus grande implication dans l'annonce de changements ou de décisions importantes.
- ***Disponibilité de l'information*** : L'intranet étant opérationnel à tout moment, l'accès à l'information est permanent et ne dépend pas que de celui qui la recherche. Pour en bénéficier, il suffit de démarrer son ordinateur et de se connecter.

L'information disponible mobilise davantage la capacité de discernement des salariés. Chacun peut, de façon individuelle, trier, valider, stocker l'information qui lui est utile et exploitable dans son activité. De cette manière, le sens de la responsabilité individuelle se renforce.

On peut voir l'impact de la communication interne sur la motivation du personnel sous un autre angle.

Selon la hiérarchie des besoins du psychologue Abraham MASLOW (1940) il existe cinq niveaux de satisfaction des besoins de l'être humain qui est un lien étroit avec la motivation.

Ainsi, MASLOW détermine en premier lieu que le premier besoin fondamental que l'Homme a besoin de satisfaire est le besoin ***physiologique*** qui sont : se nourrir, se vêtir, se reproduire etc. Il s'agit d'un besoin primaire voire "animal" afin d'assurer la survie de l'individu.

Le deuxième besoin est celui de la ***sécurité*** : l'Homme cherche à se protéger contre les différents dangers qui peuvent survenir dans sa vie. Il s'agit donc d'un besoin de conservation d'un existant, d'un acquis. Les besoins de sécurité évoluent avec les époques et

l'environnement systémique de la société. Aujourd'hui les besoins de sécurité sont principalement liés à diverses aux thèmes tels que : La sécurité de l'emploi ; la sécurité des revenus et des ressources ; la sécurité physique; la sécurité morale et psychologique ; la sécurité et la stabilité familiale ; la santé.

Le troisième besoin est celui de l'*appartenance* à un groupe, à une société. L'individu a besoin de se sentir accepté dans les groupes dans lesquels il vit (famille, travail, association, etc.). Il se définit par rapport à ses relations.

Le quatrième des besoins que l'Homme cherche à satisfaire est celui de l'*estime de soi*. C'est un prolongement du besoin de l'appartenance. L'individu souhaite être reconnu en tant qu'entité propre au sein des groupes auxquels il appartient.

Le dernier des besoins de la hiérarchie de MASLOW est celui de l'*accomplissement*. L'Homme a besoin de s'accomplir. C'est le sommet des aspirations de l'individu selon le psychologue. Ainsi, l'Homme vise à sortir d'une condition purement matérielle pour atteindre l'épanouissement.

En outre, la communication interne s'avère être un outil puissant dans la stratégie motivationnelle des salariés.

Relativement aux besoins physiologiques et de sécurité déterminés par Maslow, l'entreprise à travers les rémunérations, la diffusion des données financières, les assurances etc. permet aux employés de satisfaire pleinement ces besoins.

En ce qui concerne les trois derniers besoins qui sont l'appartenance à un groupe, l'estime de soi et l'accomplissement, la communication interne joue un très grand rôle. Ainsi, lorsque l'entreprise informe ses salariés sur les objectifs globaux et spécifiques de chacun, le rôle et les tâches à effectuer de chaque personne pour l'atteinte des objectifs globaux, les résultats de l'entreprise, les valeurs d'entreprise, etc., les employés développent en eux un sentiment d'appartenance à un groupe, une petite société qui converge vers un même but.

Dans certaines entreprises, les employés sont félicités publiquement pour leur travail et dans les entreprises commerciales, il arrive que les dirigeants mettent en place des systèmes pour élire chaque mois les employés qui ont vendu le plus d'articles. Ces pratiques développent chez les salariés des sentiments d'estime de soi et d'accomplissement. Elles poussent les salariés à donner le meilleur d'eux-mêmes afin que les autres du groupe (de l'entreprise) reconnaissent leur travail et leurs efforts.

#### **D. Communication interne et climat social**

Le climat social peut être défini comme étant le degré de satisfaction qui règne dans l'entreprise.

**Bernard MARTORY** et **Daniel CROZET**<sup>12</sup> font une hiérarchie des problèmes de communication liés au climat social. Selon ces auteurs, par rapport au personnel, on peut regrouper les problèmes de communication en rapport avec le climat social en deux catégories :

- Les problèmes centrés sur le salarié et ses attentes
- Les problèmes relevant des supérieurs hiérarchiques

Relativement aux problèmes centrés sur le salarié et ses attentes, les facteurs agissant sur le climat social sont :

- Le cloisonnement entre les services ;
- L'insatisfaction du personnel vis-à-vis de la promotion ;
- L'insécurité sur l'avenir

En ce qui concerne les problèmes relevant des supérieurs hiérarchiques, ils existent également trois facteurs qui ont un impact sur le climat d'une entreprise :

- Manque de stimulation et de motivation ;
- Difficultés de communication avec les collègues et les supérieurs ;
- Manque de définition des tâches ;
- Insuffisance de commandement.

À ces deux catégories de problèmes, s'ajoutent deux facteurs qui influent considérablement sur le climat social :

- Le manque de définition des objectifs ;
- Les mauvaises conditions matérielles de travail.

<sup>12</sup> **Bernard MARTORY/Daniel CROZET**, *Gestion des ressources humaines*, 7ème édition DUNOD, Paris, 2008, p 230

L'être humain est la ressource centrale, le capital le plus précieux dans une entreprise. Ainsi, l'homme devient le point clé de la structure. Pour atteindre ses objectifs, il est donc préférable à l'entreprise de créer un climat favorable qui permettrait au personnel de mieux s'intégrer. Pour se faire, il faut former, promouvoir le personnel et surtout informer !

Aussi vaste qu'est le domaine de la communication, aussi il possède des freins non négligeables.

## **E. Quelques limites de la communication interne**

### **1) Les limites en général**

#### **a) Lenteur de la circulation de l'information**

La vitesse et la rapidité de la circulation de l'information dans les entreprises sont nécessaires pour les prises de décision et l'exécution des tâches dans les délais impartis. Mais force est de constater que dans les organisations, les dirigeants ne transmettent pas l'information disponible en temps réel entraînant une lenteur dans les prises de décision et par conséquent l'exécution des tâches. Cette lenteur aboutit à des bruits de couloir et à des fausses informations semant ainsi la confusion dans l'esprit des collaborateurs.. Dans les entreprises géographiquement éloignées, il arrive par exemple que les managers mettent des heures pour diffuser une information au niveau du siège et des semaines pour la diffusion au niveau des sites. Parfois l'information ne parvient pas aux sites.

#### **b) Les rumeurs**

Dans les années 2005, une étude européenne (menée par le cabinet ISR sur les interactions entre la communication et le style de management au sein des entreprises) montrent que 67% des salariés français sont au courant des évolutions de leur entreprise par le biais des rumeurs et ce, avant tout autre canal de communication<sup>13</sup>. Ce problème de communication n'épargne pas les entreprises africaines. Aussi, nous remarquons dans nos organisations africaines que les rumeurs courent fréquemment les couloirs.

---

<sup>13</sup> Source : [www.journaldunet.com](http://www.journaldunet.com)

Aussi, la propagation de rumeurs révèle généralement un malaise dans la vie de l'entreprise. Elles ont plus de chance de circuler si elles sont négatives. Le déficit de communication de la part du management constitue ensuite l'élément déclencheur.

Les rumeurs naissent souvent lors de situations de crise, lorsque les gens sont inquiets. C'est le résultat d'un manque de confiance dans la communication interne. Dans cet environnement, les rumeurs, souvent porteuses de désirs ou de craintes ancrés chez les salariés, peuvent donc porter directement atteinte à la motivation ces derniers.

## 2) Les limites individuelles

### a) Le pouvoir

Il arrive souvent dans les entreprises que les managers pensent que " L'information, c'est le pouvoir". Ainsi, « ..... la communication est devenu un instrument et est synonyme de pouvoir »<sup>14</sup>. Dans cette même lancée, **Bernard MARTORY et Daniel CROZET** affirme que : « L'information est source de pouvoir, parallèlement elle est très souvent l'instrument essentiel de l'exercice du pouvoir. De plus, quiconque accepte de communiquer de l'information éprouve quelque réticence vis-à-vis de la perte de pouvoir que cela implique. »<sup>15</sup>

Cet état d'esprit les emmène à retenir l'information et à refuser de la diffuser. Ainsi, le salarié ne désirant pas partager toutes ses informations, filtrent quelques une afin de conserver un sentiment de supériorité et de garder son pouvoir. En outre, chacun dans son domaine d'expertise, possédant des connaissances non connues des autres, cherchent à se faire connaître en tant que spécialiste de son domaine en fournissant au compte-gouttes l'information susceptible d'être nécessaires à ses collègues de travail.

### b) La perception

La perception représente souvent une limite majeure, susceptible de nuire à un échange réel entre un émetteur et un récepteur. La manière de percevoir les choses ou les informations par les uns et des autres diffère selon la culture et les expériences de tout un chacun. La plupart des individus ne désirent entendre que ce qu'ils veulent entendre et ils rejettent l'information qui ne correspond pas à leur attente. Aussi, il arrive que les employés d'une entreprise

<sup>14</sup> **Fanely NGUYEN-THANH**, *La communication : une stratégie au service de l'entreprise*, édition ECONOMICA, Paris, 1991, page 10

<sup>15</sup> **Bernard MARTORY/Daniel CROZET**, *Gestion des ressources humaines*, 7<sup>ème</sup> édition DUNOD, Paris, 2008, P 230

interprètent les informations qu'ils reçoivent selon leur expérience personnelle, selon leurs préjugés, selon leur éducation ou encore selon ce qu'ils croient voir, entendre ou sentir. Ainsi, si l'information reçue ne va pas dans le même sens que les éléments précités, il y a de fortes probabilités que l'employé rejette, même inconsciemment, le contenu de la communication. Dans le cas contraire, l'employé est susceptible d'accepter toute l'information communiquée, aboutissant à l'effet halo<sup>16</sup> qui est un biais cognitif qui affecte la perception des personnes.

### c) Attitudes

Selon le dictionnaire *Larousse*, les attitudes sont un ensemble d'opinions manifesté par un individu se traduisant par un comportement habituel ou circonstancié. Ainsi, en situation de communication, les attitudes constituent un ensemble de jugements et de tendances poussant l'individu à agir dans un sens déterminé. Certaines attitudes influencent temporairement le comportement alors que d'autres marquent profondément, voire définitivement, la vie d'un individu.

Aussi, il arrive que les êtres humains manifestent leurs différentes attitudes lors des échanges dans le but de donner un sens particulier à chaque message reçu. Néanmoins, il n'est pas aisé de déterminer les attitudes typiques de sympathie, d'hostilité, de compréhension, ou de rejet de chaque individu à l'égard des messages reçus ; les attitudes étant influencées par l'éducation, la culture, l'environnement et les perceptions de chacun.

Cette difficulté est due aux événements émotionnels tels que la peur de mal juger son prochain ; jugement pouvant entraîner des tensions éventuelles. Tout cela peut conduire à un blocus au niveau du processus de communication.

## 3) Les limites organisationnelles

### a) Les facteurs pouvant modifier le message

Selon certains processus de communication et la structure des entreprises, l'information franchit plusieurs étapes avant de parvenir aux destinataires finaux. Cette circulation de l'information est souvent confrontée à la déformation de l'information initiale. À chacune des étapes de la montée ou de la descente de l'information, les récepteurs ajoutent une touche

<sup>16</sup>**L'effet halo** : C'est une interprétation et une perception sélective d'informations allant dans le sens d'une première impression que l'on cherche à confirmer ("il ne voit que ce qu'il veut bien voir")

Source : [www.wikipédia.org](http://www.wikipédia.org)

personnelle avant de la transmettre à son tour. Le message au final, peut subir une modification plus ou moins importante. Cette modification peut être due aux facteurs suivants :

- ✎ le court-circuitage de l'information par les responsables ;
- ✎ le nombre de niveaux hiérarchique par lesquels les messages passent ;
- ✎ le nombre de groupes socioprofessionnels ;
- ✎ l'intérêt porté au message.

De ce qui précède, il en résulte la réception d'une infime partie de l'information initiale par les destinataires finaux. Le niveau d'importance des conséquences de cette chaîne est fonction de la taille et de la structure de l'organisation. En effet, dans les grandes organisations, il est établi une organisation régularisant les relations de pouvoir en définissant les champs et les conditions d'exercice. Toutefois, la probabilité qu'un grand nombre de niveaux hiérarchiques affecte l'information dans le processus de diffusion n'est pas à négliger. Il peut arriver que l'information soit bloquée par exemple au niveau des cadres intermédiaires pour diverses raisons. L'une d'elles peut être la mal perception du message ou encore le refus de communiquer la totalité du message, dans le souci de conserver un semblant de pouvoir sur les collaborateurs (limites individuelles de la communication interne).

Toutes ces limites suscitées agissent de manière directe ou indirecte sur la motivation du personnel et entraîne un impact négatif non négligeable sur le climat social.

## **II. PRÉSENTATION DU CADRE D'ÉTUDE ET METHODOLOGIE**

### **A. Présentation du cadre d'étude**

#### **1) Généralités sur l'OUEST AFRICA MONETIQUE**

##### **a) Historique de l'OUEST AFRICA MONETIQUE**

L'Union Économique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) est la zone intégrée regroupant les États membres suivants : le Bénin, le Burkina-Faso, la Côte d'Ivoire, la Guinée-Bissau, le Mali, le Niger, le Sénégal et le Togo. Elle est composée d'environ quatre-vingt-quatre millions d'habitants et d'une centaine de banques, établissements financiers et postaux. L'UEMOA est caractérisée par un faible taux de bancarisation et une prépondérance des paiements en espèces dans les transactions. Au regard de ces aspects, la Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) impulse la modernisation des systèmes et moyens de paiement dans les États de l'UEMOA et convient avec les Banques, Établissements financiers et postaux, Institution de micro finance et Établissement de monnaie électronique, la mise en œuvre d'un système monétique interbancaire régional de retrait et paiement à travers la création de l'OUEST AFRICA MONETIQUE.

Ainsi, l'OUEST AFRICA MONETIQUE est constitué en février 2003 sous forme de Groupement d'Intérêt Économique. En 2004, le Groupement devient "Organisme International" suite à l'accord de siège signé avec le gouvernement du Sénégal. L'institution a également acquis le même statut au niveau de la Guinée-Bissau en octobre 2010, au Togo en juillet 2011 et en Côte d'Ivoire en août 2011.

L'OUEST AFRICA MONETIQUE, structure de régulation de la zone UEMOA, a pour rôle de gérer la monétique interbancaire dans toutes ses dimensions, règlementaires et opérationnelles. Il est doté d'un capital de 9 426 790 000 de F CFA, réparti entre 100 membres, avec la BCEAO comme membre majoritaire à hauteur de 53%.

En décembre 2009, l'OUEST AFRICA MONETIQUE absorbe le Centre de Traitement Monétique de l'UEMOA, « CTMI-UEMOA », S.A, et regroupe à ce jour 51 employés dont six sont basés respectivement chacun, au Bénin, au Burkina-Faso, en Côte d'Ivoire, au Mali, au Niger et au Togo.

## **b) Missions et services de l'OUEST AFRICA MONETIQUE**

L'OUEST AFRICA MONETIQUE est chargé d'assurer la définition et le suivi de la réglementation, la définition des normes techniques de l'interbancaire, la gestion opérationnelle, l'élaboration de la tarification interbancaire, les relations avec les émetteurs internationaux (Visa, MasterCard, Amex), la promotion du système monétique interbancaire, la formation de ses membres et la veille technologique.

En tant qu'opérateur technique, l'OUEST AFRICA MONETIQUE propose également les services ci-après :

- Les services interbancaires (interopérabilité national, régionale, internationale)
- Les services délégués (traitement monétique bancaire par délégation permanente, partielle ou en secours) ;
- Les services de paiement centralisé à travers l'exploitation du Centre de traitement Commerçant ;
- Les services prépayés à travers une plateforme unique et décentralisée ;
- Les services Mobile/Banking – Mobile/Payment
- Les services complémentaires (Centre d'appel, Personnalisation de cartes, Maintenance de parcs GAB TPE, diverses assistances....).

Nous allons décrire, dans les lignes qui suivent les différentes directions qui composent l'OUEST AFRICA MONETIQUE afin d'appréhender le contexte de circulation des flux d'information dans l'entreprise.

## **2) Organisation de l'OUEST AFRICA MONETIQUE**

### **a) Les différentes directions de l'OUEST AFRICA MONETIQUE**

#### **👤 La Direction Générale (DIGE)**

La DEGE est chargée de l'administration et de la gestion des activités du Groupement, conformément à l'article 879 du Traité de l'Acte Uniforme de l'OHADA. Il représente le Groupement en justice et dans tous les actes de la vie civile.

Le Directeur Général engage sa responsabilité devant l'Assemblée Générale.

En outre :

- Il présente et défend au Conseil d'Administration les prévisions de fonctionnement et les plans d'action annuels de l'OUEST AFRICA MONETIQUE;
- Il nomme et révoque le personnel de l'OUEST AFRICA MONETIQUE, fixe leur rémunération conformément aux textes en vigueur et à la grille salariale ;

Il autorise les paiements des sommes dues par l'OUEST AFRICA MONETIQUE à des tiers.

Nous avons également l'**Audit Interne** qui est rattaché à la Direction Générale. Il a pour principale mission d'exprimer une opinion sur le niveau de contrôle interne de l'OUEST AFRICA MONETIQUE pouvant garantir une assurance raisonnable concernant l'efficacité, l'efficience et le respect des dispositifs de contrôle interne mis en place par la direction générale, tout en veillant à la conformité avec les réglementations et normes applicables, ainsi qu'avec les meilleures pratiques recommandées.

#### **Le Secrétariat Général (SEGE)**

Le Secrétariat Général a pour missions principales d'assurer la gestion des ressources humaines, la gestion administrative, et la fonction juridique au sein de l'OUEST AFRICA MONETIQUE. À ce titre, le Secrétariat Général doit :

- Veiller à la mise en œuvre coordonnée des politiques définies par la DIGE de l'OUEST AFRICA MONETIQUE. Le SEGE assure, pour cela, un rôle de pilotage de l'action administrative et d'animation de l'ensemble des directions de l'entreprise ;
- Assurer la gestion des ressources humaines à travers deux grandes activités :
  - ☞ l'administration des ressources humaines (gestion de la paie, droit du travail, contrat de travail etc.).
  - ☞ le développement des ressources humaines (gestion des carrières, gestion des compétences (GPEC), recrutement, formation etc.).
- Assurer la gestion des approvisionnements et des stocks ;
- Donner son avis sur les questions d'ordre juridique qui lui sont posées par la Direction Générale et les directions opérationnelles. À cet effet, le SEGE instruit toute consultation quant à l'interprétation des dispositions des contrats et conventions signés par l'OUEST AFRICA MONETIQUE au regard du contexte général, légal et réglementaire ;
- Assurer la gestion de la logistique de transport, et des véhicules l'OUEST AFRICA MONETIQUE.

### **La Direction de l'Exploitation et des Normes Monétiques (DENM)**

La DENM a pour missions principales d'implémenter les différents projets monétiques et d'en assurer une exploitation efficiente par le traitement optimal des flux, d'assister les membres pour la correcte mise en œuvre de leurs projets monétiques, de contribuer, par une veille technologique permanente, à la définition de la stratégie de l'OUEST AFRICA MONETIQUE en vue de l'adoption des normes et standards monétiques les plus adaptés au contexte sous régional.

### **La Direction Technique et de la Production Informatique (DTPI)**

La DTPI a pour mission de mettre en œuvre la vision et le leadership de la Direction Générale à travers le développement et la mise en œuvre des principales politiques informatiques et techniques, la coordination des processus et procédures et le suivi de l'exploitation. Elle assure la gestion efficace et efficiente des infrastructures techniques et informatiques. Elle assiste également la DIGE dans les aspects techniques.

### **La Direction du Développement du Réseau et des Marchés Monétiques (DDRM)**

La DDRM a pour mission: de promouvoir les produits et services de l'OUEST AFRICA MONETIQUE auprès de tous les acteurs du marché de la monétique (membres, commerçants, porteurs, opérateurs économiques, etc.) de la zone UEMOA; d'apporter l'assistance nécessaire aux membres de l'OUEST AFRICA MONETIQUE et aux autres acteurs dans le développement de leur activité monétique; d'augmenter l'utilisation de la carte bancaire et de tout moyen de paiement électronique dans l'espace UEMOA ; d'assurer le service Après-vente Qualité ; et d'assurer la communication opérationnelle.

## **B. MÉTHODOLOGIE**

Pour collecter les informations, en premier lieu nous avons eu à faire des recherches documentaires par rapport au thème choisi. Pour avoir plus amples informations nous avons eu à faire des recherches sur internet pour approfondir nos connaissances. Nous avons voulu faire des entretiens avec le personnel de l'entreprise pour avoir des informations directes mais la direction de l'entreprise ne nous l'a pas permis. De ce fait nous avons dû passer par des enquêtes avec des questionnaires que la direction a scrupuleusement vérifiés. Nous y avons

ajouté l'observation et des questionnements non formels auprès du personnel. L'échantillonnage a été faite par la Direction générale compte tenu de la disponibilité du personnel. Elle ne nous a pas permis nous-même de faire notre échantillonnage.

## **1) Approche méthodologique**

### **a) Recherche documentaire**

Pour la réalisation du présent travail, nous avons eu à consulter différents ouvrages en ressources humaines et en communication dans les bibliothèques de la place, des livres personnels portant sur la communication interne, les mémoires ayant des thèmes similaires à notre thème et également les cours de licence et de master. Nous avons choisi ce moyen de documentation parce que les ouvrages détiennent une plus large information sur la communication.

### **b) Recherche par internet**

Nous avons aussi eu à faire des recherches sur le net pour approfondir nos connaissances en communication interne à travers de différents articles, des rapports d'entreprises etc. Quel que soit la largesse des informations que contiennent les ouvrages et les cours, ce choix de documentation n'est pas suffisant. C'est la raison pour laquelle nous avons eu recours à la recherche sur internet pour compléter nos informations sur la communication interne. De plus la plupart des ouvrages sur la communication s'intéressent plus à la communication commerciale qu'interne.

### **c) L'observation**

Les employés d'OUEST AFRICA MONETIQUE n'étant pas trop ouverts, nous avons beaucoup utilisé de l'observation dans notre travail pour trouver certaines informations. Les employés de l'entreprise ont peur des représailles de la direction par rapport aux réponses qu'ils auraient à donner malgré notre effort de leur faire comprendre que les entretiens seront anonymes.

### **d) Enquête**

Pour récolter des informations sur notre sujet d'étude, nous avons élaboré un questionnaire<sup>17</sup> que nous avons envoyé à 24 employés. Seuls 14 employés ont répondu au questionnaire.

---

<sup>17</sup> Voir annexe 3, page 68

Toutefois, après la collecte des questionnaires dûment remplis, nous nous sommes approchés informellement de certains employés pour avoir des informations sur certains aspects du sujet.

## **2) Instrument et méthode de traitement de données**

Pour traiter toutes ces informations, nous avons utilisé le logiciel Excel. Ainsi, nous avons traité les informations recueillies à l'aide de tableaux. Nous avons introduit les informations et les tableaux nous ont sorti les pourcentages y correspondant.

## **3) Échantillonnage**

Nous n'avons pas eu le droit de faire un échantillonnage nous-même. C'est le Directeur Général de la société qui a choisi les personnes pouvant être interrogées sur le sujet. Une liste nous a été dressée et c'est sur cette base que nous avons ciblé les personnes à qui nous pourrions poser des questions. La direction générale nous a expliqué qu'elle a fait l'échantillonnage en fonction de la disponibilité du personnel dans une période d'accroissement des activités. Ainsi, nous avons envoyé notre questionnaire à 24 employés.

## **4) Limites et difficultés rencontrées**

Notre principale difficulté s'est située au niveau de la réticence de l'entreprise à nous fournir les informations que nous recherchions. La Direction Générale n'autorisait pas le questionnement de ses employés sur ce sujet compte tenu de la sensibilité durant cette période sur tout ce qui touchait à la communication interne.

Nous avons dû attendre que les esprits se calment pour pouvoir récolter ces informations. Même après cela, la Direction Générale n'a pas donné son accord pour que le nom de l'entreprise figure dans notre travail : pour elle ces informations sont gênantes vis-à-vis de l'extérieur et cela d'autant plus que la société est dans l'optique de renforcer sa communication externe pour mieux promouvoir ses produits.

Nous avons recensé une autre difficulté : la réticence des employés à répondre au questionnaire. La plus part des salariés ont contacté directement la direction ou la responsable des ressources humaines pour s'assurer qu'ils avaient l'autorisation de répondre aux questionnaires. Après leur avoir posé la question, nous avons pu comprendre que le personnel avait peur des représailles de la direction. Cela nous emmène à douter de la fiabilité des informations que nous avons recueilli auprès du personnel. Toutefois n'ayant que ce moyen du questionnaire pour nous approcher du personnel de manière officielle, nous nous sommes contentés des informations qu'on nous a fournies.

### **5) Choix et intérêt du sujet**

Notre choix s'est porté sur la communication interne de l'entreprise parce que nous avons remarqué que dans les petites entreprises, la communication interne est négligée et laissée uniquement à l'appréciation de la Direction Générale ou/et du service des ressources humaines. Or la communication interne est une discipline à part entière et sa négligence conduit à un ralentissement du travail entraînant ainsi une difficulté à l'atteinte des objectifs. Dans nos sociétés africaines, on a tendance à croire que la gestion de la communication interne est l'affaire des grandes entreprises. Mais force est de constater qu'une entreprise ne peut évoluer sans communication.

À travers nos observations à OUEST AFRICA MONETIQUE, nous avons pu constater que la communication interne de l'entreprise est défailante. La plus part des employés se plaignent de ne pas avoir les informations sur leur propre entreprise et entre les services. Il y'a une guerre qui se crée entre les services parce que chaque service pense que le travail de l'autre n'est pas très important. Tout ceci conduit à une incompréhension totale entre les employés. À cela s'ajoute le fait que la société ne donne au personnel aucune information sur les promotions internes, les modes d'avancement, les carrières etc. Pour eux c'est une source de démotivation de n'être pas fixer sur leur avenir proche ou lointain dans l'entreprise. Aussi ils sont sous pression dans leur travail.

Tout ceci nous a emmené à faire le choix sur le thème de la communication interne.

**DEUXIEME PARTIE :**

**ANALYSE ET INTERPRÉTATIONS DES  
DONNÉES/RECOMMANDATIONS**

## I. ANALYSE ET INTERPRÉTATIONS DES DONNÉES

À l'aide du questionnaire (voir annexe 3, page 67), nous avons recueilli diverses informations pour un diagnostic de la communication interne de l'OUEST AFRICA MONETIQUE que nous allons analyser et interpréter dans les lignes qui vont suivre.

### ☞ Les catégories socioprofessionnels à l'OUEST AFRICA MONETIQUE

Groupes socioprofessionnels	Effectifs	Pourcentage
Directeurs Opérationnels	0	0%
Cadres	8	57%
Non cadres	5	36%
Prestataires	1	7%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

**Source :** Enquête sur le terrain

À l'OUEST AFRICA MONETIQUE, en plus du personnel permanent qui est de 52 collaborateurs en octobre 2011, 11 prestataires sont employés dans les différentes directions : une assistante juridique au SEGE, 5 salariés au centre d'appel rattaché à la DDRM et 5 salariés aux Moyens Généraux rattachés à la DTPI.

Relativement aux personnes questionnées, nous avons recueillis les réponses de 8 cadres, 5 non cadres et 1 prestataire. Dans l'institution, on remarque que l'effectif des non cadres ne dépasse pas en grand nombre celui des cadres. Ceci est dû au domaine d'activités du Groupement (la monétique) qui emploie un grand nombre d'ingénieurs expérimentés qui sont classés au niveau de cadre relativement à la grille salariale de l'entreprise.

Ce nombre élevé de cadres peut être la cause d'une réticence au niveau du partage de l'information ; chacun voulant la détenir pour exercer un pouvoir quelconque sur ses collaborateurs du même niveau créant ainsi une atmosphère de méfiance.

### ☞ Niveau d'encadrement

Responsabilité	Effectifs	Pourcentage
Oui	3	21%
Non	11	79%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

**Source :** Enquête sur le terrain

Sur les 14 employés interrogées à l'OUEST AFRICA MONETIQUE, 11 salariés n'ont pas de collaborateurs sous leur responsabilité tandis que 3 encadrent d'autres collaborateurs. Ainsi, à partir de cet échantillonnage, peu d'employés ont en charge de mener à bien la communication descendante.

Le supérieur hiérarchique doit développer le sentiment d'appartenance et susciter la participation de l'ensemble de ses administrés. Il doit les aider à comprendre la situation générale de l'entreprise qui favorisera par la suite la motivation de chaque individu, permettant l'atteinte des objectifs globaux. Les supérieurs ont en charge d'accompagner des changements tels qu'une fusion, une réduction des effectifs ou des modifications au niveau de la direction par une communication bien définie. Une mauvaise communication lors d'un changement a tendance à vicier le climat social causant ainsi la démotivation du personnel

Cette situation peut constituer un frein à la libre circulation de l'information si les encadreurs de l'entreprise n'ont pas la culture du partage de l'information.

OUEST AFRICA MONETIQUE est une entreprise multiculturelle où s'entremêle toutes les nationalités de l'Afrique de l'Ouest. De ce fait, plusieurs cultures cohabitent au sein du Groupement. Cette diversité culturelle n'est pas sans inconvénients car autant il y'a d'individus, autant les avis peuvent diverger sur une question donnée. « En réalité, culture et communication forment un étrange couple. L'une ne va pas ni ne s'explique sans l'autre »<sup>18</sup>.

Ainsi, «... avant d'implanter n'importe quel moyen de communication, il est indispensable de faire comprendre à l'encadrement que l'autorité ne s'attribue pas, mais que pour savoir diriger les hommes il faut savoir les écouter, les informer et gagner leur adhésion»<sup>19</sup>.

<sup>18</sup> Jean CAUNE, *Culture et Communication Convergences théoriques et lieux de médiation*, Presse universitaires de Grenoble, Grenoble, 1995, p 6

<sup>19</sup> Bernard MARTORY et Daniel CROZET, *Gestion des ressources humaines*, 7ème édition DUNOD, Paris, 2008, p230

Aussi, la communication interne est une question d'état d'esprit. Il faut impliquer tout le monde, à commencer par l'encadrement. Au centre du processus de communication, l'encadrement a un rôle d'animateur à jouer : la nature des informations qu'il transmet, l'esprit dans lequel cette transmission s'effectue influent sur la qualité générale de la communication interne.

#### ☞ Tranche d'âge du personnel

Tranche d'âge	Effectifs	Pourcentage
20 - 25 ans	0	%
26 - 30 ans	6	43%
31 - 40 ans	6	43%
40 - 50 ans	2	14%
Plus de 50 ans	0	0%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

Source : Enquête sur le terrain

Au regard de ce tableau, la plupart des employés se retrouvent dans la tranche d'âge de 26 à 40 ans (86%) et 14% dans la tranche de 40 à 50 ans.

La population de l'OUEST AFRICA MONETIQUE est particulièrement jeune. Cela peut s'expliquer par le domaine d'activités de la société. La monétique est un nouveau secteur sur le marché. Les formations académiques dans ce domaine sont également récentes. De ce fait, il est évident que sur le marché de l'emploi on ne peut y trouver que des candidats relativement jeunes pour occuper des postes dans ce domaine particulier.

Par ailleurs la jeunesse est plus portée sur les nouvelles technologies de l'information et de la communication. Ils sont plus poussés à l'utilisation des moyens de communication de la nouvelle génération. Aussi, relativement à la communication, il est fort probable que les employés d'OUEST AFRICA MONETIQUE seront poussés vers les outils de communication innovants.

### ☞ L'ancienneté du personnel

Ancienneté	Effectifs	Pourcentage
Moins de 2 ans	3	21%
Entre 2 et 5 ans	5	36%
Plus de 5 ans	6	43%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

**Source** : Enquête sur le terrain

L'OUEST AFRICA MONETIQUE est une entreprise créée en 2004 donc relativement jeune. Aussi, la plupart des employés ont été recrutés entre 2008 et 2011. Ce que traduit le tableau de l'ancienneté. 36% des personnes interrogées ont une ancienneté comprise entre 2 et 5 ans. Cela est dû à l'augmentation de l'activité du Groupement dans les années 2008 et 2011 et cela ne cesse de croître. De ce fait, il est à prévoir une augmentation conséquente de l'effectif d'ici 2 ans. Cette augmentation de l'effectif pourrait avoir un impact sur la communication interne compte tenu des changements qu'il pourrait y avoir dans l'organisation. Lorsque les changements ne sont pas accompagnés d'une bonne communication pour préparer les esprits en ce sens, cela crée des bouleversements conséquents dans le travail et agit sur la motivation du personnel et le climat social.

### ☞ Perception des salariés sur la circulation de l'information

Circulation de l'information	Effectifs	Pourcentage
Très bonne	0	0%
Bonne	1	7%
Moyenne	10	71%
Pas bonne	3	21%
Ne se prononce pas	0	0%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

**Source** : Enquête sur le terrain

D'après notre enquête, 71% des personnes interrogées pensent que la circulation de l'information est moyenne au sein du Groupement, 21% pensent qu'elle n'est pas bonne et 7% pensent qu'elle est bonne.

Sur la base des informations recueillies dans ce tableau et par nos observations, nous pouvons dire que la circulation de l'information rencontre certains problèmes. Le problème se situe à deux niveaux :

- *Le manque de confiance des salariés dans les autres collaborateurs*
- *La réticence des différentes directions à communiquer entre eux.*

Les employés de l'OUEST AFRICA MONETIQUE ont peur de dire les choses telles qu'elles sont de peur d'avoir des retomber. Ils ont du mal à s'exprimer clairement sur leurs opinions concernant divers domaines dans l'entreprise que ce soit sur leur propre travail ou sur la vie en général du Groupement.

De plus, les salariés de l'OUEST AFRICA MONETIQUE démontrent une certaine réticence dans la communication entre les différentes directions. Ils pensent que les autres directions n'ont pas besoin d'avoir des informations sur ce qu'ils font ou encore qu'on pourrait utiliser ces informations pour les nuire.

Il est certain qu'il y'a un manque total de confiance entre les salariés eux-mêmes et entre les salariés et le Groupement. La détention de l'information crée cette atmosphère de méfiance et d'insécurité chez les employés. Ils pensent que la société n'est là que pour faire du profit et elle ne pense pas au bien-être de ses employés. Cette situation impacte négativement sur la motivation du personnel. De plus, cette atmosphère de travail conduit à un stress permanent dans l'entreprise emmenant ainsi la dégradation du climat social.

Pour conclure, on peut dire que : « L'échange d'information n'est pas naturel dans une entreprise où se trouvent juxtaposées des attitudes de rétention du côté des émetteurs et de refus d'informations du côté des récepteurs. La rétention est le fait de ceux qui veulent conserver le pouvoir. Le refus d'information s'analyse très souvent dans une volonté d'éviter de prendre des responsabilités »<sup>20</sup>.

---

<sup>20</sup> Bernard MARTORY et Daniel CROZET, *Gestion des ressources humaines*, 7ème édition DUNOD, Paris, 2008, p 230

☞ **Circulation de l'information (par rapport au temps)**

Circulation de l'information (par rapport au temps)	Effectifs	Pourcentage
À temps	1	7%
En retard	11	79%
Pas du tout	0	0%
Ne se prononce pas	2	14%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

**Source** : Enquête sur le terrain

79% des personnes interrogées disent qu'ils ne reçoivent pas l'information à temps. 7% affirment qu'ils la reçoivent à temps et 14% ne se prononce pas sur le sujet.

Certaines tâches dépendent de la collaboration des autres directions et cela est valable pour toutes les directions. Si nous prenons l'exemple de l'Assistante Administrative qui a parmi ses attributions la supervision des départs en mission dans les meilleurs délais, elle a besoin d'avoir toutes les informations nécessaires de la part des collaborateurs pour préparer la mission que ce soit pour l'obtention des visas ou pour la réservation des billets et des hôtels. De ce fait, elle doit être prévenue à l'avance pour respecter les délais impartis.

Mais force est de constater que parfois les informations ne parviennent pas à temps aux collaborateurs créant ainsi chez eux une certaine frustration ; ne pouvant pas atteindre efficacement les objectifs qui leur sont assignés.

De cette situation nous pouvons déduire que la plupart des collaborateurs ne respectent pas le travail des autres, ce qui peut s'expliquer par le fait qu'ils ne connaissent pas véritablement le travail effectué par les autres directions.

### ☞ Informations adaptées aux besoins

Informations adaptées aux besoins	Effectifs	Pourcentage
Oui	2	14%
Plus ou moins	11	79%
Pas du tout	1	7%
Ne se prononce pas	0	0%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

**Source** : Enquête sur le terrain

79% des personnes interrogées pensent que les informations dont ils disposent sont plus ou moins adaptées à leur besoin. 14% affirment que les informations sont adaptées à leur besoin et 7% pensent que l'information n'est pas du tout adaptée à leur besoin.

Ce tableau nous signale qu'il n'y a pas véritablement de problème sur le contenu des informations dont disposent les employés pour l'accomplissement de leurs tâches, pour leur connaissance ou encore pour leur culture personnelle.

### ☞ Accès à l'information

Accès à l'information	Effectifs	Pourcentage
Oui	2	14%
De temps en temps	8	57%
Non	3	21%
Ne se prononce pas	1	7%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

**Source** : Enquête sur le terrain

Au regard des informations recueillies dans le tableau ci-dessus, nous constatons que 14% des personnes interrogées disent qu'ils ont des difficultés à accéder à l'information, 57% affirment que les difficultés de l'accès à l'information surviennent de temps en temps, 3% disent qu'ils n'ont aucun problème dans ce domaine et 7% ne se prononce pas sur le sujet.

Au travers de nos observations et les informations de ce tableau, nous avons détecté que les problèmes d'accès à l'information sont à plusieurs niveaux :

- La plupart des employés de l'OUEST AFRICA MONETIQUE sont en surcharge de travail. Le Groupement travaille en sous-effectif au niveau de certaines directions. De ce fait lorsqu'un collaborateur suscite l'aide d'un de ses collègues pour avoir l'information, ce dernier n'est souvent pas disponible pour le lui fournir. Ce qui entraîne une lenteur dans l'exécution des tâches et parfois la frustration du fait de la non disponibilité des collaborateurs. Cela aboutit à une démotivation dans l'accomplissement de certaines tâches. Néanmoins, il est à signaler que les faits susvisés ne sont pas généralisés dans l'entreprise.
- Comme mentionné plus haut, la non confiance entre les différentes directions empêchant également l'accès à l'information. Il y'a de la rétention d'informations au niveau des collaborateurs. Chacun se demande ce qu'il doit véhiculer ou ne pas véhiculer. Tout cela entraîne une atmosphère de méfiance qui n'est pas favorable à l'atteinte des objectifs du Groupement. Ce qui conduit à un climat social malsain.
- Certaines directions n'ont pas encore formalisé leurs procédures. C'est le cas de l'administration générale et des ressources humaines. De ce fait, il est difficile aux collaborateurs de connaître la procédure de ces directions dans les détails et du coup ne la respectent pas. Ce qui entraîne une confusion dans le travail ; les rôles de chacun n'ayant pas été clairement définis.
- Le problème d'accès à l'information est également dû aux outils mis en place pour faciliter la communication interne tels que les panneaux d'affichage, le site internet. Nous développerons ce point un peu plus loin.

### ☞ Informations nécessaires pour l'exécution du travail

Informations nécessaires pour le travail	Effectifs	Pourcentage
Oui	3	21%
Plus ou moins	11	79%
Non	0	0%
Ne se prononce pas	0	0%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

**Source** : Enquête sur le terrain

D'après les 14 personnes interrogées, 79% disent qu'ils disposent plus ou moins des informations nécessaires pour l'exécution de leur travail. 21% affirment qu'ils n'ont pas de problèmes relativement à la disposition d'information nécessaire pour accomplir leurs missions.

On peut déduire de ces informations que les employés d'OUEST AFRICA MONETIQUE reçoivent plus ou moins les informations nécessaires pour l'exécution de leur travail. On ne peut travailler sans l'information nécessaire pour cela. Aussi, 79% des personnes interrogées ont répondu plus ou moins à cette question. Il revient à se poser la question sur cette réponse. Comme nous l'avons signalé plus haut, le personnel du Groupement travaille en sous-effectif. Les employés sont en surcharge de travail. De ce fait, lorsqu'une tâche ou une activité d'un collaborateur dépend des informations qu'une autre direction doit lui fournir, il n'est pas toujours évident pour ce collaborateur d'avoir les informations recherchées pour mener à bien sa tâche ou son activité. Il est obligé d'aller à la source pour avoir tous les renseignements nécessaires à l'exécution de sa tâche. Cette situation emmène une lenteur dans les activités impactant ainsi l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Il est difficile dans ce cas de ne pas être démotiver dans son travail. Tel est le cas du Secrétariat Général du Groupement notamment le volet Juridique et Administration Générale. Relativement au volet Juridique la rédaction des contrats est souvent ralentie par ce phénomène. Ce qui emmène la direction à ne pas atteindre ces objectifs dans les délais impartis.

### ☞ Informations sur les objectifs du travail personnel

Informations sur les objectifs du travail personnel	Effectifs	Pourcentage
Oui	10	71%
Plus ou moins	4	29%
Non	0	0%
Ne se prononce pas	0	0%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

**Source** : Enquête sur le terrain

71% des personnes interrogées affirment connaître les objectifs de leur travail et 29% disent qu'ils ont plus ou moins des informations sur les objectifs de leur travail.

A priori, il n'existe pas de problèmes réels concernant la connaissance des objectifs du travail personnel des collaborateurs. Toutefois, cinq personnes ont répondu plus ou moins à cette question. Cela s'explique par le fait qu'il n'a pas été défini des objectifs spécifiques pour chaque collaborateur. Néanmoins, la Direction Générale définit les objectifs globaux de chaque direction et il revient aux Directeurs Opérationnels de les décliner en objectifs spécifiques pour chacun de leur collaborateur. Malheureusement, jusqu'alors, cela n'a pas été fait. Les collaborateurs travaillent selon leur fiche de poste et à partir des objectifs informels qui leur sont assignés pour une semaine, un mois ou pour un trimestre. Aussi, il n'existe pas encore d'évaluation du personnel. L'appréciation du personnel a été prévue pour l'année prochaine.

## ☞ Informations sur les résultats de l'OUEST AFRICA MONETIQUE

Informations sur les résultats de l'entreprise	Effectifs	Pourcentage
Oui	4	29%
Plus ou moins	8	57%
Non	2	14%
Ne se prononce pas	0	0%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

**Source** : Enquête sur le terrain

Pour 29% des personnes interrogées, elles sont informées sur les résultats de leur entreprise et 57% ont répondu plus ou moins à cette question et 14% ont affirmé qu'ils ne sont pas informés sur les résultats de l'entreprise.

Ces résultats peuvent s'expliquer par le fait qu'à OUEST AFRICA MONETIQUE il n'y pas de réunions de communication des résultats globaux de l'entreprise. Chaque Direction cependant organise chaque semestre des réunions avec ses collaborateurs pour communiquer les résultats atteints par la Direction. À la suite, chaque Directeur communique ses résultats au Comité de Direction et chaque six mois, le Directeur Général communique ses résultats au Conseil d'Administration.

Il est important que le personnel soit informé des résultats de l'entreprise. Dans le cas contraire, cela reviendrait pour les collaborateurs de ne pas connaître le fruit de ses efforts. Et dans ce cas, rien ne pousse à faire mieux et à donner le meilleur de soi. Toutefois, la connaissance des résultats peut emmener à la motivation lorsque les résultats sont positifs et à la démotivation lorsque les résultats sont négatifs. Dans ce dernier cas, l'entreprise peut transformer les résultats négatifs en une source de motivation si elle sait comment présenter l'information c'est-à-dire de telle sorte à pousser le personnel à donner encore le meilleur de lui-même.

### ☞ Domaines d'informations souhaités

Domaines d'informations souhaités	Effectifs (sur 14)	Pourcentage (sur 100%)
La vie du GIM-UEMOA	9/14	64%
Les activités du GIM-UEMOA	9/14	64%
Les activités des autres directions	8/14	57%
Les produits et services du GIM-UEMOA	10/14	71%
Les activités sociales	8/14	57%
Autres	0/14	0%

**Source** : Enquête sur le terrain

- *La vie d'OUEST AFRICA MONETIQUE*

Conformément aux informations recueillies dans ce tableau, 64% des personnes interrogées ont besoin de connaître la vie de l'entreprise dans laquelle ils travaillent. Ce manque d'informations touchent généralement le personnel non cadre. Aussi force est de constater que les entreprises ont tendance à développer les outils de communication destinés uniquement aux cadres. Les employés passent une très grande partie de leur vie dans leur entreprise. Être dans un milieu qu'on ne connaît pas est une source de stress et engendre la démotivation des salariés.

- *Les activités d'OUEST AFRICA MONETIQUE*

Selon les informations du tableau ci-dessus, 64% des employés interrogés souhaitent avoir des informations sur les activités de leur entreprise. On ne peut travailler dans une société sans être au courant des activités de la boîte. Néanmoins, cette situation pourrait s'expliquer par le fait qu'OUEST AFRICA MONETIQUE est dans un domaine d'activités très technique. De plus le domaine est nouveau en Afrique. Par conséquent, le côté administratif ne comprend toujours pas dans les détails des activités en monétique. Ils ont juste une vague connaissance de ce qui se fait dans l'entreprise sans pour autant aller en profondeur.

Toutefois, la non connaissance des activités d'une société par ses employés ne renvoie pas une bonne image de celle-ci à l'extérieur. Or, OUEST AFRICA MONETIQUE est dans l'optique de promouvoir l'utilisation des cartes bancaires en Afrique de l'Ouest. Pour se faire, il a besoin de publicité aussi bien à l'interne qu'à l'externe de l'entreprise. Elle se doit de soigner son image ; ce dernier pouvant impacter sur l'évolution de son activité.

- Les activités des autres directions

Conformément au tableau ci-dessus, 57% des personnes interrogées sont d'accord pour avoir des informations sur les activités des autres directions.

Comme dit précédent, le domaine d'activités d'OUEST AFRICA MONETIQUE est purement technique. Il n'est pas aisé de comprendre ce qui se fait dans les directions qui s'occupent du cœur de métier du Groupement. Toutefois, ne pas connaître les activités des autres directions de son entreprise engendre de l'indifférence, de la démotivation et la fuite hors de l'entreprise. Cette situation conduit à l'isolation des différentes directions entraînant une division au sein de l'entreprise. Aussi, le manque d'information sur ce qui est fait au niveau global peut générer des incohérences dans les actions des employés, des dispersions ou des doublons.

Néanmoins, si chacun doit avoir connaissance des objectifs et activités des autres directions d'une part et d'autre part des actions qu'il doit lui-même entreprendre, cela peut conduire à un excès d'information. Il n'est pas toujours utile que l'ensemble du personnel ait accès à toute l'information. L'information devra être adaptée aux différents niveaux d'interlocuteurs afin de ne pas paralyser les actions de tout un chacun.

- Les produits et services de l'OUEST AFRICA MONETIQUE

71% des personnes interrogées souhaitent avoir plus d'informations sur les produits et services de l'OUEST AFRICA MONETIQUE.

Suite à nos observations, et aux résultats obtenus dans ce tableau, une partie du personnel n'a pas de connaissances approfondies des produits et services du Groupement. Certains employés font des demandes de formation pour palier à ce déficit. Malheureusement, faute de temps, ils n'arrivent pas à le faire.

Ce problème ne se fait pas sentir au niveau des directions techniques et commerciales : les deux directions techniques élaborent les produits et services et la direction commerciale

s'occupe de la promotion et de la vente. De ce fait, ces trois directions sont suffisamment informées à ce niveau.

Cependant, le reste du personnel a aussi besoin d'avoir suffisamment d'informations sur les produits et services de leur entreprise, faute de quoi ils ne connaîtront pas la finalité véritable de la société. Et ne pas connaître la finalité signifie *''qu'on navigue à vue''*.

- Les activités sociales

Sur les 14 personnes interrogées, huit ont exprimé le désir d'avoir plus d'informations sur les activités sociales de l'entreprise. En réalité, il existe très peu d'activités sociales à l'OUEST AFRICA MONETIQUE. Le Groupement a deux activités sociales : les employés sont abonnés au Centre Aéré de la BCEAO et à la fin de l'année il est organisé un dîner pour tout le personnel. Les employés fréquentent rarement ce centre aéré. C'est leurs enfants en général qui en bénéficient. D'où, le problème ne se situe pas dans l'information sur les activités sociales mais la presque non existence de ces activités.

Les activités sociales sont des sources de cohésion et de motivation du personnel. Elles aident les salariés à se connaître d'avantage et par là renforcer les liens entre eux.

#### ☞ Réunions des directions

Réunions des directions	Effectifs	Pourcentage
Au moins une fois par semaine	11	79%
Au moins une fois par mois	3	21%
Au moins une fois par semestre	0	0%
Au moins une fois par an	0	0%
Jamais	0	0%
Ne se prononce pas	0	0%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

Source : Enquête sur le terrain

79% des personnes interrogées déclarent avoir une réunion au moins une fois par semaine et 21% au moins une réunion par mois.

Les réunions, sont le moyen le plus fréquemment utilisé dans les entreprises pour informer le personnel. À l'OUEST AFRICA MONETIQUE, il est instauré des réunions hebdomadaires de rapports d'activités où chaque direction normalement se réunit avec ses collaborateurs pour faire une mini évaluation des activités effectuées au cours de la semaine. Les membres du Comité de Direction se réunissent également une fois par semaine plus précisément le mardi.

Cependant, trop de réunions empêchent l'avancement des tâches. Il faut faire attention pour ne pas tomber dans la réunionite. Aussi, au lieu d'être des temps d'information, les réunions sont vécues comme un lieu de contrainte où l'on perd du temps.

#### ☞ Les moyens de communication utilisés à l'OUEST AFRICA MONETIQUE

Moyens de communication utilisés dans l'entreprise	Effectifs (sur 14)	Pourcentage (sur 100)
Supérieur hiérarchique	11	79%
Tableaux d'affichage	9	64%
Boite mail	11	79%
Délégués du personnel	3	21%
Notes d'informations	5	36%
Intranet	6	43%
Médias	1	7%
Notes de service	12	86%
Réunions	9	64%
Site internet du GIM	2	14%
Collaborateurs	10	71%
Bruits de couloir	5	36%
Autres	0	0%

**Source** : Enquête sur le terrain

Au regard des informations recueillies dans ce tableau les moyens de communication utilisés sont les supérieurs hiérarchiques, les collaborateurs, les tableaux d'affichage, les boites mails, les notes d'informations, l'intranet, les notes de service, les réunions, et quelques fois les bruits de couloirs.

On remarque que les délégués du personnel ne sont pas un moyen de communication fréquemment utilisé. Cette situation s'explique par le fait que les délégués du personnel viennent d'être établis et par conséquent n'ont pas encore eu le temps nécessaire pour rentrer pleinement dans l'exercice de cette fonction. Au fil du temps ils constitueront également un moyen par lequel le personnel sera informé.

Les médias et le site web ne sont pas également des moyens de communication qui sont habituellement utilisés dans l'institution. Les médias sont presque inexistants dans la vie de l'entreprise et le site web n'est pas fréquemment visité par les employés.

Les bruits de couloir sont un fléau dans les sociétés. Ils font régner une atmosphère d'incertitude qui engendre le stress et la fuite de l'entreprise. Ils entretiennent et créent un climat malsain<sup>21</sup>.

#### ☞ Consultation des supports de communication

Consultation des supports de communication de l'OUEST AFRICA MONETIQUE	Effectifs	Pourcentage
Oui	11	79%
De temps en temps	3	21%
Pas du tout	0	0%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

Source : Enquête sur le terrain

<sup>21</sup> Bernard MARTORY et Daniel CROZET, *Gestion des ressources humaines*, 7ème édition DUNOD, Paris, 2008, p

Sur les 14 personnes interrogées, 11 affirment qu'elles consultent en tout temps les supports de communication mis à leur disposition par l'OUEST AFRICA MONETIQUE et 3 personnes les consultent de temps en temps.

☞ **Moyens par lesquels le personnel est informé des postes à pouvoir dans l'entreprise**

Information sur les postes vacants	Effectifs	Pourcentage
Site Web du Groupement	9	64%
Sites de recrutement	0	0%
Panneaux d'affichage	0	0%
Notes d'information	2	14%
Réunions internes	1	7%
Collaborateurs	4	29%
Médias	0	0%
Autres	2	14%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

**Sources** : Enquête sur le terrain

Les salariés de l'OUEST AFRICA MONETIQUE sont habituellement informés des postes à pouvoir par le site web du Groupement, les notes d'information, les collaborateurs, le mail, les bruits de couloir et les réunions. Parfois, ils ne sont informés que lorsque le candidat sélectionné pour le poste entre dans l'exercice de ses fonctions au sein de l'entreprise.

Il n'y a pas de promotion interne à l'OUEST AFRICA MONETIQUE. Or, la promotion interne aide les salariés à construire leur carrière. La promotion interne se traduit par un changement de grade, un classement sur une échelle de rémunération supérieur, l'accès à un niveau plus élevé de fonction et d'emplois ou encore de nouvelles possibilités de carrière. Les employés justifiant d'une certaine expérience sont aptes à bénéficier d'une promotion interne

lorsque le besoin se présente. La promotion interne est un recrutement en interne. Lorsque le besoin de recrutement se fait sentir, il est moins coûteux à l'entreprise de rechercher premièrement en interne des salariés disposant des compétences recherchées et d'étudier la possibilité de l'occupation du poste à pourvoir par cette personne. La promotion interne a pour avantage également de motiver le personnel a donné le meilleur de lui-même dans l'espérance d'être promu.

☞ **Les cinq premiers moyens par lesquels le personnel est informé**

Les cinq premiers moyens utilisés dans l'entreprise	Effectifs	Pourcentage
Téléphone	1	7%
E-mail	9	64%
Collaborateurs	1	36%
Réunions	8	57%
Intranet	3	21%
Supérieur Hiérarchique	7	50%
Notes de service	8	57%
Notes d'information	1	7%
Bruit de couloir	6	43%
Tableau d'affichage	3	21%
Médias	1	7%

**Source** : Enquête sur le terrain

Au regard des informations dans le tableau ci-dessous, nous pouvons conclure que les moyens fréquemment utilisés par le personnel d'OUEST AFRICA MONETIQUE par ordre décroissant sont : l'e-mail, les réunions, les notes de service, le téléphone, les supérieurs hiérarchiques, les bruits de couloir, les tableaux d'affichage, l'intranet, les collaborateurs, les notes d'information, et les médias.

À travers nos observations, nous avons constaté qu'en réalité, le téléphone est le premier moyen de communication dans la société. Après le téléphone, c'est le mail (Outlook) qui est utilisé le plus souvent pour véhiculer l'information.

Il est à noter que l'intranet actuellement utilisé dans le Groupement est un intranet documentaire où sont stockés des documents à toute fin utile. À travers quelques entretiens informels, nous avons pu constater que le personnel n'a pas souvent le réflexe d'aller consulter l'intranet de l'entreprise. Pour avoir des informations, les salariés vont directement à la source c'est-à-dire qu'ils vont vers le détenteur de l'information et c'est ce dernier qui renvoie les demandeurs à l'intranet.

### Appréciation des supports de communication de l'OUEST AFRICA MONETIQUE par le personnel

Appréciation des supports de communication de l'OUEST AFRICA MONETIQUE par le personnel	Effectifs	Pourcentage
Oui	8	62%
Plus ou moins	4	31%
Non	0	0%
Ne se prononce pas	1	8%
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

**Source** : Enquête sur le terrain

À la question de savoir si les supports mis à disposition du personnel sont une source d'information, parmi les 14 personnes interrogées, 62% ont répondu oui et 31% plus ou moins, 8% ne se prononce pas et une personne n'a pas répondu à cette question.

À travers nos observations, nous avons pu comprendre les raisons de ces résultats. Vis-à-vis du domaine d'activités de la société, certaines fonctions n'ont besoin que de leur savoir-faire, de l'internet et du téléphone pour leur travail. C'est l'exemple du Chargé des projets de l'institution et du Responsable Financier Partenaires Internationaux. Ces deux derniers sont plus en rapport avec les partenaires de l'entreprise et leur travail dépend moins de leurs collaborateurs. Il en est ainsi également des employés chargés de la monétique. Ceci explique les 62% qui ont répondu oui à cette question.

Relativement au 31%, c'est-à-dire ceux qui ont répondu plus ou moins à la question, le problème se situe au niveau de la connaissance et l'utilisation des supports de communication mis en place au sein par le Groupement. Les quelques personnes interrogées sur la question de citer les supports utilisés au sein de l'entreprise, le téléphone, les panneaux d'affichage (qui ne sont pas trop consultés à cause des accumulations de feuilles punaisées : les informations recherchées sont difficilement trouvées sur ces tableaux), l'e-mail, l'intranet, les réunions et les collaborateurs ont été les plus cités. Les supports tels que les plaquettes, les notes de services, les notes d'information, le site internet n'ont été cités que par une ou deux personnes.

#### ☞ Connaissance du site web de l'OUEST AFRICA MONETIQUE

Connaissance du site Web de l'OUEST AFRICA MONETIQUE par le personnel	Effectifs	Pourcentage
Oui	13	93%
Non	1	7%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

**Source** : Enquête sur le terrain

A priori, à part une personne qui a une ancienneté de moins de deux ans, toutes les personnes interrogées connaissent le site interne du GIM.

#### ☞ Connexion au site web de l'OUEST AFRICA MONETIQUE

Connexion au site web de l'OUEST AFRICA MONETIQUE	Effectifs	Pourcentage
Oui	1	7%
De temps en temps	9	64%
Non	4	29%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

**Source** : Enquête sur le terrain

7% des personnes interrogées se connectent au site web de l'OUEST AFRICA MONETIQUE, 64% de temps en temps et 29% ne se connectent pas au site.

Souvent dans les entreprises africaines, les salariés ne se connectent pas au site de leur société. Ils pensent que les informations qui y sont, ils le connaissent déjà ou ne trouvent pas l'utilité de s'y connecter. Or OUEST AFRICA MONETIQUE est dans l'optique de l'implantation d'un système d'intranet qui aura pour plateforme le site web de l'entreprise. La question à se poser est de savoir si les salariés n'ont pas souvent le réflexe de consulter le site web déjà existant qu'est ce qui les emmènerait à se connecter sur la plateforme de l'intranet qui sera implantée ? Une autre question est à soulever : qu'est ce qui ne les attire pas dans le site web de l'entreprise ou quelle est la raison pour laquelle ils ne s'y connectent pas ?

À travers quelques entretiens informels, nous avons pu trouver des réponses à ces questions. Les employés du Groupement n'ont pas pour habitude de se connecter au site web de l'entreprise parce qu'ils ne trouvent pas intéressants les informations qui s'y trouvent. Pour d'autres, ils sont déjà au courant de ces informations et donc ne trouvent pas l'utilité d'aller sur le site web.

Par ailleurs, la plupart du temps, le site web d'OUEST AFRICA MONETIQUE ne marche pas à l'extérieur de l'entreprise. Ils sont souvent confrontés à un problème de connexion.

De ce qui précède, nous pouvons en déduire que les outils de communication ne devraient pas être créés par mode mais par nécessité et selon chaque situation. En outre, les outils doivent être adaptés aux cibles visés. Il est également impératif que les outils de communication comme le site web d'une entreprise soit attractif et adopté par tous avant sa mise en œuvre. Les informations mises sur le site doivent être minutieusement sélectionnées par un comité. Ces informations devraient correspondre aux attentes des cibles visées.

En conclusion, à travers ces informations nous avons retenu les éléments suivants :

- Les moyens d'information et de communication existants à l'OUEST AFRICA MONETIQUE sont :
  - Les panneaux d'affichage
  - Le téléphone

- L'e-mail
- Les notes d'information
- Les notes de service
- L'intranet
- Le site web de l'entreprise
- Les réunions
- Les supérieurs hiérarchiques
- Les délégués du personnel
- Les collaborateurs

→ Les jugements portés par le personnel sur ces moyens de communication :

La plus grande part du personnel de l'OUEST AFRICA MONETIQUE pense que les moyens mis à leur disposition sont plus ou moins satisfaisants. Ils déplorent cependant l'accès à certains de ces moyens tels que les panneaux d'affichage et le site internet. Pour d'autres, il n'est pas nécessaire d'aller consulter les moyens tels que les panneaux d'affichage ou le site web étant donné que les informations s'y trouvant leur sont envoyées dans leur boîte mail. Pour d'autres encore, l'intranet constitue le dernier recours pour trouver l'information c'est-à-dire, s'ils n'arrivent pas à avoir l'information qu'ils veulent en utilisant le mail ou le téléphone, ils se rabattent alors sur l'intranet.

→ Les nœuds de tension au sein de l'entreprise :

Le domaine d'activités purement technique de l'OUEST AFRICA MONETIQUE fait que la plus part des employés se retrouvent dans ce domaine. Aussi, la non compréhension des activités des directions techniques par les directions administratives constituent un frein à la communication interne à tel point qu'on a l'impression que l'entreprise est scindée en deux parties : ceux qui s'occupent de l'administration de l'entreprise et ceux qui s'occupent du cœur de métier c'est-à-dire la monétique. À ce dernier groupe s'ajoutent les employés s'occupant de la promotion et de la vente des produits et services étant donné qu'ils travaillent en étroite collaboration avec les directions techniques. Cette division impacte négativement

sur le climat social de l'entreprise, chacun étant de son côté. De ce fait les employés ne se sentent pas à l'aise dans leur environnement de travail. Il en suit une démotivation dans le travail. La plus part des salariés pensent à quitter l'entreprise.

## II. RECOMMANDATIONS

À travers notre analyse sur la communication interne de l'OUEST AFRICA MONETIQUE nous avons pu dégager une approche de solution :

- L'élaboration d'une politique de communication interne à l'OUEST AFRICA MONETIQUE qui intègre la mise en place d'outils adaptés aux besoins et aux comportements du personnel,
- Le renforcement de l'effectif de l'entreprise au niveau du Secrétariat Général et de la DTPI, à travers une promotion interne ou un recrutement externe le cas échéant.

### Élaboration d'une politique de communication interne à l'OUEST AFRICA MONETIQUE

Pour être plus efficaces, les outils de communication employés doivent s'inscrire dans le cadre d'une politique d'information et de communication, qui leur donne sens et impact.

La démarche d'élaboration d'une politique de communication interne passe par trois étapes :

-  L'audit de la communication interne existante
-  La définition des objectifs
-  Le choix des moyens

#### ➤ **L'audit de la communication interne existante**

Comme définis plus haut, nos différentes recherches sur la communication interne de l'OUEST AFRICA MONETIQUE nous ont permis de récolter les informations ci-après :

- L'identité et la personnalité de la société :
  - ➔ L'histoire de l'OUEST AFRICA MONETIQUE
  - ➔ Les perspectives d'avenir : l'OUEST AFRICA MONETIQUE entend faire de la carte bancaire le premier moyen de paiement en Afrique de l'ouest
  - ➔ Le style de management : deux modes de management sont utilisés à l'OUEST AFRICA MONETIQUE (directif et participatif)
- Les moyens d'information et de communication existants
- Les jugements portés par le personnel sur ces moyens de communication
- Les nœuds de tension au sein de l'entreprise

#### ➤ **La définition des objectifs**

L'audit associé à une réflexion sur le devenir de l'entreprise, ainsi que sur les événements prévisibles pouvant à terme le perturber, permet une prise en compte d'objectifs précis. Il est à noter qu'il revient au Comité de direction de définir les objectifs de la communication interne.

Comme proposition, nous avons trois objectifs globaux déclinés en objectifs spécifiques :

#### Rassembler :

- Renforcer la notion d'identité
- Affirmer et faire partager une culture ou des valeurs communes
- Faire partager une ambition, un projet commun.

#### Optimiser :

- La structure et l'organisation
- Les ressources humaines
- Les ressources internes et externes

#### Relayer :

- Informer le personnel et l'encadrement
- Diffuser l'information, les supports et les outils
- Promouvoir le personnel
- Faire relayer l'information vers l'extérieur par le personnel

### ➤ **Le choix des moyens de communication**

À travers nos recherches nous avons quelques propositions concernant les moyens de communication qui pourrait s'adapter aux besoins en information du personnel.

Ainsi, nous proposons trois outils de communications complémentaires à ceux déjà existants dans la société :

#### - **La boîte à idées**

Elle constitue l'instrument de choix de la communication ascendante. À l'OUEST AFRICA MONETIQUE, les outils de communication mis en place répondent plus aux besoins de la communication descendante.

Non seulement les boîtes à idée permettent aux employés de s'exprimer en toute liberté mais aussi elle est un moyen de détection des anomalies parfois invisibles dans l'organisation. Ainsi, elles permettent de mieux connaître le climat social et surtout de recenser et d'analyser les attentes et les motivations du personnel.

Elle a pour avantage de développer l'intérêt du personnel pour son travail, d'encourager ses initiatives, de développer la créativité et l'expression du salarié. En d'autres termes, elle permet l'insertion du salarié dans son milieu de travail.

#### - **Les journées portes ouvertes**

L'organisation d'une journée porte ouverte au moins chaque deux ans pour le personnel permettrait à chaque employé de connaître le travail de ses collaborateurs. Cette initiative favoriserait la cohésion et la compréhension au sein de l'entreprise donnant ainsi libre voix à l'échange et la communication. Ainsi, les employés sont impliqués dans l'action de communication. Ils développent un sentiment de valorisation de leur travail. Ce qui augmente leur motivation dans le travail. Tous les employés connaîtront les activités de leurs collaborateurs et pourront ainsi respecter leur travail.

Toutefois, la réalisation de ces journées perturbe le travail des employés et il peut survenir des difficultés pour des services où il existe peu de chose à montrer.

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

Le journal d'entreprise est un moyen permettant de regrouper toute la vie de l'entreprise dans un seul document. Il permet de rappeler l'appartenance des salariés à la société, de créer une vie de groupe, une vie collective et de donner des informations jugées nécessaires et intéressantes pour la vie et sur la vie collective.

Nous conseillons de concevoir cet outil sur un mode participatif pour emmener les employés à s'impliquer en devenant source d'information ou collaborateur du journal.

L'inconvénient du journal d'entreprise est que son contenu ne procède pas de la volonté de relayer ou de renforcer la stratégie générale. Les articles ou rubriques sont plus liés aux opportunités qu'à une réelle démarche stratégique.

### - **Un restaurant**

À OUEST AFRICA MONETIQUE, il n'existe pas de restaurant. Les employés sont obligés d'aller manger dans les restaurants alentours. Or, les restaurants dans les institutions sont des lieux de communication et de management justifié par l'évolution des comportements dans l'entreprise. La création au sein de l'entreprise d'un restaurant permettrait de renforcer la cohésion entre les employés. De plus c'est une occasion informelle de rencontrer les dirigeants de l'entreprise. La convivialité du lieu et du contexte permet une communication moins normative. Il a également pour avantage de ne pas imputer sur les heures de travail. Un restaurant est un bon moyen pour renforcer les liens dans une entreprise et ainsi un climat social conviviale.

Le seul inconvénient peut venir du côté financier c'est-à-dire le coût pour la mise en place de cet outil.

Nous proposons également à OUEST AFRICA MONETIQUE *l'aménagement de ses tableaux d'affichage.*

Les tableaux d'affichage sont des supports de communication rapide qui permettent d'informer, de sensibiliser ou encore d'annoncer un évènement. À OUEST AFRICA

MONETIQUE, il est disposé à chaque pallier un tableau d'affichage. Toutefois, les endroits où sont disposés ces tableaux ne sont pas facile d'accès. Aussi, les affiches sont souvent vétustes et sont remplacés à peu près chaque six mois et parfois plus.

Nous proposons à l'entreprise de trouver un endroit facile d'accès où tout le personnel pourrait le voir et de renouvellement rapidement les informations qui s'y trouvent (à peu près chaque mois).

### **Renforcement de l'effectif de l'entreprise**

Lorsque le besoin de recrutement est identifié comme le cas à OUEST AFRICA MONETIQUE compte tenu de la surcharge de travail dans certaine fonction, il est bénéfique pour l'entreprise de faire une prospection interne et de ce fait diminuer le stress permanent dans la société.

La promotion interne repose sur :

- L'existence d'un système d'information sur les postes à pourvoir : la mise en place prochaine de l'intranet de l'entreprise pourrait intégrer un tel système ;
- L'exploitation directe des informations disponibles, notamment des entretiens annuels d'appréciation lorsqu'ils auront lieu au sein du Groupement, permet de réaliser un appel d'offre restreint ;
- L'existence de plan de succession et d'un organigramme de remplacement.

La promotion interne a de réels avantages tels que :

- La réduction du temps de formation et d'intégration du salarié ;
- L'économie du coût d'un recrutement externe ;
- La réduction des risques d'erreurs
- Motivation du personnel : les salariés sont stimulés à développer leurs compétences

Cependant, la promotion interne présente quelques limites :

- Elle prend parfois en compte les résultats passés que les aptitudes du salarié à remplir le nouveau poste
- Dans le souci de se débarrasser d'un collaborateur médiocre, un supérieur hiérarchique peut être emmené à faciliter la promotion de ce dernier

- Elle peut susciter des rivalités internes
- Elle prive l'entreprise d'un regard neuf

Dans le cas où l'entreprise ne disposera pas de compétences en interne ou dans le souci d'avoir un regard neuf dans l'entreprise, elle pourrait alors se tourner vers le recrutement externe qui comporte également ses avantages et inconvénients.

Les principaux avantages d'un recrutement externe sont :

- Du « sang neuf » dans l'entreprise : par exemple afin d'ajuster une pyramide des âges déséquilibrée comme tel est le cas de la pyramide de l'OUEST AFRICA MONETIQUE. Ou encore avoir un regard externe dans l'entreprise
- Un large choix de candidatures ayant le profil recherché

Les principaux inconvénients du recrutement externe sont :

- Le coût du recrutement
- Le temps consacré à cette activité

## CONCLUSION

Dans un environnement à mutation rapide, l'entreprise est confrontée à un double défi : celui de son environnement qui oblige à une réponse rapide et adaptée et celui de son personnel qui aspire à la réalisation de ses propres projets.

Dès lors, la recherche de la compétitivité ne peut plus rester le fait exclusif de la direction et de quelques spécialistes. La réalisation des objectifs de développement et de croissance par la mobilisation de l'ensemble des acteurs internes derrière leur dirigeant.

La mise en œuvre d'une politique de communication peut permettre d'impliquer et de responsabiliser l'ensemble du personnel dans la réalisation des ambitions de l'entreprise.

Au sein d'une organisation, une politique de communication interne agit sur la motivation du personnel, la cohésion des actions, le changement des comportements et des mentalités et sur l'amélioration de la productivité dans ce sens que la politique fait ressortir les attentes de chaque salarié tout en essayant de les satisfaire et de ce fait, implique ces derniers dans la vision de l'entreprise.

À travers ce modeste travail, nous avons fait un diagnostic de la communication interne à l'OUEST AFRICA MONETIQUE. Ainsi, nous avons pu détecter trois éléments qui apparaissent importants pour que le salarié se sente bien dans l'entreprise :

*La motivation* : ce sont l'accomplissement, le contenu du travail, la responsabilité, la reconnaissance qui motivent les individus. L'architecture et le fonctionnement des organisations doivent offrir à chacun la possibilité de s'investir dans un travail stimulant

*La convivialité* : pour garantir une vie de travail agréable rendant ainsi le climat social sain

*Le partage des résultats* : on peut difficilement appeler à partager les efforts et oublier les résultats.

Aussi, dans les processus de communication interne, la communication passe nécessairement par l'intermédiaire d'un support ou outil de communication. Plus l'outil de communication se rapproche de la relation interpersonnelle, plus il est efficace. Cela ne vaut que dans un contexte idéal. En règle générale, les supports les plus efficaces sont ceux qui sont les plus proches de la culture d'entreprise ou des groupes culturels. Trouver les outils les plus

efficaces résulte d'un compromis entre les groupes culturels et la communication interpersonnelle. La recherche des outils de communication interne doit se faire de la façon la plus créative possible.

De ce qui précède, nous pouvons déduire que les outils ou moyens de communication ne devraient pas se créer sans une stratégie établie au préalable. Les outils de communication ne peuvent être efficaces que lorsqu'ils sont inscrits dans une politique avec une stratégie bien déterminée.

Sans vouloir transformer la communication interne en grande ordonnatrice des festivités de l'entreprise, on peut penser que la communication doit être investie d'une mission diffuse mais essentiellement de la convivialité. L'entreprise doit se préoccuper non seulement de chaque employé, mais aussi du cadre dans lequel chacun prendra le plus de plaisir à travailler ou, plus modestement, le moins de déplaisir. La communication interne peut, à travers la mise en place d'une démarche bien définie, apporter la vie à une organisation orientée vers l'efficacité.

## BIBLIOGRAPHIE

### Ouvrages

Jean CAUNE : Culture et communication Convergences théoriques et lieux de médiation, Presses Universitaires de Grenoble, Grenoble, 1995

Charles COOLEY : L'harmattan, édition IFASIC, Paris, 2006, P63

Philippe DETRIE et Catherine BROYEZ : La communication interne au service du management, 2<sup>ème</sup> édition Liaison, 2001, Paris

Bernard MARTORY et Daniel CROZET, Gestion des ressources humaines, 7<sup>ème</sup> édition DUNOD, Paris, 2008

Fanelly NGUYEN-THANH : La communication : une stratégie au service de l'entreprise, édition ECONOMICA, Paris, 1991

Jean-Marie PERETTI : Gestion des Ressources Humaines, 10<sup>ème</sup> édition VUIBERT, 2002-2003, Belgique

Jean Marie PERRETI : Gestion des Ressources Humaines, 13<sup>ème</sup> édition VUIBERT, Paris, 2005

François SILVA : Devenir e- DRH, édition Liaison, Paris, 2001, chapitre 1

Jean-Louis VIARGUES : Manager les hommes Manuel de GRH à l'usage des opérationnels, édition d'Organisation, Paris, 1999, p 113

### Mémoires

Assa SYLLA, Contribution à l'amélioration du système de communication interne de la société des brasseries de l'Ouest Africain (SOBOA), octobre 2005

## WEBOGRAPHIE

[www.journaldunet.com](http://www.journaldunet.com)

[www.larouse.fr](http://www.larouse.fr)

[www.linternaute.com](http://www.linternaute.com)

[www.memoireonline.com](http://www.memoireonline.com)

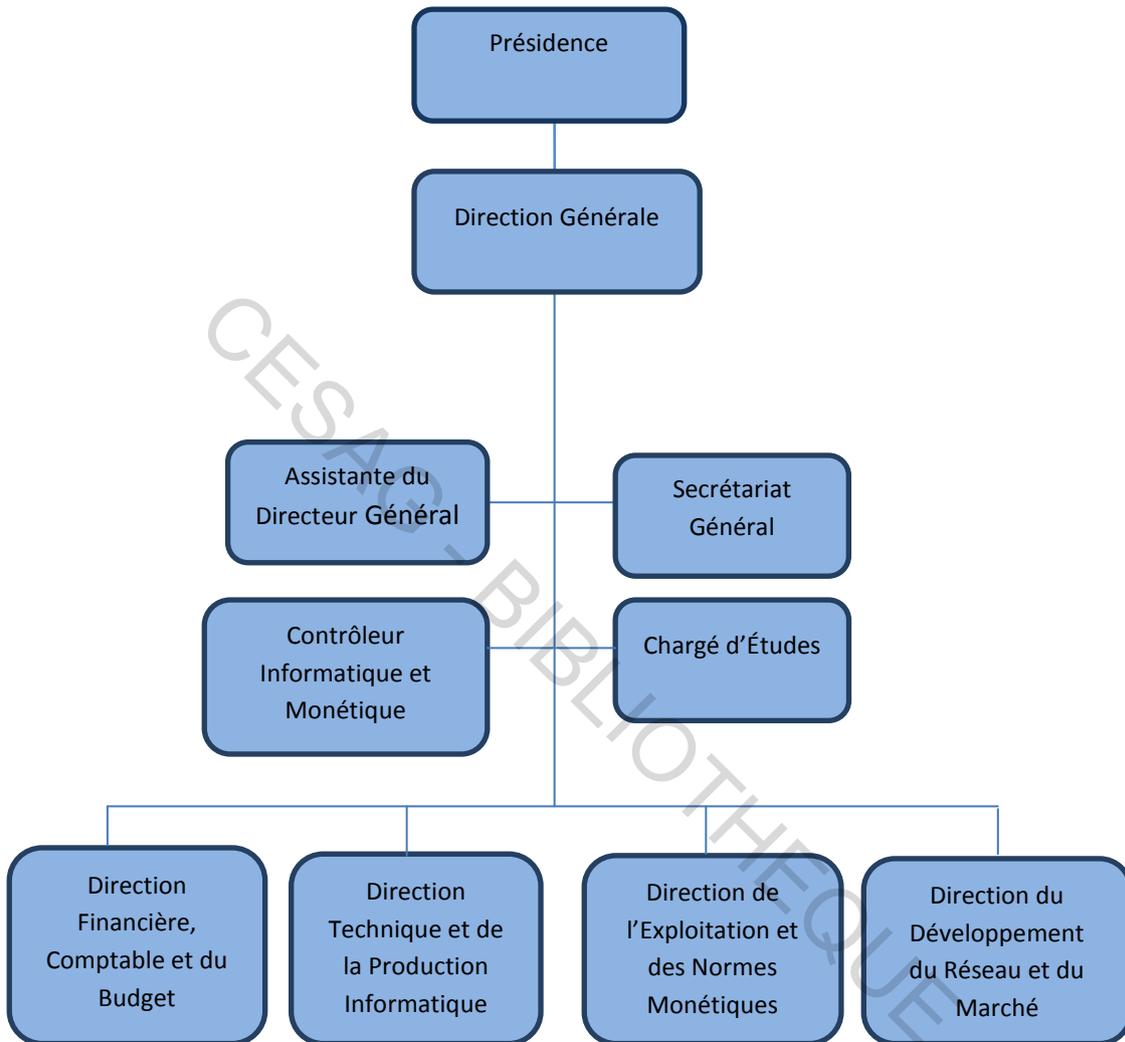
[www.over-blog.com](http://www.over-blog.com)

[www.wikipédia.org](http://www.wikipédia.org)

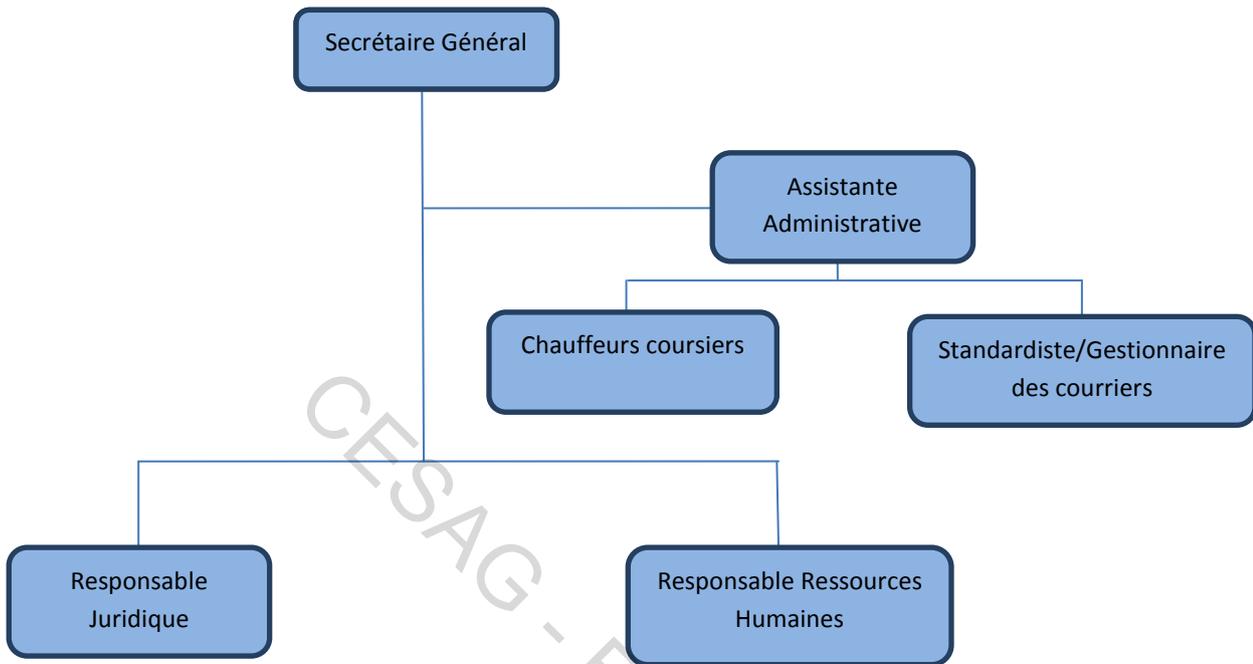
CESAG - BIBLIOTHEQUE

## ANNEXES

## Annexe 1 : Organigramme de l'OUEST AFRICA MONETIQUE



**Annexe 2 : Organigramme du Secrétariat Général**



### Annexe 3 : Questionnaire

**Ce questionnaire est un sondage d'opinion relatif à la communication interne de l'entreprise.**

Cher(e) monsieur/madame, dans le cadre de la préparation du Mastère 3<sup>e</sup> cycle en Gestion des Ressources Humaines, je souhaite vous soumettre ce questionnaire dans le but de récolter des informations sur la manière dont vous, en tant qu'employé de votre entreprise, percevez la communication interne de votre entreprise. En d'autres termes, il est question de faire un diagnostic de la communication interne du Groupement. Nous apprécierons énormément votre coopération et votre sincérité dans les réponses. Ces réponses resteront strictement confidentielles. Aussi, il n'est pas nécessaire de mentionner les noms sur le questionnaire.

**NB : Ce questionnaire sera utilisé uniquement à des fins académiques**

**Merci de mettre une croix dans la case se situant devant la réponse qui vous convient le mieux.**

1) Êtes-vous :

- |   |                                      |
|---|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Directeur Opérationnel | <input type="checkbox"/> Non Cadre   |
| <input type="checkbox"/> Cadre                  | <input type="checkbox"/> Prestataire |

2) Avez-vous des collaborateurs sous votre responsabilité ?

- Oui                       Non

3) À quelle tranche d'âge appartenez-vous?

- |                                      |   |                                     |
|--------------------------------------|---|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 20 - 25 ans | <input type="checkbox"/> 26 - 30 ans    | <input type="checkbox"/> 31- 40 ans |
| <input type="checkbox"/> 40 - 50 ans | <input type="checkbox"/> Plus de 50 ans |                                     |

4) Vous êtes dans l'entreprise depuis :

- Moins de 2 ans     Entre 2 et 5 ans     Plus de 5 ans

5) **Pensez-vous que la circulation de l'information est :**

- Très bonne       Moyenne       Ne se prononce pas  
 Bonne       Pas bonne

6) **L'information vous parvient-elle**

- À temps       Pas du tout  
 En retard       Ne se prononce pas

7) **Selon vous, l'information est-elle adaptée à vos besoins ?**

- Oui       Pas du tout  
 Plus ou moins       Ne se prononce pas

8) **Dans quel domaine souhaiteriez-vous être informé régulièrement ? (Vous pouvez cocher plusieurs réponses)**

- La vie de l'entreprise  
 Les activités de l'entreprise  
 Les activités des autres directions  
 Les produits et services de l'entreprise  
 Les activités sociales  
 Autres (citez)

.....

.....

9) **Les collaborateurs de ma direction se rencontrent pour partager les informations concernant la direction**

- Au moins une fois par semaine       Au moins une fois par an  
 Au moins une fois par mois       Jamais  
 Au moins une fois par semestre       Ne se prononce pas

10) **Par quels moyens de communication êtes-vous informés dans l'entreprise?**  
**(Vous pouvez cocher plusieurs réponses)**

- |   |  |  |
|---|--|--|
| <input type="checkbox"/> Supérieur hiérarchique | <input type="checkbox"/> Délégués du personnel | <input type="checkbox"/> Notes de service            |
| <input type="checkbox"/> Tableaux d'affichage   | <input type="checkbox"/> Notes d'information   | <input type="checkbox"/> Réunion                     |
| <input type="checkbox"/> Boîte mail             | <input type="checkbox"/> Intranet              | <input type="checkbox"/> Site internet du Groupement |
| <input type="checkbox"/> Bruits de couloirs     | <input type="checkbox"/> Médias                | <input type="checkbox"/> Collaborateurs              |
| <input type="checkbox"/> Autres (précisez)      |  |  |

.....  
 .....

11) **Citez les cinq premiers moyens par lesquels vous êtes habituellement informés au sein de l'entreprise (du plus fréquent au moins fréquent)**

.....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....

12) **Par quel moyen êtes-vous informé des postes à pourvoir dans l'entreprise ?**

- |   |   |   |
|---|---|---|
| <input type="checkbox"/> Site Web du Groupement | <input type="checkbox"/> Sites de recrutement | <input type="checkbox"/> Panneaux d'affichage |
| <input type="checkbox"/> Notes d'information    | <input type="checkbox"/> Réunions internes    | <input type="checkbox"/> Collaborateurs       |
| <input type="checkbox"/> Médias                 | <input type="checkbox"/> Autres (citez)       |   |

.....  
 .....

13) **Quels sont les supports de communication que vous connaissez dans l'entreprise ?**

.....  
 .....  
 .....

14) **Les consultez-vous régulièrement ?**

- Oui  De temps en temps  Pas du tout

15) **Citez en trois par ordre décroissant (du plus consulté au moins consulté)**

.....  
 .....  
 .....

16) **Quels sont ceux que vous utilisez pour véhiculer l'information à votre disposition ? (du plus utilisé au moins utilisé)**

.....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....

17) **Pensez-vous que les différents supports de communication qui existent au sein du Groupement sont une source d'informations pour vous ?**

- Oui  Non  
 Plus ou moins  Ne se prononce pas

18) **Connaissez-vous le site web du Groupement ?**

- Oui  Non

19) **Vous y connectez-vous régulièrement ?**

- Oui  De temps en temps  Non

20) **Éprouvez-vous des problèmes d'accès à l'information (remontée, circulation, feedback) ?**

- Oui  Non  
 De temps en temps  Ne se prononce pas

21) **En ce qui concerne votre travail, estimez-vous :**

☞ *Disposer des informations nécessaires pour accomplir votre travail*

- Oui  Plus ou moins  
 Non  Ne se prononce pas

☞ *Être suffisamment informé(e) sur vos objectifs de travail*



## TABLE DES MATIÈRES

<b>DEDICACES .....</b>	<b>i</b>
<b>REMERCIEMENTS.....</b>	<b>ii</b>
<b>LISTE DES ABRÉVIATIONS .....</b>	<b>iii</b>
<b>SOMMAIRE .....</b>	<b>iv</b>
<b>PROLOGUE .....</b>	<b>v</b>
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>1</b>
<b><i>PREMIÈRE PARTIE</i> :</b> .....	<b>4</b>
<b>CADRE THÉORIQUE ET MÉTHODOLOGIQUE .....</b>	<b>4</b>
I.    CADRE THÉORIQUE : La communication dans son ensemble .....	5
A.    Définition de la communication .....	5
B.    Définition de la communication interne .....	8
C.    Communication interne : vecteur de la motivation du personnel .....	11
D.    Communication interne et climat social .....	21
E.    Quelques limites de la communication interne .....	22
1)    Les limites en général.....	22
2)    Les limites individuelles.....	23
3)    Les limites organisationnelles .....	24
II.    PRÉSENTATION DU CADRE D'ÉTUDE ET METHODOLOGIE.....	26
A.    Présentation du cadre d'étude.....	26
1)    Généralités sur l'OUEST AFRICA MONETIQUE .....	26
2)    Organisation de l'OUEST AFRICA MONETIQUE .....	27
B.    MÉTHODOLOGIE.....	29
1)    Approche méthodologique .....	30
2)    Instrument et méthode de traitement de données .....	31
3)    Échantillonnage .....	31
4)    Limites et difficultés rencontrées .....	31
5)    Choix et intérêt du sujet.....	32
<b><i>DEUXIEME PARTIE</i> :</b> .....	<b>33</b>
<b>ANALYSE ET INTERPRÉTATIONS DES DONNÉES/RECOMMANDATIONS .....</b>	<b>33</b>
I.    ANALYSE ET INTERPRÉTATIONS DES DONNÉES.....	34
II.    RECOMMANDATIONS.....	56

<b>CONCLUSION.....</b>	<b>62</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>64</b>
<b>WEBOGRAPHIE.....</b>	<b>65</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>66</b>
<b>TABLE DES MATIÈRES .....</b>	<b>73</b>

CESAG - BIBLIOTHEQUE