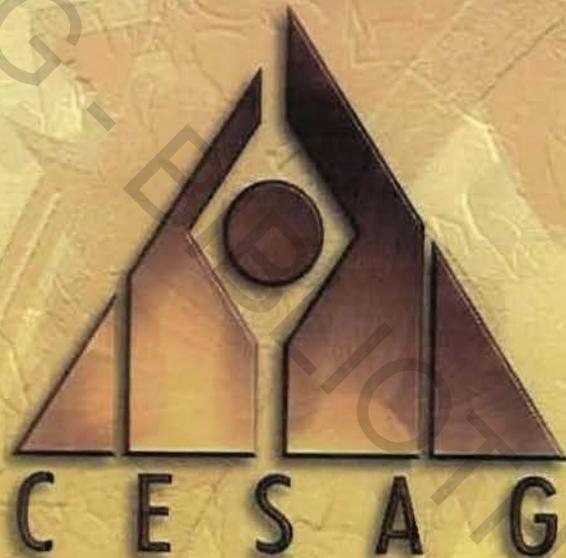


INSTITUT SUPERIEUR DE GESTION DES ENTREPRISES ET ORGANISATIONS
(ISGEO)

DIPLOME D'ETUDES SUPERIEURES EN ADMINISTRATION ET GESTION DES
ENTREPRISES ET ORGANISATIONS

DESAG

CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DE LA
COMMUNICATION INTERNE D'UNE SOCIETE DE
PRODUCTION ET DE DISTRIBUTION D'EAU :
CAS DE LA SDE



CENTRE AFRICAIN D'ETUDES
SUPERIEURES EN GESTION

Présenté et soutenu par **Sékou Boukadary TRAORE**

Mars 2004

Sous la direction de :
- Mr Ibrahima WADE
Professeur associé au CESAG

M0005DESAG04



2

Bibliothèque du CESAG



108853

DEDICACES

Nous dédions ce travail du fond du cœur :

*A notre père feu Kissima TRAORE qui a su donner la chance à tous ses enfants d'aller à l'école.

*A notre mère Yah qui nous a quitté pendant la rédaction de ce mémoire, que la terre lui soit légère, que son âme repose en paix.

*A nos mamans Any , Yah, Balogo et Djénéba pour l'éducation qu'elles ont eu à nous donner.

*A tous nos oncles et tantes qui ont d'une manière ou d'une autre soutenu notre famille.

*A nos aînés Gaoussou, Baba, Bakary, Garaba et Mori pour avoir su faire régner la cohésion et l'entente au sein de notre famille.

*A notre grande sœur Mamou qui a su nous comprendre et nous soutenir pendant nos moments difficiles .

*A notre frère aîné Demba pour son appui financier.

*A notre neveu Siriki pour son soutien financier .

*A notre fiancée Awa pour sa compréhension et sa patience .

*A notre fille ZENAB qui n'a pu bénéficier de l'affection paternelle pendant notre absence .

*A tous nos sœurs et frères, cousins et cousines, amis et tous ceux que nous avons dû oublier.

Qu'ils trouvent ici l'expression de notre plus haute considération.

REMERCIEMENTS

Nos remerciements vont à l'endroit de tous ceux qui nous ont aidé à réaliser ce travail, qui ont contribué à notre formation et qui nous ont soutenu pendant notre séjour de Dakar .

Nous remercions notre frère Aîné Demba TRAORE qui n'a ménagé aucun effort pour prendre en charge nos frais de scolarité et de subsistance pendant le séjour de Dakar .

Nous remercions également notre neveu Siriki SANGARE pour son soutien financier .

Nous ne saurions oublier le CESAG qui nous a formé et nous a donné l'opportunité de nous trotter a des stagiaires de divers horizons.

A l'Institut Supérieur de Gestion des Entreprises et Organisations (ISGEO), à son Directeur M. Ahmadou TRAORE et ses collaborateurs, nous disons merci pour cette formation.

Nous remercions du fond du cœur notre Directeur de mémoire M. Ibrahima WADE qui a accepté de nous encadrer malgré ses multiples occupations. Qu'il trouve ici l'expression de notre reconnaissance.

A M. Ahmadou Lamine Sy, Directeur de l'Institut de Langues et de Communication Internationale (ILCI) nous disons merci pour son soutien concernant notre stage .

Nos sincères remerciements à la Sénégalaise Des Eaux (SDE) qui a accepté de nous accueillir et de nous fournir toutes les informations relatives à notre stage .

Nous remercions particulièrement :

M. Babacar DIAKHATE : DRII à la SDF

M. Cheikh Tidiane FALL : Directeur de la Communication.

M. Oumar DIOP : responsable gestion des compétences et de la formation.

Mme Dominique GAYE : Assistante de communication.

M. Oumar DIA : Assistant de communication

Pour leur sens d'ouverture et pour nous avoir accepté dans leurs structures .

Nous remercions Monsieur et Madame SOGOBA, nos frères Oumarou et ZA BI

Nous remercions notre nièce Mlle Assa SANGARE, nos frères FANAN et DOSS.

TABLE DES MATIERES

DEDICACE.....	1
REMERCIEMENTS.....	2
TABLE DES MATIERES.....	3
LISTE DES TABLEAUX ET DES GRAPHIQUES.....	6
INTRODUCTION.....	10
PREMIERE PARTIE : MODULE THEORIQUE.....	12
CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE ET CONCEPTUEL.....	13
<i>1-1-Problematique</i>	13
<i>1-2 Objectifs</i>	14
1-2-1 Objectif Général.....	14
1-2-2 objectifs spécifiques.....	14
<i>1-3 Cadre conceptuel</i>	14
1-3-1 Définition des concepts.....	14
1-3-1-1 Définition de la communication.....	14
1-3-1-2 Définition de l'information.....	15
1-3-1-3 Définition de la communication interne.....	16
1-3-1-4 l'information descendante.....	17
1-3-1-5 L'information ascendante.....	17
1-3-1-6 La communication horizontale.....	17
CHAPITRE II : CADRE CONTEXTUEL.....	18
<i>2-1 Présentation de la SDE</i>	18
<i>2-2 Historique</i>	18
<i>2-3 Missions des intervenants du secteur</i>	19
2-3-1 L'ETAT : définition de la stratégie du secteur.....	19
2-3-2 LA SONES : gestion des moyens.....	19
2-3-3 LA SDE : Gestion technique et commerciale.....	19
<i>2-4 Expansion et fonctionnement</i>	20
2-4-1 Les principales missions des Directions ciblées.....	20

2-4-1-1 Direction de L'Exploitation	20
2-4-1-2 Direction des Ressources Humaines	20
2-4-1-3 Direction Financière et Comptable	20
2-4-1-4 Direction du Traitement de l'Information	21
2-4-1-5 Direction du Contrôle.....	21
2-4-1-6 Direction de la Clientèle.....	21
2-4-1-7 Direction des Travaux	21
2-5 <i>Les objectifs de la SDE</i>	22
2-6 <i>Les effectifs</i>	22
2-7 <i>Présentation de la Direction de la Communication</i>	22
2-7-1 Le Directeur de la Communication	23
2-7-1-1 : Définition de fonctions.....	23
2-7-1-1-a Au niveau du Management	23
2-7-1-1-b : Au niveau des activités supports.....	23
2-7-2 Les Assistants de Communication.....	24
2-7-2-1 : Définitions de fonctions	24
2-7-2-1-a: Au niveau du management.....	24
2-7-2-1-b Au niveau des activités supports.....	24

DEUXIEME PARTIE : MODULE DE TERRAIN..... 25

CHAPITRE I : METHODOLOGIE D'ENQUETE..... 26

<i>1-1 Recherche documentaire</i>	26
<i>1-2 Observation</i>	26
<i>1-3 Enquête de Terrain</i>	27
1-3-1 Entretien.....	27
1-3-2 Enquête par questionnaire	27
1-3-2-1 Echantillonnage.....	28
1-3-2-2 Délimitation du champ de l'étude	28
1-3-3 Administration du questionnaire	28
1-3-3-1 Les difficultés rencontrées	28

CHAPITRE II : ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS	29
2-1 <i>Analyse des résultats</i>	29
2-1-1-Participation du personnel à l'enquête	29
2-1-1-1 Univers de l'enquête.....	29
2-1-1-2 Renseignements généraux	31
2-1-2-La circulation de l'information à la SDE	35
2-1-3 --Appréciation de l'impact des moyens de communication interne à la SDE	47
2-1-3-1 Appréciation de l'impact des moyens écrits	47
2-1-3-2 L'appréciation de l'impact des moyens oraux	52
TROISIEME PARTIE :RECOMMANDATIONS.....	59
1 <i>Les moyens écrits</i>	60
1-1 Introduction d'un nouvel outil de communication interne : La Boîte à idées.	60
1-2 Le Journal d'entreprise.	60
1-3 Les comptes rendus de réunion.....	61
1-4 Le tableau d'affichage.....	61
2- <i>Les moyens oraux</i>	62
2-1 Les réunions de service.....	62
2-2 Les Réunions inter services	62
2-3 L'utilisation du téléphone.	62
2-4 Les entretiens individuels	62
3- <i>La circulation de l'information</i>	63
3-1 Rumeurs en entreprise.....	63
3-2 Communication latérale	63
3-3 Communication entre la hiérarchie et la base.	63
CONCLUSION GENERALE.....	64
BIBLIOGRAPHIE	66
ANNEXES	68

LISTE DES TABLEAUX ET DES GRAPHIQUES

Liste des tableaux

Tableau 1 : Représentativité des personnes sondées .	30
Tableau 2: La répartition par sexe.....	31
Tableau 3 : L'ancienneté	32
Tableau 4 : La représentativité des individus sondés par catégorie socioprofessionnelle.....	33
Tableau 5: Tableau croisé profession*sexe.....	34
Tableau 6: Les moyens de communication interne par lesquels les employés sont le plus souvent informés de la vie et des décisions de l'entreprise.....	35
Tableau 7 : L'efficacité des moyens de communication interne à véhiculer l'information ou les décisions.....	36
Tableau 8: Classement par ordre d'importance de l'efficacité des outils de communication à véhiculer l'information et les décisions.	39
Tableau 9: Réception suffisante d'informations relatives aux stratégies, objectifs et résultats de l'entreprise.....	40
Tableau 10: Réception régulière d'informations provenant des supérieurs hiérarchiques.....	41
Tableau 11: Informations adressées a la hiérarchie.....	41
Tableau 12: Attitude concernant les informations pouvant nuire à l'entreprise, à soi ou à autrui.....	42
Tableau 13 : Acceptation des suggestions faites à la hiérarchie	42
Tableau 14: Le sentiment d'être écouté par les supérieurs hiérarchiques.	43
Tableau 15: La satisfaction de la politique de communication latérale	43

Tableau 16: La satisfaction de la qualité de la communication entre la hiérarchie et la base	44
Tableau 17 : Synthèse des problèmes évoqués sur la circulation de l'information	45
Tableau 18: Synthèse des suggestions faites sur la circulation de l'information....	45
Tableau 19: L'appréciation de la fréquence des notes de services	47
Tableau 20: La satisfaction de la fréquence de flash info.....	47
Tableau 21: La satisfaction du contenu de flash info	48
Tableau 22: La satisfaction de la fréquence de SDE info	48
Tableau 23: La satisfaction du contenu de SDE info.....	49
Tableau 24: L'actualisation régulière du tableau d'affichage.....	49
Tableau 25 : L'appréciation des comptes rendus de réunion.....	50
Tableau 26: Synthèse des problèmes évoqués sur l'impact des moyens écrits	51
Tableau 27: Synthèse des suggestions faites sur les moyens écrits.....	51
Tableau 28: L'appréciation des réunions de service.....	52
Tableau 29: Le niveau des échanges avec les autres services.....	53
Tableau 30: L'appréciation des réunions inter services.....	54
Tableau 31: L'importance accordée aux rumeurs en entreprise.....	54
Tableau 32: La satisfaction des entretiens annuels d'évaluation	55
Tableau 33: Appréciation de l'impact des autres outils de communication	56
Tableau 34: Synthèse des problèmes évoqués sur l'appréciation de l'impact des moyens oraux	57
Tableau 35: Synthèse des suggestions faites sur les moyens oraux	58

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique 1 : Représentativité des individus sondés au niveau des 6 Directions ..	30
Graphique 2: Répartition des individus sondés selon le sexe	31
Graphique 3: L'ancienneté des individus sondés.....	32
Graphique 4: Catégories socio-professionnelles (CSP) des individus sondés.....	33

CESAG - BIBLIOTHEQUE

SIGLES UTILISES

BTP : Bâtiment Travaux Publics
CGEF : Compagnie Générale des Eaux de France
CGES : Compagnie Générale des Eaux du Sénégal
DAL : Direction de L'Approvisionnement et de la Logistique
DBC : Direction du Budget et du Contrôle de Gestion
DC : Direction du Contrôle
DCL : Direction de la Clientèle
DCOM : Direction de la Communication
DEX : Direction de l'Exploitation
DFC : Direction Financière et Comptable
DG : Directeur Générale/Direction Générale
DGA : Direction Générale Adjointe
DR : Direction Régionale
DRH : Direction des Ressources Humaines
DT : Direction Technique
DTI : Direction du Traitement de l'Information
DTX : Direction des Travaux
GRH : Gestion des Ressources Humaines
ISO : International Standardisation Organisation
SAUR : Société d'Aménagement Urbain et Rural
SDE : Sénégalaise des Eaux
SENELEC : Société Nationale d'Electricité
SONATEL : Société Nationale des Télécommunications
SONEES : Société Nationale d'Exploitation des Eaux du Sénégal
SONES : Société Nationale des Eaux du Sénégal

INTRODUCTION

Dans les entreprises qui réussissent, les gens communiquent entre eux, et au-delà de la communication, ils n'agissent pas seulement en fonction de leur mission mais aussi en fonction de leur contribution. Ils essaient d'évoluer ensemble car l'entreprise n'est pas un empilement mais un réseau de compétences.

La communication interne développe le sens du collectif, et si elle n'a pas de finalité humaine elle ne sert à rien. C'est sans doute cette conception qui a amené d'ALMEIDA Nicole et LIBAERT Thierry à affirmer que la communication interne n'a d'efficacité que si elle est accompagnée par une politique de relations humaines concordantes et par un appui du management de l'entreprise¹.

Les mêmes auteurs vont jusqu'à soutenir que la communication interne ne peut être ni conçue ni pratiquée de manière indépendante ; et qu'elle accompagne de ce point de vue, la stratégie de l'entreprise, à savoir son projet économique, social et financier.²

Toutefois, dans leur souci d'ouverture sur l'extérieur, les entreprises doivent d'abord bien communiquer en interne car on ne peut pas bien communiquer en externe si une politique de communication interne fait défaut. En effet, l'objectif global de la communication interne consiste à récolter puis à diffuser, à communiquer des informations en vue de permettre à l'entreprise et à ses acteurs internes d'exister.

Le besoin d'informations tient compte des différents événements qui se déroulent dans le temps ; il varie selon les lieux et les contextes, et tous les services n'ont pas les mêmes demandes ; de plus, ce besoin est différent en fonction des cibles qui peuvent être nombreuses. L'offre quant à elle doit répondre à plusieurs impératifs : elle doit non seulement être régulière, adaptée mais aussi accessible en permanence.

Le travail sur la forme est aussi un élément essentiel de la communication interne. Informer tout en communiquant n'est pas forcément chose facile et il s'agit de trouver un juste milieu entre l'information (la transmission brute des données qui concernent l'organisation) et la

¹ d'ALMEIDA, N. et LIBAERT, T., La communication interne de l'entreprise, Ed. Dunod, Les Topos, 3^e Ed., 2002, P. 7

² d'ALMEIDA, N. et LIBAERT, T., La communication interne de l'entreprise, Ed. Dunod, Les Topos, 3^e Ed., 2002, P. 9

communication (la mise en situation des données avant leur transport vers les publics de l'organisation). Informer ne suffit pas, surtout dans des dynamiques de changement .

Aujourd'hui, les salariés sont des acteurs de l'entreprise. Il n'est plus possible de les mobiliser sans les tenir informés des objectifs économiques, financiers, sociaux, politiques, éthiques et culturels. Malheureusement, bon nombre d'entreprises ne font pas de cette réalité leur credo. D'après certaines études, la relation des entreprises à leurs salariés est de nos jours teintée de scepticisme. La crédibilité des discours s'amointrit tandis que prolifèrent les communications informelles et de proximité. Les salariés ne disposent pas d'informations stratégiques essentielles et du temps nécessaire pour assurer une réorientation professionnelle.

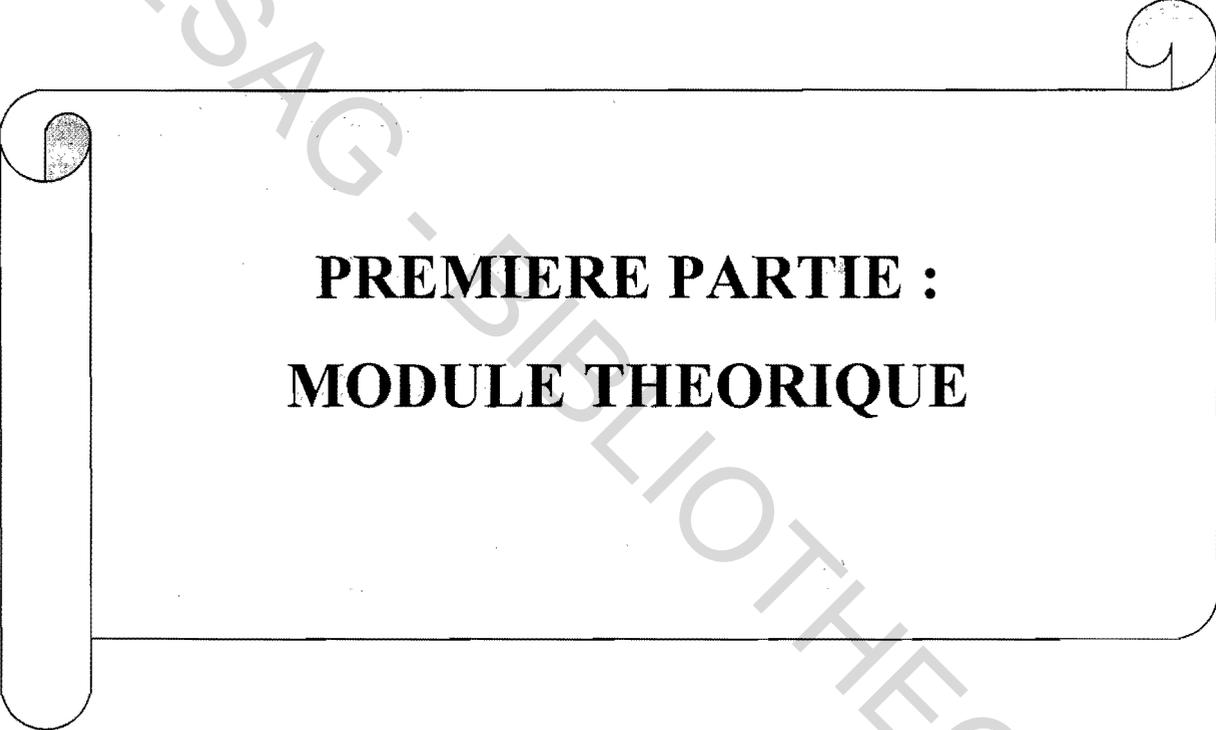
La communication interne se doit donc de contribuer à mettre en commun des informations stratégiques, culturelles, fonctionnelles et opérationnelles afin de renforcer l'efficacité de l'organisation. Elle doit aider à créer un langage commun qui permet à chacun d'orienter et d'adapter son comportement professionnel.

Dans cette optique, l'entreprise par le biais de la communication interne pourra mettre en commun un langage, une culture, des valeurs afin de donner un coup de fouet aux relations entre salariés et partant à la relation des salariés à leur entreprise. La communication interne participera ainsi à la construction d'une image unifiée et positive de l'entreprise.

L'image que le salarié a de son entreprise, des qualités requises pour y réussir et de son fonctionnement global, conditionne en grande partie la motivation et l'implication de chacun.

Toute communication interne s'appuie sur des moyens de communication interne en vue d'atteindre efficacement les résultats escomptés. De l'efficacité, de la bonne utilisation et de la compréhension des moyens de communication interne, dépendra la réussite de la politique de communication interne de l'entreprise.

En choisissant de travailler sur l'impact des outils de communication interne à la SDE, nous envisageons de contribuer à l'amélioration de la communication interne qui ne saurait au demeurant, écarter de son champ d'action les désaccords, les ruptures, les crises car là où collaborent au moins deux individus il y aura toujours des problèmes de communication.



PREMIERE PARTIE :
MODULE THEORIQUE

CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE ET CONCEPTUEL

1-1-Problematique

Aujourd'hui, il est admis que la compétitivité d'une entreprise se juge autant par son aptitude à utiliser autour d'une activité de production, des flux financiers, d'un dessein planificateur ou d'un système de contrôle, que par sa capacité à utiliser des flux d'informations adaptés à son ambition. Or que constate-t-on et que nous rapporte-t-on régulièrement ?

Dans les entreprises où l'on communique mal parce qu'à tous les niveaux on pratique la rétention de l'information, on se heurte au cloisonnement des entités de la structure. Quand elle circule, l'information y emprunte quasi exclusivement les circuits descendants. Aussi est-il normal que les acteurs cèdent à la rumeur et au ressassement qui sont les indices les plus patents d'une mauvaise gestion de l'information.

Aujourd'hui plus que jamais, l'entreprise africaine se doit d'intégrer la communication comme l'une des variables clés de sa politique générale. Mieux encore, il lui faut définir une stratégie de communication adaptée à ses contraintes, s'enracinant dans sa culture et servant ses objectifs de développement.

Les entreprises qui essaient de faire siennes un tel credo, se sont dotées en leur sein d'une structure opérationnelle en charge des problèmes de communication.

Au Sénégal, La SENELEC, le port et la SDE peuvent être cités en exemple. Mais que valent ces différents systèmes ?

A défaut d'une évaluation globale des plans communicationnels, nous voulons dans cette présente étude mesurer au moins l'impact de l'utilisation des outils de communication auprès du personnel de la SDE.

Quelle est la pertinence de leur choix ?

Quelle est leur efficacité ?

Quel est l'impact de l'utilisation de ces outils sur l'efficacité de la communication dans l'entreprise ?

Comment les travailleurs apprécient-ils l'utilisation de ces outils ?

Ce sont là autant d'interrogations qui participent de l'architecture que nous voulons imprimer à cette étude.

C'est pourquoi cette étude sera basée autour de trois parties comprenant : un module théorique, un module de terrain et des recommandations.

Le module théorique est subdivisé en deux chapitres articulés autour d'un cadre théorique et conceptuel.

Le module de terrain comprend la méthodologie générale d'enquête et les résultats subséquents.

1-2 Objectifs

1-2-1 Objectif Général

L'objectif de cette étude est d'apprécier l'impact des outils de communication interne auprès des salariés de la SDE afin d'envisager des solutions pouvant permettre d'atteindre efficacement les objectifs de communication interne que l'entreprise s'est fixés.

1-2-2 objectifs spécifiques

- Apprécier l'efficacité de la circulation de l'information à la SDE.
- Mesurer l'impact des moyens écrits et oraux de communication interne auprès des salariés.
- Faire des recommandations en vue de l'amélioration de la communication interne à la SDE.

1-3 Cadre conceptuel

1-3-1 Définition des concepts

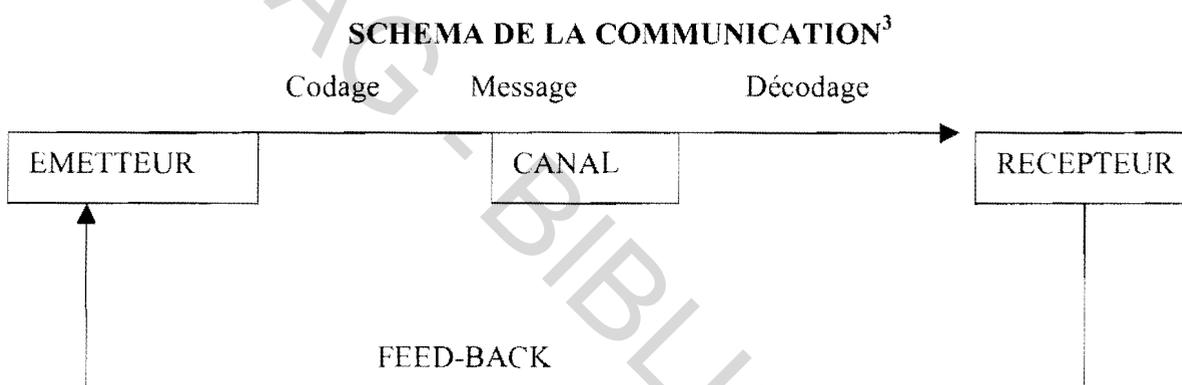
1-3-1-1 Définition de la communication

Selon le dictionnaire des sciences de l'information et de la communication (LAMIZET Bernard et SILEM Ahmed), en gestion des entreprises et organisations, la communication désigne l'ensemble des actions entreprises en vue de donner la meilleure image de cette entreprise ou de cette organisation, d'accéder à une certaine notoriété, faire connaître les produits et les activités de l'organisation pour développer éventuellement les parts de marché, de motiver et mobiliser les hommes de l'organisation.

Pour les auteurs DETRIE Philippe et BROYEZ Catherine :« communiquer, c'est non seulement informer mais aussi écouter, dialoguer, animer. Ce n'est pas uniquement la circulation de l'information ».¹

MARIE France et LEBEL Pierre affirment que la communication c'est l'échange entre deux partenaires. L'un des deux envoie une information à l'autre qui réagit, qui répond. La communication appelle un aller-retour. La réponse c'est le feed-back, c'est l'alimentation en retour de la conversation.

Si la réponse n'est pas organisée, si elle ne fonctionne pas, il n'y a qu'information, il n'y a pas communication².



1-3-1-2 Définition de l'information

Selon le dictionnaire LE ROBERT, information vient du verbe informer qui est le fait de mettre au courant, apprendre, avertir, aviser, renseigner etc... Information signifie renseignement ou événement que l'on porte à la connaissance d'une personne, d'un public. C'est une annonce, un avis, une nouvelle.

A l'intérieur d'un groupe organisé, les informations passent par des canaux formels à travers un organigramme et des canaux informels représentés par diverses relations qui naissent parallèlement au réseau formel.

¹ DETRIE, Philippe et LIBAER, Thierry., La communication interne au service du management, Ed. Liaisons, 2001

² LEBEL, France-Marie et Pierre, organiser la communication interne, Ed. d'organisation, Paris, 1992, 36P

³ LAZAR, Judith., La science de la communication, Presse Universitaire de France, 1992

A la différence de la communication, l'information va d'une personne à l'autre dans un seul sens. La notion de bilatéralité est exclue.

SCHEMATISATION DE L'INFORMATION



Un transfert de message d'une personne A vers une personne B mais sans chemin retour.

1-3-1-3 Définition de la communication interne

Le dictionnaire Encyclopédique des sciences de l'information et de la communication (LAMIZET Bernard, SILEM Ahmed) définit la communication interne comme la communication dans les organisations destinée à obtenir l'adhésion des membres de celle-ci. Elle s'inscrit dans une logique de mobilisation et de motivation du personnel.

La communication interne s'inscrit aussi dans le cadre de la stratégie de communication globale susceptible d'essuyer des critiques. En mettant en œuvre des politiques de communication interne, les dirigeants cherchent en fait à faire de chaque salarié un support de communication externe.

Selon LIBAERT Thierry et D'ALMEDIA Nicole, la communication interne est une des déclinaisons de la communication d'entreprise. Elle est la composante d'un système global d'organisation des flux d'informations et des échanges.¹

Ils vont jusqu'à dire que la communication d'une organisation recouvre un ensemble de structures et de procédures :

- Elle lui permettent de se situer et de se positionner dans son environnement.
- Elles ont pour fonction l'émission, l'écoute et l'échange de messages.
- Elles visent à adapter le projet de l'organisation, ses produits ou ses procédures aux contraintes , opportunités et menaces émanant de son environnement.
- Elles ont pour objectif d'influencer les représentations et comportements des interlocuteurs.

¹ d'ALMEIDA, Nicole, et LIBAERT Thierry. , La communication interne de l'entreprise, Ed. Dunod , Les Topos , 3^e ED 2002 P 9

1-3-1-4 L'information descendante

Elle est aussi appelée information vers le bas ou divergente parce qu'elle diverge en s'écartant d'une personne vers un grand nombre. Elle est essentiellement constituée de procédures, de règles et d'ordre pour permettre l'exécution des tâches.

1-3-1-5 L'information ascendante

C'est une information qui part de la base et remonte vers le sommet de la hiérarchie. Elle est aussi appelée information vers le haut ou convergente parce qu'elle converge en se concentrant d'un grand nombre de personnes vers un destinataire unique.

1-3-1-6 La communication horizontale

Elle concerne les services ou personnes de même niveau. Elle se développe le plus souvent à travers des réunions de travail. Dans ce cas, l'information est bien de la communication ; d'où la notion de communication latérale ou horizontale.

CHAPITRE II : CADRE CONTEXTUEL

2-1 Présentation de la SDE

A l'instar de la SENELEC et de la SONATEL, la SDE fait partie d'un secteur stratégique au Sénégal. Son domaine est la production et la commercialisation de l'eau qui demeure un produit très important dans l'économie Sénégalaise.

L'importance de son chiffre d'affaire, le nombre d'employés et le produit vital qu'elle offre à la population toute entière font de la SDE une société primordiale pour l'économie Sénégalaise.

La SDE est une société anonyme au capital de 3 milliards de francs cfa .

Elle dessert 318 000 abonnés pour un chiffre d'affaire de 35 milliards de francs cfa et 78 millions de m³ vendus.

Le capital de la SDE est partagé entre SAUR International, filiale de BOUYGUES qui est une entreprise Française de BTP (60,5% dont 5% est attribué au personnel de la SDE), des privés Sénégalais (34%), l'Etat du Sénégal (5%) et GTHE (0,5%). La SDF est composée d'un siège social, de Directions régionales (DR) au nombre de dix, et aussi de dix secteurs implantés à Dakar.

2-2 Historique

La Sénégalaise Des Eaux a été créée le 23 avril 1996. Issue de la réforme du sous secteur de l'hydraulique urbaine au Sénégal, la SDE assure la production et la distribution de l'eau potable au Sénégal.

La Compagnie Générale des Eaux du Sénégal (CGES), filiale de la Compagnie Générale des Eaux de France (CGEF), bénéficiait avec l'Etat du Sénégal d'un contrat d'exploitation de l'eau depuis le 01/04/1951. La déchéance du CGES en ce qui concerne l'exploitation et la distribution amènera l'Etat et les collectivités locales à se substituer à elle en Mars 1971.

La Société Nationale des Eaux et Electricité du Sénégal va ainsi se former par apport de l'Etat et des collectivités locales mais c'est à la loi n°83-73 du 05/05/1983 autorisant la création de la Société Nationale d'Exploitation des Eaux du Sénégal que la SONEES doit son existence. Les dispositions de loi n°87-19 du 03/08/1987 firent de la SONEES une société nationale.

C'est avec la réforme du sous secteur de l'hydraulique intervenue en 1996 que la SONEES fut divisée en trois sociétés (SONES, SDE et ONAS).

L'Etat assure la tutelle du secteur par l'intermédiaire des Ministères de l'hydraulique et des finances. La SONES assure de son côté l'ensemble de la gestion du patrimoine ainsi que le contrôle de la qualité de l'exploitation et du service. Quant à la SDE, elle assure la production et la distribution de l'eau potable. L'ONAS s'occupe de l'assainissement et des conduites d'eau.

2-3 Missions des intervenants du secteur

2-3-1 L'ETAT : définition de la stratégie du secteur.

- Définir la politique sectorielle.
- Gérer les ressources en eau.
- Elaborer le cadre législatif et réglementaire.
- Approuver le système de tarification et du prix de l'eau.

2 3-2 LA SONES : gestion des moyens .

- Gestion du patrimoine (mise en valeur, amortissement et service de la dette).
- Plan directeur, programmation des investissements et recherche de financement.
- Maître d'ouvrage des travaux de renouvellement des infrastructures.
- Sensibilisation du public.
- Contrôle de la qualité du service de distribution d'eau potable.

2-3-3 LA SDE : Gestion technique et commerciale

- Exploitation et entretien des infrastructures et du matériel.
- Renouvellement du matériel d'exploitation et de compteurs.
- Renouvellement du réseau et des branchements.
- Extension du réseau financée par des tiers.
- Etude et justification de la nécessité de travaux de renouvellement des infrastructures.
- Etude et justification de la nécessité de travaux d'extension des infrastructures.
- Facturation de l'eau potable et encaissement de la redevance d'assainissement.
- Communication et relation avec la clientèle.

2-4 Expansion et fonctionnement

L'organisation mise en place à la SDE a pour objectif de rendre l'entreprise efficace dans sa mission. La SDE compte treize Directions dont la Direction Générale et la Direction Générale Adjointe. Ces deux dernières coordonnent et contrôlent les activités de toutes les autres Directions. (voir annexe). La présente étude s'est focalisée sur les six Directions suivantes dont procède notre échantillon. Leur choix est surtout dictée par l'effectivité de l'utilisation des différents outils de communication.

2-4-1 Les principales missions des Directions ciblées

2-4-1-1 Direction de L'Exploitation

- Contribuer à l'élaboration de la politique d'exploitation.
- Produire et distribuer une eau conforme à la réglementation.
- Veiller au respect des obligations contractuelles.
- Réaliser les travaux liés à l'exploitation pour le compte de la Direction des Travaux.
- Participer aux relations avec l'environnement institutionnel.

2-4-1-2 Direction des Ressources Humaines

- Contribuer à la conception et animer la politique des Ressources Humaines.
- Mettre à la disposition des structures les moyens de gestion de leurs Ressources Humaines.
- Veiller à l'adéquation entre les exigences du poste et les compétences des collaborateurs.
- Gérer les contrats de travail et veiller au respect du droit du travail.
- Animer un dialogue social favorable au bon développement du climat social.

2-4-1-3 Direction Financière et Comptable

- Veiller à ce que l'entreprise dispose toujours de la trésorerie nécessaire à son fonctionnement et au moindre coût.
- Produire une transcription valorisée des activités de l'entreprise aussi rapide et fidèle que possible.
- Veiller au respect de la législation fiscale en vigueur.

2-4-1-4 Direction du Traitement de l'Information

- Elaborer et faire évoluer en accord avec la Direction Générale le schéma directeur informatique.
- Concevoir le plan informatique, le faire approuver par la Direction Générale et piloter sa mise en œuvre.
- Superviser le déploiement, l'assistance et la maintenance des outils informatiques.
- Elaborer, faire évoluer, mettre en œuvre et contrôler la politique sécurité informatique.
- Assurer la veille technologique.

2-4-1-5 Direction du Contrôle

- S'assurer de la fiabilité des informations administratives, commerciales et techniques et veiller au respect des règles de gestion.
- Faire des recommandations pour corriger les dysfonctionnements constatés.
- Analyser le contenu des rapports de la SONES et communiquer les observations aux structures concernées.

2-4-1-6 Direction de la Clientèle

- Contribuer à l'élaboration de la politique qualité, la mettre en œuvre.
- Définir et assurer la politique commerciale.
- Veiller au respect des obligations contractuelles.
- Facturer les m3 vendus aux clients et recouvrer les montants correspondants.
- Facturer les travaux liés à l'exploitation et recouvrer les montants correspondants.

2-4-1-7 Direction des Travaux

- Planifier les opérations de manière à déterminer le volume de travaux à réaliser ainsi que le cadencement.
- Réaliser les travaux selon les règles de l'art pour une meilleur image de marque de la société.
- Assurer une rentabilité financière de l'activité travaux.
- Veiller au respect des obligations contractuelles.
- Organiser la sous traitance interne et externe.
- Garantir l'exécution des travaux selon les règles de l'art.

2-5 Les objectifs de la SDE

La satisfaction de ses clients demeure un objectif majeur pour la SDE. C'est pourquoi elle a décidé d'assurer un service de qualité pour satisfaire ses clients. Depuis sa prise de service, la Sénégalaise Des Eaux s'est résolument engagée dans une dynamique de modernisation de ses outils de travail, d'amélioration de la qualité de ses prestations et de développement du professionnalisme de ses équipes.

Pour structurer sa quête de la performance, en assurer la cohérence et capitaliser son savoir faire, la SDE a mis en place un nouveau système de management de la qualité avec l'introduction de la Démarche qualité ISO 9001 version 2000.

Le responsable qualité a la responsabilité de rendre compte de l'efficacité du système de management de la qualité, notamment à travers les revues de processus et la revue de direction. Sur cette base, il s'engage à tout mettre en œuvre pour améliorer constamment le fonctionnement du système de management de la qualité.

2-6 Les effectifs

A sa prise de service en 1996, la SDE comptait 1312 salariés dont 100 Cadres, 521 Agents de Maîtrise et 691 Agents d'Exécution. Au jour d'aujourd'hui (2004), l'effectif est de 1150 salariés. Parmi ces salariés, il y a 102 Cadres dont 89 hommes et 13 femmes, 436 Agents de Maîtrise dont 334 hommes et 102 femmes, 612 Agents d'Exécution dont 539 hommes et 73 femmes.

La baisse de l'effectif de 1312 en 1996 à 1150 en 2004 s'explique par le nombre de départs à la retraite, le nombre de départs négociés, le nombre de licenciés et de décès.

2-7 Présentation de la Direction de la Communication

La Direction de la Communication à la SDE est rattachée à la Direction générale. Elle a pour missions de définir et planifier en concertation avec la Direction Générale la politique de communication de l'entreprise. Elle communique au nom de l'entreprise en direction de tous ses publics. Une autre mission est d'informer et de sensibiliser les collaborateurs de l'entreprise sur les orientations et politiques définies par la Direction Générale. Enfin, la Direction de la communication se doit de conseiller les différentes structures de l'entreprise dans leurs actions de communication.

La Direction de la Communication est composée d'un Directeur de la Communication et de deux Assistants de Communication.

2-7-1 Le Directeur de la Communication

Le Directeur de la communication a pour supérieurs hiérarchiques le Directeur Général et le Directeur Général adjoint. Il a autorité hiérarchique sur ses deux Assistants de Communication.

2-7-1-1 : Définition de fonctions

2-7-1-1-a Au niveau du Management

- Assurer l'entretien d'évaluation annuel (entretien entre salariés et supérieurs hiérarchiques)
- Valider les contrats objectifs.
- Déterminer les besoins en formation et établir le plan de formation de la Direction.
- Veiller à la diffusion de l'information au sein de la Direction.
- Assurer la coordination entre les différentes structures (Directions, sous Directions, services) de l'entreprise.
- Appliquer et faire appliquer les procédures et instructions.
- Mettre en évidence ou corriger des non conformités.
- Initier des actions correctives ou préventives.
- Proposer des améliorations.
- Organiser des revues d'activités, participer au comité de pilotage, à la revue de Direction
- Respecter et appliquer les consignes de sécurité.

2-7-1-1-b : Au niveau des activités supports

- Proposer le plan de communication et sa mise à jour à la Direction Générale.
- Suivre la bonne exécution du plan de communication validé par la Direction Générale.
- Assurer une bonne circulation de l'information dans l'entreprise.
- Assurer les relations avec la presse, la clientèle, l'administration etc...
- Assister les structures de l'entreprise dans toutes les actions de communication.
- Relire et valider tous les supports de formation de l'entreprise.
- Assurer une collaboration avec les autres services de communication du groupe.

- Etablir le budget et contrôler son exécution.
- Autoriser des dépenses en communication.
- Imputer les factures en respectant le plan analytique.

2-7-2 Les Assistants de Communication

Au nombre de deux, ils ont pour supérieur hiérarchique le Directeur de la Communication. Ils sont donc sous l'autorité de ce dernier.

2-7-2-1 : Définitions de fonctions

2-7-2-1-a: Au niveau du management

- Appliquer les procédures et instructions.
- Mettre en évidence ou corriger des non conformités.
- Participer aux revues d'activités.
- Proposer des améliorations.
- Respecter et appliquer les consignes de sécurité.

2-7-2-1-b Au niveau des activités supports

- Participer aux actions de communication en direction de la clientèle et de la Direction Clientèle.
- Assurer la parution régulière des annonces dans la presse.
- Assurer le suivi du budget communication.
- Participer à l'organisation de la rencontre journée « objectifs » et autres événements de l'entreprise.
- Participer à la rédaction de SDE Info.
- Assurer le suivi de la réalisation des supports (gadgets, cadeaux, affiches etc ...)
- Assurer la liaison avec les organisations des travailleurs de l'entreprise (Amicale des femmes, dahiras etc...)
- Elaborer la revue de presse mensuelle à diffuser aux Directeurs.
- Assister les structures de l'entreprise dans toutes les actions de communication.
- Superviser et participer au rangement des documents liés à la communication.
- Participer à l'élaboration des supports de communication (affiches, plaquettes)
- Effectuer toute autre tâche confiée par la hiérarchie.



DEUXIEME PARTIE :
MODULE DE TERRAIN

CHAPITRE I : METHODOLOGIE D'ENQUETE

Nous avons opéré une triangulation des sources, circonscrites essentiellement autour d'une analyse documentaire, d'une observation participante et in situ, d'un entretien semi directif et d'une enquête par questionnaire.

1-1 Recherche documentaire.

Les différents centres de ressources visités sont le CESAG et le siège social de la SDE.

Au CESAG, nous avons exploité des mémoires sur la communication interne de quelques services sanitaires au Sénégal. Il faut noter qu'aucun de ces mémoires n'a traité de l'impact des outils de communication interne. Par ailleurs, nous avons exploité des ouvrages spécialisés dans le domaine de la communication interne. Nous nous sommes également référé à des ouvrages portant sur la communication en général.

Au niveau de la SDE, nous avons exploité tous les outils techniques de communication. Nous avons recensé et exploité tous les outils techniques écrits et oraux utilisés dans le cadre de la communication, qu'elle soit descendante, ascendante, ou latérale.

De la même manière, nous nous sommes intéressé à la documentation ayant trait à l'histoire et à l'organisation de l'entreprise.

L'ensemble de ces matériaux hétéroclites nous a permis de dresser un vivier important pour permettre les investigations attendues.

1-2 Observation

Pendant notre passage à la SDE, nous avons fait beaucoup d'observations au niveau du système de communication. Cette observation s'est élargie à d'autres composantes de la communication interne que sont le climat social et la motivation au travail.

Au niveau des outils de communication, nous avons lu des numéros du journal d'entreprise (SDE info) et de la note flash (flash info).

Nous avons pu observer l'utilisation du téléphone et de l'outil informatique par certains salariés dans quelques Directions.

Le personnel semble motivé et l'ambiance est bon enfant.

Nous avons apprécié la structuration des bureaux qui est différente de celle de la grande majorité des entreprises.

La proximité des différentes Directions permet une fluidité au niveau des échanges entre lesdites Directions.

Cependant, nous avons observé l'absence d'un outil de communication classique, en l'occurrence la boîte à idée qui demeure un outil de communication ascendant. Elle permet à la Direction d'apprécier les suggestions à elle faite par la base.

1-3 Enquête de Terrain

1-3-1 Entretien

Nous avons élaboré un guide d'entretien préalable à la confection du questionnaire. Ce guide nous a permis d'avoir d'importantes informations relatives au système de communication interne à la SDE et aux opinions personnelles de certains employés en ce qui concerne la communication interne.

Il faut noter que ces entretiens nous ont aidé à cerner certains problèmes évoqués par quelques salariés, notamment ceux liés à la rétention de l'information, à la non généralisation de l'utilisation du fax etc...

En définitive, les résultats des informations recueillies après les entretiens nous ont permis de tracer les grandes lignes du questionnaire qui a fait l'objet d'une étude quantitative contrairement aux entretiens dont les résultats sont des données qualitatives.

1-3-2 Enquête par questionnaire

Nous avons tenu compte de plusieurs facteurs pour l'élaboration du questionnaire. D'une part, nous nous sommes appuyé sur les notes prises lors de la recherche documentaire. D'autre part, nous avons privilégié les résultats des entretiens, et l'observation que nous avons eu à faire au niveau du système de communication interne à la SDE.

Nous avons opté en grande majorité pour les questions à item en vue de faciliter le remplissage du questionnaire.

1-3-2-1 Echantillonnage

L'idée de base qui préside à la mise à jour des critères d'échantillonnage repose sur le postulat que les opinions, les façons de voir les choses et les attitudes dépendent à la fois des situations de travail et des caractéristiques personnelles. Nous avons travaillé sur un échantillon de petite taille, trente (30) agents. Les Directions ciblées sont les suivantes : La Direction du Traitement de l'Information, la Direction des Travaux, la Direction de l'Exploitation, la Direction Financière et Comptable, la Direction de la Clientèle.

Au niveau du traitement des données nous avons utilisé les logiciels Word, Excel et SPSS.

L'objectif de l'étude nous le rappelons, consiste à voir et non à prouver.

1-3-2-2 Délimitation du champ de l'étude

Notre thème porte sur la circulation de l'information et l'impact des outils de communication interne à la SDE. Il se limite donc au volet communication interne.

Les entretiens que nous avons eu avec les salariés de la SDE concernent uniquement ceux du siège social de Hann.

Par ailleurs, sur les treize Directions que comptent le siège social de Hann, notre questionnaire n'a été administré qu'aux six précédemment citées.

1-3-3 Administration du questionnaire

1-3-3-1 Les difficultés rencontrées

Sur un échantillon de 70 personnes ciblées, nous n'avons pu travailler qu'avec un échantillon de 30 personnes. Cela est dû au fait que les personnes ciblées aient mis du temps à retourner le questionnaire à eux adressé. Par ailleurs, nous avons patienté pendant un bon moment en vue de l'amélioration du nombre de personnes. Cela est resté sans suite et nous nous sommes contenté du présent échantillon.

CHAPITRE II : ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS

2-1 Analyse des résultats

2-1-1-Participation du personnel à l'enquête

2-1-1-1 Univers de l'enquête

Comme nous l'avons annoncé précédemment, six (6) Directions ont été ciblées pour l'échantillonnage de notre étude. Nous notons la Direction des Ressources Humaines (30 employés), la Direction des Travaux (32 employés), la Direction de l'Exploitation (61 employés), la Direction Financière et Comptable (25 employés) et la Direction de la Clientèle (44 employés).

Le nombre total des employés des six (6) Directions est de 205 employés. Notre étude a porté sur 30 employés, ce qui représente un taux de 14,63% de la population ciblée.

Nous avons un total de 50 cadres au niveau des 6 Directions . Le nombre total des cadres sondés est de 9 personnes, ce qui représente un taux de 18% des cadres sondés au niveau de la population ciblée.

Le nombre total des Agents de Maîtrise des 6 Directions est de 78 personnes et nous avons 12 personnes sondées. Le taux est de 15,38%.

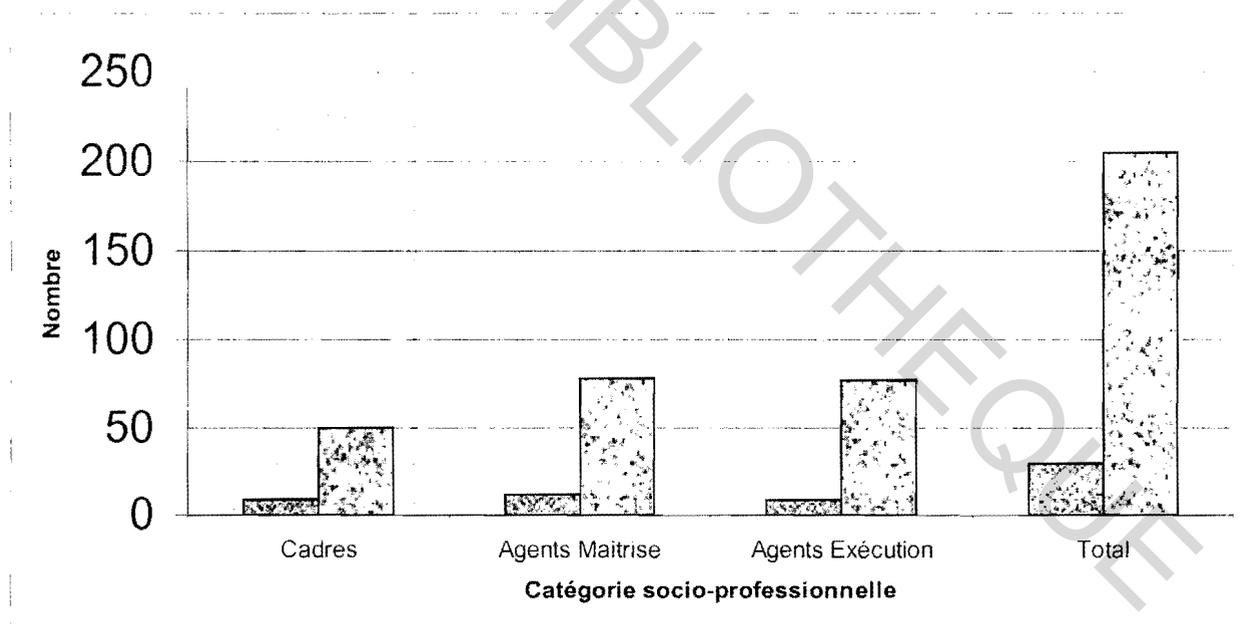
Au niveau des Agents d'Exécution, nous avons 9 sondés sur un total de 77 personnes. La représentativité est de 11,68%.

Le tableau ci-après nous montre de manière succincte la représentativité des personnes sondées.

Tableau 1 : Représentativité des personnes sondées .

PERSONNES SONDEES	EFFECTIF	EFFECTIF GLOBAL	POURCENTAGE
CADRES	9	50	18%
AGENTS MAITRISE	12	78	15,38%
AGENTS EXECUTION	9	77	11,68%
TOTAL	30	205	14,63%

Graphique 1 : Représentativité des individus sondés au niveau des 6 Directions

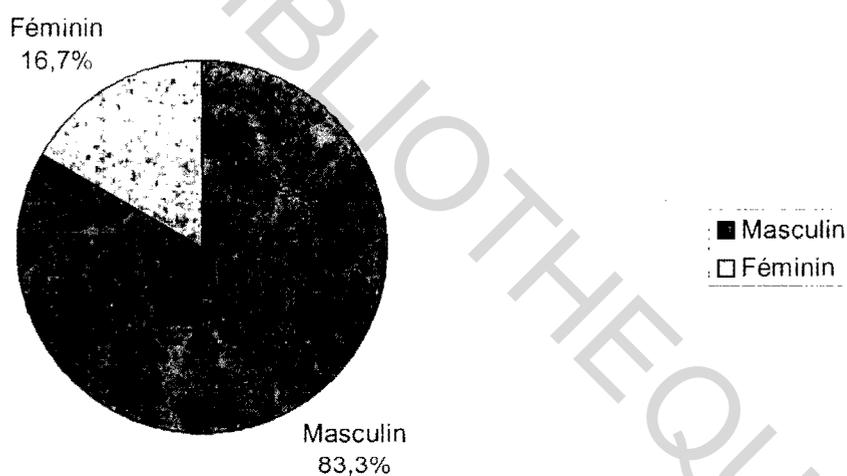


2-1-1-2 Renseignements généraux

Tableau 2: La répartition par sexe

	FREQUENCE	POURCENTAGE
MASCULIN	25	83,3 %
FEMININ	5	16,7 %
TOTAL	30	100%

Graphique 2: Répartition des individus sondés selon le sexe

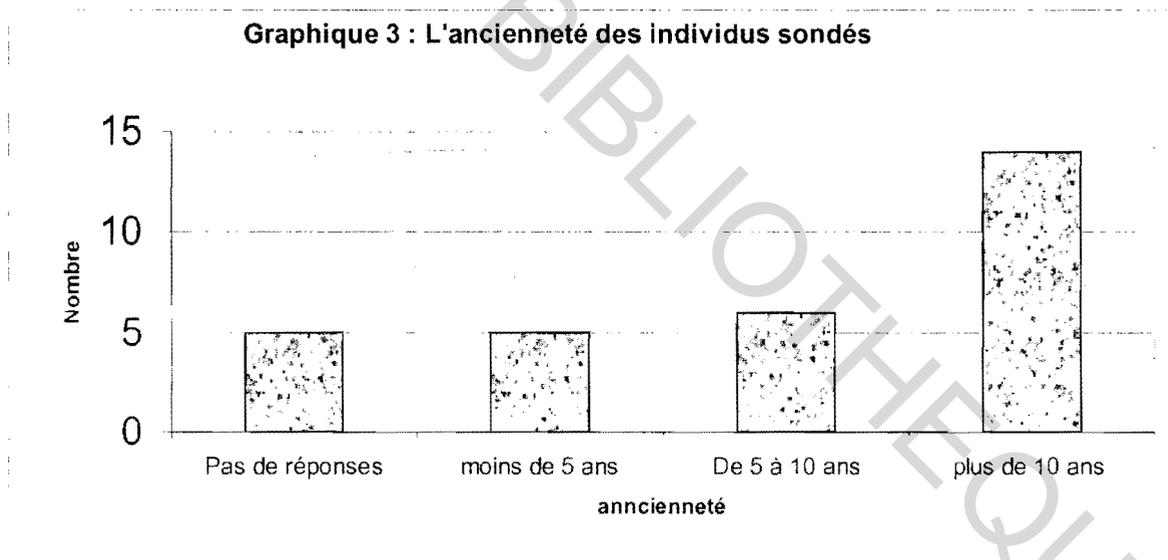


L'étude a porté sur 30 employés. Nous avons un effectif de 25 hommes et 5 femmes. Les hommes représentant 83,3% de l'échantillon tandis que les femmes occupent un taux de 16,7%.

Tableau 3 : L'ancienneté

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage Cumulé
Pas de réponses	5	16,7%	16,7%
Moins de 5 Ans	5	16,7%	33,4%
De 5 à 10 Ans	6	20%	53,4%
Plus de 10 Ans	14	46,6%	100%
Total	30	100%	

Graphique 3: L'ancienneté des individus sondés

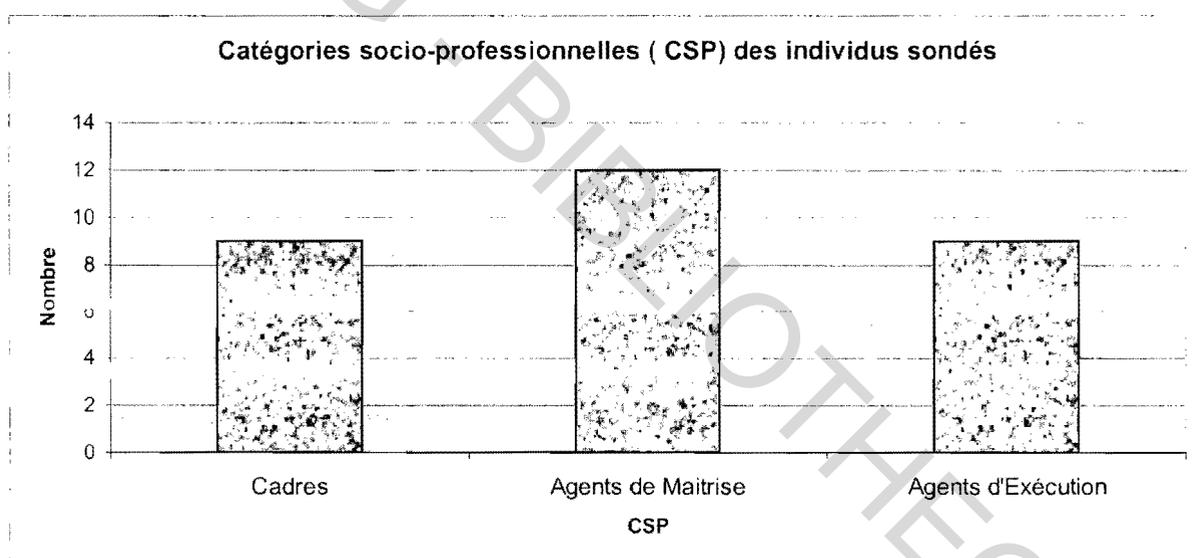


Les employés de moins de 5 ans représentent un taux de 16,7%. Par ailleurs, les employés compris entre 5 ans et 10 ans d'ancienneté représentent 20 % des personnes sondées. Nous constatons que le taux d'ancienneté supérieur à 10 ans est le plus élevé avec un pourcentage de 46,6%. Le taux de non réponses couvre 16,7% des personnes sondées.

Tableau 4 : La représentativité des individus sondés par catégorie socioprofessionnelle

	FREQUENCE	POURCENTAGE	Pourcentage Cumulé
CADRES	9	30%	30%
AGENTS DE MAITRISE	12	40%	70%
AGENTS D'EXECUTION	9	30%	100%
TOTAL	30	100%	

Graphique 4: Catégories socio-professionnelles (CSP) des individus sondés



Parmi les personnes sondées, nous notons 9 Cadres , 12 Agents de Maîtrise et 9 Agents d'Exécution. Les 12 Agents de Maîtrise représentent un taux de 40 %. Il y a autant de Cadres que d'Agents d'Exécution. Par conséquent, chaque catégorie socioprofessionnelle représente un taux de 30 %.

Sur un total de 30 employés sondés , nous avons 9 Cadres, 12 Agents de Maîtrise et 9 Agents d'Exécution.

Tableau 5: Tableau croisé profession*sexe

			sexe		Total
			Masculin	Féminin	
Profession	Cadre	Effectif	8	1	9
		% dans Profession	88,9%	11,1%	100,0%
		% dans sexe	32,0%	20,0%	30,0%
	Agent de maîtrise	Effectif	9	3	12
		% dans Profession	75,0%	25,0%	100,0%
		% dans sexe	36,0%	60,0%	40,0%
	Agent d'exécution	Effectif	8	1	9
		% dans Profession	88,9%	11,1%	100,0%
		% dans sexe	32,0%	20,0%	30,0%
Total	Effectif	25	5	30	
	% dans Profession	83,3%	16,7%	100,0%	
	% dans sexe	100,0%	100,0%	100,0%	

Au niveau de la profession, sur les 9 Cadres sondés nous avons 8 hommes et 1 femme. Les hommes représentent 88,9% des Cadres sondés tandis que la seule femme représente un taux de 11,1%.

Quant aux Agents de Maîtrise, nous notons 9 hommes. Cela équivaut à un taux de 75% des Agents de Maîtrise. Les 3 femmes couvrent un taux de 25%.

La représentativité et le taux concernant les Agents d'Exécution sont similaires à la situation des Cadres, c'est à dire 8 hommes pour 88,9% et une femme pour un taux de 11,1%.

Au niveau de la représentativité du sexe, nous avons 25 hommes et 5 femmes. Parmi les hommes, nous notons 8 Cadres pour un taux de 32% des hommes sondés, 9 Agents de Maîtrise qui représentent 36% des hommes et 8 Agents d'Exécution, ce qui correspond à un taux de 32% des hommes sondés.

Sur les 5 femmes, nous avons 1 Cadre qui correspond à 20% des femmes sondées, 3 Agents de Maîtrise avec un taux de 60% et un Agent d'Exécution qui représente 20% des femmes sondées.

2-1-2-La circulation de l'information à la SDE

Tableau 6: Les moyens de communication interne par lesquels les employés sont le plus souvent informés de la vie et des décisions de l'entreprise.

*Par quels moyens de communication interne êtes vous le plus souvent informé de la vie et des décisions de l'entreprise ?

	Note de service	Flash info	SDE info	Affichage	Comptes rendus de réunions	Réunions de service	Réunions inter services
Fréquence	23	28	22	21	15	12	9
Pourcentage	76,7%	93,3%	73,3%	70%	50%	40%	30%
Observation	>moyenne	> moyenne	> moyenne	> moyenne	= moyenne	< moyenne	<moyenne
	Entretien individuel	Réunion journée « objectifs »	Caravane de la communication	Flash info messagerie	Messagerie	Bruits/rumeurs	
Fréquence	3	13	16	16	15	8	
Pourcentage	10%	43,3%	53,3%	53,3%	50%	26,7%	
Observation	<moyenne	< moyenne	> moyenne	> moyenne	=moyenne	< moyenne	

L'objectif ici est de connaître la représentativité des outils de communication interne quant à la diffusion des informations concernant la vie et les décisions de l'entreprise.

Nous constatons que le moyen de communication interne le plus cité est Flash info avec un taux de 93,3% pour l'ensemble des personnes sondées. Ensuite nous avons la note de service, SDE info et l'affichage avec respectivement 76,7%, 73,3% et 70% de l'ensemble des personnes sondées.

Concernant les moyens de communication interne les moins cités, nous pouvons noter les réunions de service et les réunions inter services avec respectivement 40% et 30%.

Les positions occupées par ces outils de communication interne pourraient s'expliquer par le fait qu'ils sont généralement centrés sur des objectifs spécifiques et se déroulent dans un cadre restreint.

Au niveau des outils moyennement classés se trouvent la caravane de la communication et Flash info messagerie avec un taux de 53,3% pour chaque outil. La messagerie représente 50%.

Dans l'ensemble, nous constatons que les moyens écrits sont les outils de communication interne les plus utilisés en ce qui concerne l'information sur la vie et les décisions de l'entreprise.

Tableau 7 : L'efficacité des moyens de communication interne à véhiculer l'information ou les décisions.

*Quels sont parmi les moyens de communication interne ceux qui vous semblent les plus efficaces à véhiculer l'information ou les décisions ? Les classer par ordre d'importance.

NB : L'analyse de ce tableau concerne l'ensemble des personnes sondées.

En vue de faciliter notre travail, nous avons procédé à un barème de notation. Ainsi, une catégorie de point sera attribuée à toute personne ayant fait un classement.

Exemple : la note de service est citée en 1ere position par 15 personnes. $13 * 15 = 195$ points.

*Première position : 13 Points

*Deuxième position : 12 points

*Troisième position : 11 points

*Quatrième position : 10 points

*Cinquième position : 9 points

*Sixième position : 8 point

*Septième position : 7 point

*Huitième position : 6 points

*Neuvième position : 5 points

*Dixième position : 4 points

*Onzième position : 3 points

*Douzième position : 2 points

*Treizième position : 1 point

	Note de service	Flash info	SDE info	Affichage	Comptes rendus de réunions	Réunions de service
1	195 points	117 points	0 Point	52 points	13 points	26 points
2	60	156	12	36	12	24
3	44	11	33	66	33	22
4	30	30	10	20	40	0
5	9	0	9	9	36	27
6	8	0	16	0	16	24
7	0	0	21	7	7	0
8	0	0	12	0	0	6
9	0	0	5	15	0	0
10	0	4	0	4	0	4
11	0	0	0	0	0	0
12	0	0	0	0	0	0
13	0	0	0	0	0	0
TOTAL (Points)	346	318	118	209	157	133

	Entretien individuel	Réunions journées « objectifs »	Caravane de la communication	Flash info messagerie	Messagerie	Bruits/rumeurs
1	0 Point	0 Point	13 Points	13 points	65 Points	0 Point
2	0	0	0	0	24	0
3	11	11	44	11	11	0
4	0	10	10	20	20	0
5	0	0	18	27	9	0
6	0	16	16	0	0	8
7	7	0	14	7	14	0
8	0	12	12	0	12	0
9	0	0	5	5	0	5
10	4	0	0	0	12	4
11	3	3	0	3	0	0
12	2	2	0	0	0	0
13	0	0	0	0	0	0
TOTAL (Points)	27	54	132	86	167	17

En tenant compte du critère de notation que nous nous sommes fixé, les résultats suivants se dégagent.

Tableau 8: Classement par ordre d'importance de l'efficacité des outils de communication à véhiculer l'information et les décisions.

Outils de Communication	Nombre de Points	CLASSEMENT
Note de service	346	1 ^{er}
Flash info	318	2 ^e
Affichage	209	3 ^e
Messagerie	167	4 ^e
Compte rendu de réunion	157	5 ^e
Réunion de service	133	6 ^e
Caravane de la communication	132	7 ^e
SDE info	118	8 ^e
Flash info messagerie	86	9 ^e
Réunion inter service	60	10 ^e
Réunion journée « objectif »	54	11 ^e
Entretien individuel	27	12 ^e
Bruits/Rumeurs	17	13 ^e

La Note de service avec 346 points arrive en tête des outils de communication interne jugés les plus efficaces à véhiculer l'information et les décisions. Flash info arrive en deuxième position avec 318 points tandis que l'affichage vient en troisième position avec 209 points.

Le journal d'entreprise SDE info arrive en huitième position avec 118 points. Il serait opportun de noter que c'est l'outil le plus mal classé parmi les moyens écrits, derrière la note de service, le flash info, l'affichage et le compte rendu de réunion.

Au niveau des moyens oraux, les outils les mieux classés sont la messagerie avec 167 points, la réunion de service avec 133 points et la caravane de la communication avec 132 points.

Les outils les plus mal classés sont les Bruits, l'entretien individuel et la réunion journée « objectifs ».

Nous pouvons retenir que les moyens écrits sont les outils de communication interne les mieux classés quant à leur efficacité à véhiculer l'information et les décisions.

Tableau 9: Réception suffisante d'informations relatives aux stratégies, objectifs et résultats de l'entreprise.

*Etes-vous suffisamment informé sur les stratégies, les objectifs et les résultats de l'entreprise ?

								Total	
		oui tout à fait		oui plutôt		non plutôt pas		Effectif	Colonne %
		Effectif	%	Effectif	%	Effectif	Colonne %		
Profession	Cadre	3	33,33%	5	55,56%	1	11,11%	9	100,00%
	Agent de maîtrise	6	50,00%	2	16,67%	4	33,33%	12	100,00%
	Agent d'exécution	5	55,56%	2	22,22%	2	22,22%	9	100,00%
Total		14	46,67%	9	30,00%	7	23,33%	30	100,00%

Les personnes sondées reçoivent suffisamment les informations relatives aux stratégies, objectifs et résultats de l'entreprise.

Les résultats montrent que les réponses se situent pour la majorité entre « oui tout à fait » et « oui plutôt ». Par exemple, 88,9% des Cadres, 66,7% des Agents de Maîtrise et 77,8% des Agents d'Exécution sont favorables à ce cas de figure.

Cependant, le tiers des Agents de Maîtrise n'adhère pas au cas précédent, soit 33,3% qui jugent ne pas recevoir les informations suffisantes concernant les stratégies, objectifs et résultats de l'entreprise.

Tableau 10: Réception régulière d'informations provenant des supérieurs hiérarchiques.

Recevez- vous régulièrement des informations de vos supérieurs hiérarchiques ?

								Total	
		oui tout à fait		oui plutôt		non plutôt pas		Effectif	%
		Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%		
Profession	Cadre	3	33,3%	5	55,6%	1	11,1%	9	100,0%
	Agent de maîtrise	3	25,0%	7	58,3%	2	16,7%	12	100,0%
	Agent d'exécution	5	55,6%	3	33,3%	1	11,1%	9	100,0%
Total		11	36,7%	15	50,0%	4	13,3%	30	100,0%

Dans l'ensemble, les collaborateurs reçoivent régulièrement des informations de leurs supérieurs hiérarchiques. Toutefois, 15 employés ont répondu « oui plutôt » et 11 personnes ont opté pour la réponse « oui tout à fait ».

Tableau 11: Informations adressées à la hiérarchie

*Les supérieurs hiérarchiques reçoivent-ils des informations venant de la base ?

												Total	
		pas de réponse		oui tout à fait		oui plutôt		non plutôt pas		non pas du tout		Effectif	%
		Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%		
Profession	Cadre	0	,0%	3	33,3%	5	55,6%	1	11,1%	0	,0%	9	100,0%
	Agent de maîtrise	1	8,3%	7	58,3%	3	25,0%	1	8,3%	0	0%	12	100,0%
	Agent d'exécution	0	,0%	4	44,4%	3	33,3%	1	11,1%	1	11,1%	9	100,0%
Total		1	3,3%	14	46,7%	11	36,7%	3	10,0%	1	3,3%	30	100,0%

Le tableau indique clairement que les supérieurs hiérarchiques reçoivent des informations provenant de la base. Au niveau des Cadres par exemple, 88,9% partagent ce point de vue. Une frange non négligeable des Agents de Maîtrise et des Agents d'Exécution s'inscrit également dans cette logique avec respectivement 83,3% et 77,7%.

Par ailleurs, 55,6% des Cadres ont opté pour la réponse « oui plutôt » et 58,3% des Agents de Maîtrise pour « oui tout à fait ».

Tableau 12: Attitude concernant les informations pouvant nuire à l'entreprise, à soi ou à autrui.

*Si vous recevez des informations pouvant être utilisées de manière à nuire à l'entreprise, à soi ou à autrui :

						Total	
		diffuse		diffuse pas		Effectif	%
		Effectif	%	Effectif	%		
Profession	Cadre	2	22,2%	7	77,8%	9	100,0%
	Agent de maitrise	2	16,7%	10	83,3%	12	100,0%
	Agent d'exécution	2	22,2%	7	77,8%	9	100,0%
Total		6	20,0%	24	80,0%	30	100,0%

La grande majorité des individus sondés n'est pas prête à diffuser les informations pouvant nuire à l'entreprise à soi ou à autrui. Plus de la moitié de l'échantillon abonde dans ce sens. En guise d'exemple, 83,3% des Agents de Maîtrise soutiennent cette thèse contre 77,8% pour les autres catégories socioprofessionnelles. C'est à dire les Cadres et les Agents de Maîtrise.

Tableau 13 : Acceptation des suggestions faites à la hiérarchie

*La hiérarchie accepte-t-elle les suggestions que vous lui faites ?

						Total	
		toujours		souvent		Effectif	%
		Effectif	%	Effectif	%		
Profession	Cadre	1	11,1%	8	88,9%	9	100,0%
	Agent de maitrise	2	16,7%	10	83,3%	12	100,0%
	Agent d'exécution	2	22,2%	7	77,8%	9	100,0%
Total		5	16,7%	25	83,3%	30	100,0%

Il s'agit ici de voir si la hiérarchie accepte les suggestions à elle faites par les collaborateurs.

La tendance qui se dégage est satisfaisante dans la mesure où la hiérarchie accepte souvent les suggestions faites par les collaborateurs. Cela sous entend qu'elle ne les accepte pas toutes. Ce sont sûrement celles jugées pertinentes qui sont prises en compte.

88,9% des Cadres ont répondu « souvent », 88,3% des Agents de maîtrise et 77,8% des Agents d'Exécution ont choisi la même réponse.

Tableau 14: Le sentiment d'être écouté par les supérieurs hiérarchiques.

*Avez-vous le sentiment d'être écouté par vos supérieurs hiérarchiques ?

										Total	
		oui tout à fait		oui plutôt		non plutôt pas		non pas du tout		Effectif	%
		Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	Colonne %		
Profession	Cadre	2	22,2%	7	77,8%	0	,0%	0	,0%	9	100,0%
	Agent de maîtrise	5	41,7%	5	41,7%	2	16,7%	0	,0%	12	100,0%
	Agent d'exécution	3	33,3%	3	33,3%	2	22,2%	1	11,1%	9	100,0%
Total		10	33,3%	15	50,0%	4	13,3%	1	3,3%	30	100,0%

La quasi totalité des Cadres ont le sentiment d'être écouté par les supérieurs hiérarchiques avec respectivement 22,2% de réponses pour « oui tout à fait » et 77,8% pour « oui plutôt ».

Au niveau des Agents de Maîtrise, 83,4% sont en faveur de « oui tout à fait » et « oui plutôt » contre seulement 16,7% pour « non plutôt pas ».

Quant aux Agents d'Exécution, leur situation est moins reluisante. Le tiers n'a pas le sentiment d'être écouté par les supérieurs hiérarchiques, soit un taux de 33,3% partagé entre « non plutôt Pas » et « non pas du tout ».

Tableau 15: La satisfaction de la politique de communication latérale

*Êtes-vous satisfait de la politique de communication latérale à la SDE ?

												Total	
		pas de réponse		oui tout à fait		oui plutôt		non plutôt pas		non pas du tout		Effectif	%
		Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%		
Profession	Cadre	1	11,1%	0	,0%	4	44,4%	3	33,3%	1	11,1%	9	100,0%
	Agent de maîtrise	1	8,3%	5	41,7%	6	50,0%	0	,0%	0	,0%	12	100,0%
	Agent d'exécution	0	,0%	1	11,1%	5	55,6%	1	11,1%	2	22,2%	9	100,0%
Total		2	6,7%	6	20,0%	15	50,0%	4	13,3%	3	10,0%	30	100,0%

La situation des Agents de Maîtrise est plus reluisante au niveau de la politique de communication latérale. 41,7% pour « oui tout à fait » et 50% pour « oui plutôt ».

44,4% des Cadres se situent entre « non plutôt pas » et « non pas du tout », et 44,4 % pour « oui plutôt ».

33,3% des Agents d'Exécution ne sont pas satisfaits.

Tableau 16: La satisfaction de la qualité de la communication entre la hiérarchie et la base

*La communication entre la hiérarchie et la base est-elle de bonne qualité ?

										Total	
		oui tout à fait		oui plutôt		non plutôt pas		non pas du tout		Effectif	%
		Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%		
Profession	Cadre	2	22,2%	4	44,4%	2	22,2%	1	11,1%	9	100,0%
	Agent de maîtrise	4	33,3%	5	41,7%	3	25,0%	0	,0%	12	100,0%
	Agent d'exécution	2	22,2%	2	22,2%	4	44,4%	1	11,1%	9	100,0%
Total		8	26,7%	11	36,7%	9	30,0%	2	6,7%	30	100,0%

En grande majorité, les Cadres et les Agents de Maîtrise sont satisfaits de la qualité de la communication entre la hiérarchie et la base. Cependant, nous notons 44,4% des Cadres qui répondent « oui plutôt » et 41,7% des Agents de Maîtrise pour la même réponse.

Une frange non négligeable des Agents d'Exécution n'est pas satisfaite de la politique de communication entre la hiérarchie et la base. Cela s'explique par un taux de réponses négatives se situant à 55,5%.

Tableau 17 : Synthèse des problèmes évoqués sur la circulation de l'information

Catégorie socio professionnelle	Synthèse des problèmes évoqués
Les Cadres	<ul style="list-style-type: none"> * Insatisfaction de la politique de communication latérale à la SDE * Mauvaise qualité de la communication entre la hiérarchie et la base.
Les agents de Maîtrise	<ul style="list-style-type: none"> * Insatisfaction quant aux informations relatives aux stratégies, objectifs et résultats de l'entreprise. * insatisfaction de la politique de communication latérale à la SDE
Les Agents d'Exécution	<ul style="list-style-type: none"> * Mauvaise qualité de la communication entre la hiérarchie et la base.

Tableau 18: Synthèse des suggestions faites sur la circulation de l'information

Catégorie socio professionnelle	Synthèse des suggestions faites
Les Cadres	<ul style="list-style-type: none"> * Améliorer la communication inter services * introduire une politique de communication de manière à toucher toutes les couches de l'entreprise sans distinction. * Donner les informations aux collaborateurs en temps réel en vue d'éviter les rumeurs.
Les Agents de Maîtrise	<ul style="list-style-type: none"> * Mieux intégrer les agents de Maîtrise * Introduire un comité de Direction élargi aux chefs de service et aux chefs de section dans une Direction. * Mener une bonne politique d'information du personnel.
Les Agents d'Exécution	<ul style="list-style-type: none"> * La communication devrait être directe, sincère et franche. * Le personnel doit être bien informé à temps. * Il faudrait plus de fluidité au niveau de la communication interne. * Bonne diffusion des résultats de l'entreprise. * Faire connaître les stratégies de la SDE

CONCLUSION PARTIELLE

Les personnes sondées connaissent bien les outils de communication interne à la SDE. Nous pouvons affirmer que cela est important, voire intéressant. Flash info est l'outil le plus utilisé pour véhiculer l'information sur la vie et les décisions de l'entreprise.

Au niveau de l'efficacité des outils à véhiculer l'information ou les décisions, le journal d'entreprise ne s'impose pas car il figure en 8^e position avec 118 points contre 346 points pour la note de service qui occupe la première place. Flash info et l'affichage suivent avec 318 points et 209 points. Un fait important que nous pouvons souligner est que les rumeurs occupent la dernière place. Même si leur existence est une réalité, ils ne représentent pas un taux important. Cependant, il serait opportun de trouver des solutions en vue de remédier à ce problème.

Même si quelques salariés ne sont pas satisfaits, la réception suffisante d'informations relatives aux stratégies, objectifs et résultats de l'entreprise est une réalité.

Par ailleurs, la politique de communication entre la hiérarchie et la base est acceptable.

Cependant, il reste des améliorations à faire. Dans l'ensemble, nous notons une réception régulière d'informations provenant des supérieurs hiérarchiques et de la base.

Toutes les suggestions ne pouvant être acceptées, le taux accordé à la réponse « souvent » est satisfaisant : un taux de 80,9% pour les Cadres, 88,3% pour les Agents de Maîtrise et 77,8% pour les Agents d'Exécution. Vingt cinq (25) personnes estiment être écoutées par les supérieurs hiérarchiques. Cependant, il faudra améliorer les rapports avec les Agents d'Exécution dont le tiers n'est pas satisfait. Une amélioration de la politique de communication latérale au niveau des Cadres et des Agents de Maîtrise s'impose. Nous avons un taux d'insatisfaction de 44,4% des Cadres et 33,3% des Agents d'Exécution.

2-1-3 –Appréciation de l'impact des moyens de communication interne à la SDE

2-1-3-1 Appréciation de l'impact des moyens écrits

Tableau 19: L'appréciation de la fréquence des notes de services

*Quelle appréciation faites vous de la fréquence des notes de service ?

												Total	
		pas de réponse		Acceptable		trop régulière		très rare		rare		Effectif	%
		Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%		
Profession	Cadre	1	11,1%	6	66,7%	2	22,2%	0	,0%	0	,0%	9	100,0%
	Agent de maîtrise	1	8,3%	8	66,7%	0	,0%	2	16,7%	1	8,3%	12	100,0%
	Agent d'exécution	0	,0%	7	77,8%	2	22,2%	0	,0%	0	,0%	9	100,0%
Total		2	6,7%	21	70,0%	4	13,3%	2	6,7%	1	3,3%	30	100,0%

Pour la plupart, les personnes sondées ont une bonne appréciation de la fréquence des notes de service. Ils jugent que la fréquence des notes de service est acceptable, qu'elles permettent de mieux comprendre les règles de fonctionnement interne, les directives, les modifications juridiques etc... Nous notons un même taux de 66,7% pour les Cadres et les Agents de Maîtrise. Les Agents d'Exécution représentent un taux de 77,8%.

Tableau 20: La satisfaction de la fréquence de flash info

*Etes-vous satisfait de la fréquence de Flash info ?

								Total	
		pas de réponse		oui		Non		Effectif	%
		Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%		
Profession	Cadre	0	,0%	9	100,0%	0	,0%	9	100,0%
	Agent de maîtrise	1	8,3%	11	91,7%	0	,0%	12	100,0%
	Agent d'exécution	0	,0%	8	88,9%	1	11,1%	9	100,0%
Total		1	3,3%	28	93,3%	1	3,3%	30	100,0%

Tous les Cadres sont satisfaits de la fréquence de Flash info. 91,7% des Agents de Maîtrise et 88,9% des Agents d'Exécution sont satisfaits de cette fréquence.

Au total, sur les 30 personnes sondées, nous avons 28 personnes qui sont satisfaites.

Tableau 21: La satisfaction du contenu de flash info

*Etes-vous satisfait du contenu de Flash info ?

								Total	
		pas de réponse		oui		Non		Effectif	%
		Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%		
Profession	Cadre	0	,0%	9	100,0%	0	,0%	9	100%
	Agent de maîtrise	1	8,3%	10	83,3%	1	8,3%	12	100%
	Agent d'exécution	0	,0%	9	100,0%	0	,0%	9	100%
Total		1	3,3%	28	93,3%	1	3,3%	30	100%

Tous les Cadres et les Agents d'Exécution sont satisfaits du contenu de Flash info.

Les Agents de Maîtrise représentent un taux de satisfaction de 83,3%.

Au total, nous avons 28 personnes parmi les 30 sondées qui sont satisfaites du contenu de Flash info.

Tableau 22: La satisfaction de la fréquence de SDE info

*Etes vous satisfait de la Fréquence de SDE info ?

								Total	
		pas de réponse		oui		Non		Effectif	%
		Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%		
Profession	Cadre	0	,0%	4	44,4%	5	55,6%	9	100,0%
	Agent de maîtrise	1	8,3%	7	58,3%	4	33,3%	12	100,0%
	Agent d'exécution	0	,0%	4	44,4%	5	55,6%	9	100,0%
Total		1	3,3%	15	50,0%	14	46,7%	30	100,0%

Comparée à Flash info, la fréquence de SDE info n'est pas satisfaisante. Le taux d'insatisfaction au niveau de la fréquence du journal interne tant chez les Cadres que chez les Agents d'Exécution est de 55,6%. Aussi, 33,3% des Agents de Maîtrise soutiennent la même chose.

Au total, il y a 15 personnes qui sont satisfaites de la fréquence de SDE info et 14 personnes qui ne le sont pas. Nous notons une abstention.

Tableau 23: La satisfaction du contenu de SDE info

*Etes vous satisfait du contenu de SDE info ?

								Total	
		pas de réponse		oui		non		Effectif	%
		Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%		
Profession	Cadre	0	,0%	5	55,6%	4	44,4%	9	100,0%
	Agent de maîtrise	0	,0%	10	83,3%	2	16,7%	12	100,0%
	Agent d'exécution	2	22,2%	7	77,8%	0	,0%	9	100,0%
Total		2	6,7%	22	73,3%	6	20,0%	30	100,0%

En majorité, les Agents de Maîtrise et les Agents d'Exécution sont satisfaits du contenu de SDE info avec respectivement un taux de 83,3% et 77,8%. Chez les Agents d'Exécution, nous avons un taux de non réponses de 22,2%. Au niveau des Cadres, nous avons un taux de satisfaction de 55,6%.

Tableau 24: L'actualisation régulière du tableau d'affichage

Le tableau d'affichage est il régulièrement actualisé ?

								Total	
		pas de réponse		oui		non		Effectif	%
		Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%		
Profession	Cadre	0	,0%	8	88,9%	1	11,1%	9	100,0%
	Agent de maîtrise	3	25,0%	7	58,3%	2	16,7%	12	100,0%
	Agent d'exécution	0	,0%	6	66,7%	3	33,3%	9	100,0%
Total		3	10,0%	21	70,0%	6	20,0%	30	100,0%

Selon la majorité des personnes sondées, le tableau d'affichage est régulièrement actualisé. Nous avons un taux de satisfaction de 88,9% pour les Cadres. Le taux pour les Agents d'Exécution et les Agents de Maîtrise est respectivement de 66,7% et 58,3%. Il faut souligner que le tiers des Agents d'Exécution n'est pas satisfait de l'actualisation du tableau d'affichage.

Tableau 25 : L'appréciation des comptes rendus de réunion

*Quelle appréciation faites vous des comptes rendus de réunion ?

								Total	
		pas de réponse		adressés dans délais		adressés tardivement		Effectif	%
		Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%		
Profession	Cadre	0	,0%	6	66,7%	3	33,3%	9	100,0%
	Agent de maitrise	1	8,3%	7	58,3%	4	33,3%	12	100,0%
	Agent d'exécution	2	22,2%	6	66,7%	1	11,1%	9	100,0%
Total		3	10,0%	19	63,3%	8	26,7%	30	100,0%

Les Cadres et les Agents d'Exécution représentent le même taux de pourcentage avec 66.7% pour chaque catégorie socio professionnelle. Ils soulignent que les comptes rendus de réunion sont adressés aux participants dans des délais raisonnables. 58,3% des Agents de Maîtrise soutiennent la même chose.

Par contre, 33,3% aussi bien de Cadres que d'Agents de Maîtrise affirment que les comptes rendus de réunion sont adressés tardivement aux participants.

Tableau 26: Synthèse des problèmes évoqués sur l'impact des moyens écrits

Catégorie socio professionnelle	Synthèse des problèmes évoqués
Les Cadres	<ul style="list-style-type: none"> * Insatisfaction de la fréquence de SDE info. * Insatisfaction du contenu de SDE info. * Comptes rendus de réunion adressés tardivement aux participants.
Les Agents de Maîtrise	<ul style="list-style-type: none"> * Insatisfaction de la fréquence de SDE info. * Insatisfaction du contenu de SDE info. * Compte rendus de réunion adressés tardivement aux participants. * Non actualisation régulière du tableau d'affichage.
Les Agents d'Exécution	<ul style="list-style-type: none"> * Insatisfaction de la fréquence de SDE info * Non actualisation régulière des tableaux d'affichage. * Comptes rendus de réunion adressés tardivement aux participants.

Tableau 27: Synthèse des suggestions faites sur les moyens écrits.

Catégorie socio professionnelle	Synthèse des suggestions faites
Les Cadres	<ul style="list-style-type: none"> * Parution bimestrielle de SDE info * Parution bimestrielle de SDE info avec page de détente (mots croisés, jeu des erreurs etc...) * Dans le journal interne, parler régulièrement des métiers de l'eau et surtout des relations avec les usagers. * Orienter les thèmes de SDE info sur les problèmes sociaux des collaborateurs (logements, coopératives etc...) * Le journal interne doit être plus critique et la possibilité doit être donnée aux agents pour qu'ils donnent leur avis sur la marche de l'entreprise.
Les Agents de Maîtrise	<ul style="list-style-type: none"> * Faire de SDE info un journal bimestrielle. * Donner plus d'informations sur l'évolution de l'entreprise. * Elargir le domaine des rubrique de SDE info. * Afficher les notes de service à temps. * Porter les comptes rendus de réunion à la connaissance des non participants.
Les Agents d'Exécution	<ul style="list-style-type: none"> * Parution bimestrielle de SDE info. * actualiser régulièrement le tableau d'affichage. * Au niveau de SDE info, améliorer les informations relatives au domaine social.

CONCLUSION PARTIELLE

Dans l'ensemble, nous notons une bonne appréciation de la fréquence des notes de service. En ce qui concerne Flash info, nous notons une satisfaction tant au niveau de la fréquence qu'au niveau du contenu.

Comparée à Flash info, le taux de satisfaction de la fréquence de SDF info n'est pas élevée. 14 personnes ne sont pas satisfaites d'où un taux de 46,4% de l'ensemble des personnes sondées. 44,4% des Cadres ne sont pas satisfaits de son contenu. Vu l'importance du journal d'entreprise qui est un outil de communication descendante, une amélioration reste à faire à ce niveau.

Il serait intéressant d'améliorer également l'actualisation des tableaux d'affichage, 33,3% des Agents ne sont pas satisfaits. Toutefois, elle est appréciée dans l'ensemble.

Au niveau des Agents de Maîtrise et des Agents d'Exécution, chaque catégorie socio professionnelle représente un taux de 33,3%. Ces derniers affirment que les comptes rendus de réunions sont adressés tardivement aux participants. Une amélioration reste aussi à faire à ce niveau.

2-1-3-2 L'appréciation de l'impact des moyens oraux

Tableau 28: L'appréciation des réunions de service

*Quelle appréciation faites vous des réunions de service ?

										Total	
		pas de réponse		frequence acceptable instructives, lieux de travail		enrichissantes, fre q trop régulière		frequence accept, réunions durent long		Effectif	%
		Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%		
Profession	Cadre	0	,0%	4	44,4%	2	22,2%	3	33,3%	9	100,0%
	Agent de maîtrise	2	16,7%	6	50,0%	2	16,7%	2	16,7%	12	100,0%
	Agent d'exécution	2	22,2%	4	44,4%	1	11,1%	2	22,2%	9	100,0%
Total		4	13,3%	14	46,7%	5	16,7%	7	23,3%	30	100,0%

Les Cadres et les Agents de Maîtrise représentent le même taux de réponses :44,4%. Ils soutiennent que la fréquence des réunions de service est acceptable et que lesdites réunions sont très instructives , adaptées et favorisent les échanges. Nous notons 50% des Agents de Maîtrise qui abondent dans le même sens.

Par ailleurs, 33,3% des Cadres apprécient la fréquence mais soulignent que les réunions durent longtemps.

Tableau 29: Le niveau des échanges avec les autres services.

*Comment-jugez vous le niveau des échanges avec les autres services ?

														Total	
		pas de réponse		excellent		très bien		bien		moyen		mauvais		Effectif	%
		Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%		
Profession	Cadre	0	,0%	0	,0%	2	22,2%	3	33,3%	3	33,3%	1	11,1%	9	100,0%
	Agent de maîtrise	0	,0%	0	,0%	2	16,7%	6	50,0%	4	33,3%	0	,0%	12	100,0%
	Agent d'exécution	1	11,1%	1	11,1%	1	11,1%	4	44,4%	2	22,2%	0	,0%	9	100,0%
Total		1	3,3%	1	3,3%	5	16,7%	13	43,3%	9	30,0%	1	3,3%	30	100,0%

Nous notons 50% des Agents de Maîtrise qui attribuent la note « bien » au niveau de l'échange avec les autres services. 44,4% des Agents d'Exécution et 33,3% des Cadres en ont fait autant. La note « moyen » représente 33,3% des Cadres. Les Agents de Maîtrise représentent également le même taux pour la même note. Les Agents d'Exécution représentent 22,2% pour la même note. Par ailleurs, 22,2% des Cadres ont attribué la note « très bien » et 16,7% des Agents de Maîtrise en ont fait autant.

Tableau 30: L'appréciation des réunions inter services

*Quelle appréciation faites-vous des réunions inter services ?

								Total	
		pas de réponse		connaître, comprendre, activités		facilitent intégration		Effectif	%
		Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%		
Profession	Cadre	3	33,3%	5	55,6%	1	11,1%	9	100,0%
	Agent de maîtrise	2	16,7%	4	33,3%	6	50,0%	12	100,0%
	Agent d'exécution	4	44,4%	1	11,1%	4	44,4%	9	100,0%
Total		9	30,0%	10	33,3%	11	36,7%	30	100,0%

Au niveau de l'appréciation des réunions inter services, 55,6% des Cadres affirment qu'elles permettent de mieux connaître et de comprendre les activités des autres services. 33,3% des Agents de Maîtrise soutiennent cette thèse. Pour 50% des Agents de Maîtrise et 44,4% des Agents d'Exécution, ces réunions facilitent l'intégration avec les collègues des autres services.

Nous remarquons un taux important de non réponses au niveau des Agents d'Exécution : 44,4%, cela nous amène à supposer que ces personnes ne participent peut être pas aux réunions inter services.

Tableau 31: L'importance accordée aux rumeurs en entreprise

*Quelle importance-accordez vous aux rumeurs en entreprise ?

												Total	
		pas de réponse		bonne source d'information		s'avèrent presque toujours vrai		mauvaises sources d'info		s'avèrent toujours fausses		Effectif	%
		Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%		
Profession	Cadre	2	22,2%	1	11,1%	1	11,1%	5	55,6%	0	,0%	9	100,0%
	Agent de maîtrise	2	16,7%	0	,0%	4	33,3%	6	50,0%	0	,0%	12	100,0%
	Agent d'exécution	1	11,1%	0	,0%	3	33,3%	4	44,4%	1	11,1%	9	100,0%
Total		5	16,7%	1	3,3%	8	26,7%	15	50,0%	1	3,3%	30	100,0%

La moitié des personnes sondées considère les rumeurs en entreprise comme étant de mauvaises sources d'information et ayant des origines douteuses, soit un total de 15 personnes. Au niveau des catégories socio professionnelles, les Cadres représentent un taux de 55,6%, les Agents de Maîtrise 50% et les Agents d'Exécution 44,4%.

Nous notons 9 personnes qui estiment que les rumeurs s'avèrent presque toujours vraies. Sur ce point, nous avons un taux de 33,3% pour aussi bien les Agents de Maîtrise que les Agents d'Exécution. Les Cadres représentent un taux de 11,1%.

Tableau 32: La satisfaction des entretiens annuels d'évaluation

Etes-vous satisfait des entretiens d'évaluation ?

								Total	
		pas de réponse		oui		non		Effectif	%
		Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%		
Professionnel	Cadre	1	11,1%	5	55,6%	3	33,3%	9	100,0%
	Agent de maîtrise	0	0,0%	5	41,7%	7	58,3%	12	100,0%
	Agent d'exécution	1	11,1%	5	55,6%	3	33,3%	9	100,0%
Total		2	6,7%	15	50,0%	13	43,3%	30	100,0%

Sur 30 employés sondés, 15 sont satisfaits des entretiens individuels, 13 ne le sont pas et 2 se sont abstenus.

Au niveau des Cadres et des Agents d'Exécution, nous avons un taux de satisfaction de 55,6% de part et d'autre, et un taux de 41,7% pour les Agents de Maîtrise.

Concernant le taux d'insatisfaction, la tendance est la même chez les Cadres et les Agents d'Exécution, c'est à dire un taux de 33,3% pour chaque catégorie d'employés. Les Agents de Maîtrise représentent un taux élevé de 58,3%.

Tableau 33: Appréciation de l'impact des autres outils de communication interne.

Cette partie concerne l'ensemble des personnes sondées sans distinction de catégorie socio professionnelle.

QUESTIONS	REPOSES
Quelle appréciation faites vous des réunions baptisées journée « objectifs » ?	<ul style="list-style-type: none"> * Augmenter la fréquence des réunions journée « objectifs », deux fois par an. * Elargir le nombre de participants aux réunions.
Quelle appréciation faites vous de la caravane de la communication ?	<ul style="list-style-type: none"> * Le niveau des échanges est moyen. * Diffuser un peu plus rapidement les conclusions de la caravane de la communication.
Quelle appréciation faites vous de l'utilisation du téléphone par le personnel de la SDE ?	<ul style="list-style-type: none"> * utilisation abusive du téléphone et pas souvent liée à l'activité professionnelle.
Quelle appréciation faites vous de l'utilisation du Fax par le personnel de la SDE ?	<ul style="list-style-type: none"> * Bonne, moyen de travail rapide.
Quelles sont vos attentes en matière de communication interne à la SDE ?	<ul style="list-style-type: none"> * Amélioration de la politique de communication interne. * Donner l'information vraie en temps réel. * Plus de fluidité au niveau de la communication interne.

Nous constatons que les personnes sondées ne sont pas totalement satisfaites des réunions « journée objectifs », de la caravane de la communication, de l'utilisation du téléphone et de la politique de communication interne.

Par ailleurs, l'utilisation du fax est beaucoup appréciée.

Tableau 34: Synthèse des problèmes évoqués sur l'appréciation de l'impact des moyens oraux

Catégorie socio professionnelle	Synthèse des problèmes évoqués
Les Cadres	<ul style="list-style-type: none"> * Niveau des échanges avec les autres services est moyen * Fréquence acceptable des réunions de service mais elles durent longtemps. * réunions de service enrichissantes mais fréquence trop régulière, finit par ennuyer les gens. * Insatisfaction des entretiens d'évaluation.
Les Agents de Maîtrise	<ul style="list-style-type: none"> * Pas le sentiment d'être écouté par les supérieurs hiérarchiques. * Fréquence des réunions de service acceptable mais les réunions durent longtemps. * Niveau des échanges avec les autres services est moyen. * Les rumeurs en entreprise s'avèrent presque toujours vraies. * Insatisfaction des entretiens d'évaluation.
Les Agents d'Exécution	<ul style="list-style-type: none"> * Insatisfaction des entretiens d'évaluation. * Fréquence acceptable des réunions de service mais les réunions durent longtemps. * Les rumeurs en entreprise s'avèrent presque toujours vraies

Tableau 35: Synthèse des suggestions faites sur les moyens oraux

Catégorie socio professionnelle	Synthèse des suggestions faites
Les Cadres	<ul style="list-style-type: none"> * Tenir compte des souhaits émis pendant les entretiens d'évaluation. * Faire des entretiens francs au lieu de chercher à plaire. * Réactualiser la fiche d'entretien.
Les Agents de Maîtrise	<ul style="list-style-type: none"> * Tenir compte des souhaits émis pendant les entretiens d'évaluation. * Les réunions inter services devraient s'étendre aux autres collaborateurs et non se limiter aux chefs de services. * Améliorer le suivi au niveau des entretiens d'évaluation.
Les Agents d'Exécution	<ul style="list-style-type: none"> * Tenir compte des souhaits émis pendant les entretiens d'évaluation. * Donner la bonne information à la base afin d'éviter les rumeurs.

CONCLUSION PARTIELLE

Le taux de satisfaction au niveau de l'appréciation des réunions de service est acceptable dans l'ensemble. Quant au niveau des échanges avec les autres services, il est satisfaisant mais des améliorations sont nécessaires.

Nous remarquons un taux d'abstention non négligeable des personnes sondées concernant les réunions inter services. Une amélioration reste à faire car nous supposons que ces personnes ne participent pas aux réunions inter services. Par ailleurs, le taux de satisfaction reste moyen.

La majorité des personnes sondées considère que les rumeurs en entreprise sont de mauvaises sources d'information et ont des origines douteuses. Cela est une bonne chose. Cependant, une sensibilisation est nécessaire en vue de réduire au maximum les adeptes des rumeurs.

Des améliorations restent à faire au niveau des entretiens d'évaluation car le taux de satisfaction est moyen.



**TROISIEME PARTIE :
RECOMMANDATIONS**

RECOMMANDATIONS

A la suite des problèmes soulevés par la présente étude, nous formulons des recommandations en vue de contribuer à l'amélioration de la communication interne à la SDE.

Ces recommandations concernent aussi bien les moyens écrits qu'oraux. Par ailleurs, nous formulons également des recommandations au niveau de la circulation de l'information à la SDE.

1 Les moyens écrits

1-1 Introduction d'un nouvel outil de communication interne : La Boîte à idées.

Vu le nombre important de suggestions faites et les critiques formulées à l'endroit de SDE info, nous proposons à la Direction de la Communication, l'introduction d'un nouvel outil de communication interne, en occurrence la boîte à idées. Cela pourrait améliorer la remontée de l'information de la base vers la hiérarchie. Mieux encore, cette remontée des suggestions basées sur les activités et le fonctionnement de l'entreprise se fera de manière anonyme.

Par ailleurs, cette pratique pourrait éviter les craintes individuelles de suggestions et le filtre de l'information par l'encadrement.

Toutefois, il serait opportun d'énoncer clairement l'objet de la boîte à idée et d'associer la hiérarchie intermédiaire à sa mise en place. Cela pourrait éviter le risque de court-circuitage de la hiérarchie intermédiaire qui peut craindre une dévalorisation de sa fonction au profit du dialogue direct entre les salariés et le management supérieur de l'entreprise.

Nous formulons cette recommandation pour le court terme. Par ailleurs, elle est moins coûteuse.

1-2 Le Journal d'entreprise.

Toutes les couches socio professionnelles dans la grande majorité ne sont pas satisfaites de la fréquence de SDE info. Comme l'a montré l'étude, plusieurs personnes jugent que la fréquence du journal interne n'est pas régulière. Cela explique sans doute la position accordée à SDE info quant à la classification faite par ordre d'importance de l'efficacité des moyens de communication servant à véhiculer l'information et les décisions. Vu l'importance et le rôle d'un

journal d'entreprise qui demeure un outil de communication descendant, il serait opportun que la Direction de la Communication en accord avec la Direction Générale, trouve les moyens nécessaires pour faire de SDE info un journal bimestriel, Et ce, à moyen terme. A défaut, expliquer le coût du journal interne aux salariés en mettant l'accent sur le bien fondé de la périodicité trimestrielle, observée par plusieurs entreprises.

Introduire de nouvelles rubriques comme les jeux en vue de détendre les salariés.

1-3 Les comptes rendus de réunion

A l'instar du journal d'entreprise, les griefs formulés à l'encontre des comptes rendus de réunion sont le fait de toutes les couches socio professionnelles. La tendance générale est que les comptes rendus de réunions sont adressés tardivement aux participants.

L'émission des comptes rendus de réunion dans les différentes Directions ne relevant pas de la compétence de la Direction de la Communication, nous lui suggérons de mener une campagne de sensibilisation dans les différentes Directions de la SDE.

Cette sensibilisation devra être axée sur le bien fondé de la rapidité dans la rédaction et la diffusion des comptes rendus de réunions.

Nous formulons cette recommandation pour le court terme.

1-4 Le tableau d'affichage

Une frange non négligeable de l'échantillon a considéré que le tableau d'affichage n'était pas régulièrement actualisé.

La Direction de la Communication doit mener une politique d'actualisation des tableaux d'affichage dans les différentes Directions de la SDE. Cela est important, vu l'objectif majeur du tableau d'affichage qui est de prévenir, sensibiliser ou informer les salariés.

Nous formulons cette recommandation pour le court terme.

2- Les moyens oraux

2-1 Les réunions de service

L'ensemble des salariés apprécie la fréquence des réunions de service. Cependant, ils jugent qu'elles durent longtemps. En vue de pallier ce problème, nous suggérons à la Direction de la Communication de mener une campagne de sensibilisation auprès des animateurs de réunions au niveau des différentes Directions de la SDE. Cela pourrait être effectif avec le concours des différents chefs de services ou des agents jugés compétents en la matière.

Il serait aussi opportun de féliciter les animateurs de réunions pour la fréquence fort appréciée des réunions de service dans l'ensemble. Cela pourrait éviter toute frustration.

Nous formulons cette recommandation pour le court terme.

2-2 Les Réunions inter services

Etendre si possible les réunions inter services aux autres collaborateurs au niveau de toutes les Directions. Si possible, mener une politique de rotation des participants. Cela pourrait responsabiliser davantage l'ensemble des salariés.

Nous formulons cela pour le court terme.

2-3 L'utilisation du téléphone.

Sensibiliser le personnel au niveau de toutes les Directions sur l'utilisation du téléphone à des fins prioritairement professionnelles.

Nous formulons cela pour le court terme.

2-4 Les entretiens individuels

Plusieurs personnes soutiennent que les souhaits émis pendant les entretiens individuels ne sont pas pris en compte. Nous suggérons à la Direction générale d'expliquer la non pertinence des suggestions rejetées à travers les organes de diffusion comme SDE info.

Nous formulons cette recommandation pour le court terme.

3- La circulation de l'information

3-1 Rumeurs en entreprise

Certains Cadres, Agents de Maîtrise et Agents d'Exécution jugent que les rumeurs s'avèrent souvent vraies. En vue d'éviter ou de réduire au maximum ce genre de situations, il serait opportun de donner les informations aux collaborateurs en temps réel dans toutes les Directions. Nous formulons cette recommandation pour le court terme.

3-2 Communication latérale

En vue d'améliorer la politique de communication latérale, la Direction de la Communication devra faire de la sensibilisation dans les différentes Directions. Une enquête d'opinions pourra être menée, surtout au niveau des Cadres et des Agents d'Exécution.

Nous formulons cette recommandation pour le court terme.

3-3 Communication entre la hiérarchie et la base.

La Direction de la Communication devra mener une campagne de sensibilisation pour l'amélioration de la communication entre la hiérarchie et la base. Cela s'impose au niveau des Agents d'Exécution des différentes Directions.

Une enquête d'opinions s'avère nécessaire en vue de se pencher à fond sur les problèmes évoqués.

Nous formulons cette recommandation pour le court terme.

CONCLUSION GENERALE

A l'instar de la fonction ressource humaine, la fonction communication interne a tendance à s'imposer de plus en plus dans les entreprises modernes. Longtemps associée à la Direction des ressources humaines, la communication interne semble avoir une autonomie aujourd'hui.

Dans plusieurs entreprises, la fonction communication interne est directement rattachée à la Direction Générale. Ainsi, nous pouvons avoir communication interne et externe formant une entité et directement rattachée à la Direction Générale ou Direction communication interne rattachée à la Direction Générale et communication externe rattachée à la Direction Marketing.

Cette autonomie est salutaire d'autant plus que toute entreprise, quelles que soient sa taille et son activité, ne peut fonctionner sans échanges d'informations. Dans cette optique, la mise en place de certains outils de communication interne est nécessaire. En vue de mener à bien sa mission, certaines études d'opinions s'avèrent incontournables pour la fonction communication interne.

Ainsi, l'appréciation de l'efficacité de la circulation de l'information et la mesure de l'impact des Outils de communication interne auprès des salariés s'inscrivent dans cette logique.

Notre étude avait pour objectifs spécifiques d'apprécier l'efficacité de la circulation de l'information à la SDE et d'auditer les salariés sur l'impact des moyens de communication interne.

Nous retiendrons que flash info est l'outil le plus utilisé pour véhiculer l'information sur la vie et les décisions de l'entreprise. En ce qui concerne l'efficacité des outils à véhiculer l'information, la note de service se positionne en première place. Quant au journal d'entreprise, il occupe la huitième place.

Nous notons une bonne appréciation de la fréquence des notes de service dans l'ensemble : plus de 60% de chaque catégorie socio professionnelle. Il y a également une satisfaction concernant la fréquence et le contenu de Flash info. Par ailleurs, nous notons une insatisfaction du contenu de SDE info, des comptes rendu de réunion et de l'actualisation des tableaux d'affichage.

Le taux de satisfaction de la fréquence des réunions de service est acceptable.

Pour la grande majorité, les rumeurs en entreprise sont de mauvaises sources d'information.

Une frange non négligeable des personnes sondées est insatisfaite des entretiens d'évaluation : nous avons un taux de près de 50%.

En définitive, nous dirons avec Jean Pierre LEHNISCH qu'au-delà des produits et des services offerts par les entreprises, au-delà des réglementations, au-delà de l'environnement international, la bonne communication à l'intérieur de l'entreprise est source de motivation.¹ Par la présente étude, nous pensons avoir apporté notre modeste contribution à l'amélioration de la communication interne à la SDE. Par ailleurs, d'autres études sont à encourager à l'avenir car l'action de la communication n'est pas aussi facilement évaluable que l'action de certains secteurs de l'entreprise à l'image des hommes de marketing ou de finance.

¹ LEHNISCH, Jean-Pierre., La communication dans l'entreprise, Presse universitaire de France, 1985.

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

- 1- **d'ALMEIDA, Nicole et LIBAERT, Thierry**, La communication interne de l'entreprise, Ed. Dunod les topos, 3^e Edition , 2002, 122 P.
- 2 -**DETRIE, Philippe et BROYEZ, Catherine**, La communication interne au service du management, Ed. Liaisons , Paris, 2001,238 P.
- 3- **LEBEL, France-Marie et Pierre**, organiser la communication interne, Ed. d'organisation, Paris, 1992, 36 P.
- 4- **LEBEL, Pierre**, l'animation des Réunions, Ed. d'organisation, 204 P.
- 5- **LEHNISCH, Jean-Pierre**, la communication dans l'entreprise, Ed. Presse universitaire de France, 1998, 125 P.
- 6- **LIBAERT, Thierry**, la communication de crise, Ed. Dunod, les topos, 2001, 118 P.
- 7- **LIBAERT, Thierry**, communication d'entreprise, Ed. Economica 1998,110 P.
- 8- **MOREL, Philippe**, La communication d'entreprise, Ed .vuibert, Paris,2000,127 P
- 9- **WESTPHALEN, Marie-Hélène**, le communicator, Ed. Dunod, 2001, 420 P.d
- 10- **WESTPHALEN, Marie-Hélène**, la communication externe de l'entreprise, Ed. Dunod, les topos, 2002, 124 P.

AUTRES DOCUMENTS

1- **BA, Lala.** « Réadaptation des compétences du personnel face à la privatisation : Le cas de la SDE », Mémoire du diplôme supérieur de gestion ISM, 2002, 66 P.

2- Cours de communication organisationnelle du Professeur **Ibrahima Wade**. Programme du DESS/DESAG, 2002/2003 .

3- **DOUGBE, Anatole**, « contribution au renforcement de la communication motivationnelle dans les services publics de santé :cas du centre hospitalier de Fann à Dakar au Sénégal », Mémoire de DESS/GRH, CESAG, Novembre 2002, 97 P.

4- **NDIKUMANA, Pascal**, « contribution à l'amélioration de la communication interne à l'hôpital Abass Ndao de DAKAR », Mémoire de PIFM/CESAG, Juillet 2000, 77 P.

5- **ROKHEYA Diouf Diop** , « Communication interne à la Direction des travaux publics du Sénégal : Diagnostics et Propositions. », Mémoire certificat de gestion des entreprises , option GRH, CESAG, 1999, 34 P.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

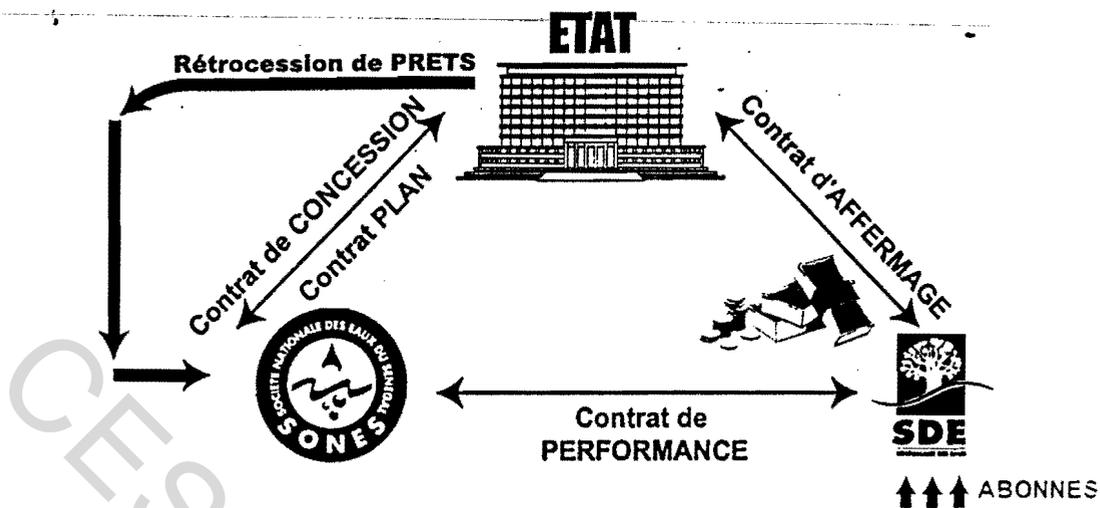
ANNEXES

CESAG BIBLIOTHEQUE

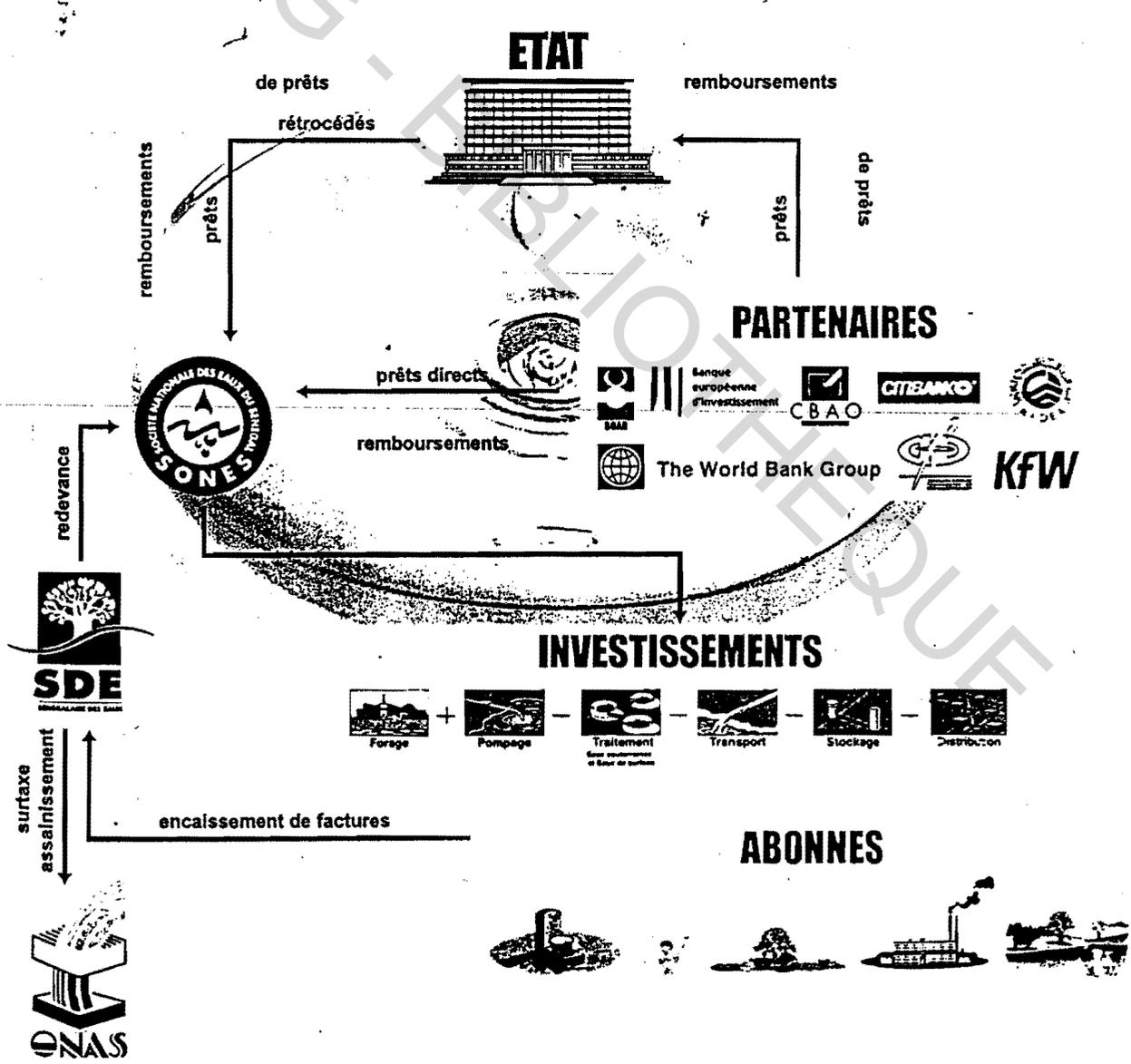
ANNEXE 1 :

*Intervenants du Secteur

INTERVENANTS DU SECTEUR



FLUX FINANCIERS DU SECTEUR DE L'HYDRAULIQUE URBAINE



CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXE 2 :

*Organigramme de la SDE



IS 02 01-00

POSTES

Directeur Général

Frédéric RENAUT

Directeur Général Adjoint

Mamadou DIA

Directeur Central chargé du Budget et des Appros

Babacar DIOUF

Directeur Financier

Sébastien LAMBERT

Sous Directeur Finances

Amadou L. GAYE

Directeur des Achats et de Logistique

Cheikh SALL

Directeur de l'Exploitation

Hervé GUIVARCHI

Directeur régional production

Bourré NGOM

Directeur régional Dakar1

Mor DIOP

Directeur régional Dakar2

Abdou SECK

Directeur régional Rufisque

Mamataga NDIAYE

Directeur régional Ziguinchor

Youssoupha SARR

Directeur régional Saint Louis

Papa Del GAYE

Directeur régional Diourbel

Moussa FATY

Directeur régional Thiès

Yousseou BA

Directeur régional Kaolack

François FAYE

Directeur régional Louga

Djibril NDIAYE

Directeur régional Tamba

Oumar DIEYE

Directeur Clientèle

Waly NDOUR

Directeur Clientèle Adjoint

Abdoulaye Cisse

Directeur des Travaux

Abdoul BALL

Directeur Technique

Mayoro NIANG

Sous Directeur Traitement des Eaux

Fatoumata Ba NIANG

Directeur des Ressources Humaines

Babacar DIAKHATE

Directeur du Contrôle

Balla DIOP

Directeur du Traitement de l'Information

René Pierre DIATTA

Sous Directeur Etudes

Emmanuel NDONG

Directeur de la Communication

Cheikh Tidiane FALL

Responsable Qualité

Abdourahmane BA

Chef Service Juridique et Assurance

Malick NDOYE

	DG/DGA	Dir/Dir A	D-rég	S-Dir/C. Service	Cadre	Maîtrise	Ouv/Emp
Effectif	1	2	12	11	24	51	441
Effectif cumulé	2	14	25	49	100	541	1164

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXE 3 :

*Organigramme de la Direction de la Communication



IS 02 01-00

POSTES

Directeur Général

Frédéric RENAUT (38/02/CODIR)

Directeur Général Adjoint

Mamadou DIA (51/25/CODIR)

Directeur Communication

Cheikh T. FALL (49/06/CODIR)

Assistant de communication

Dominique GAYE (46/15)

Assistant de communication

Oumar DIA (31/02)

Commis

Cheikh T. DIENG (54/14)

	DG/DGA	Dir/Dir A	D-rég	S-Dir/C. Service	Cadre	Maîtrise	Ouv/Emp
Effectif	2	1	0	0	0	2	1
Effectif cumulé	2	1	1	1	1	3	4

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXE 4 :

*Effectif par Direction

EFFECTIF PAR DIRECTION

		CDI			CDD			TOTAL			
		CAD	AMA	EXE	CAD	AMA	EXE	CAD	AMA	EXE	
DG	M	8	4	1	0	0	0	8	4	1	17
	F	1	3	0	0	0	0	1	3	0	
DRH	M	10	8	1	0	0	0	10	8	1	30
	F	0	8	3	0	0	0	0	8	3	
DT	M	4	6	4	0	0	0	4	6	4	23
	F	2	7	0	0	0	0	2	7	0	
DAL	M	5	24	16	0	0	1	5	24	17	54
	F	1	6	1	0	0	0	1	6	1	
DCBF	M	3	0	0	0	0	0	3	0	0	5
	F	1	1	0	0	0	0	1	1	0	
DTI	M	8	9	0	0	0	0	8	9	0	22
	F	0	5	0	0	0	0	0	5	0	
DC	M	5	6	0	0	0	0	5	6	0	12
	F	0	1	0	0	0	0	0	1	0	
DFC	M	7	9	1	0	0	1	7	9	2	25
	F	2	4	1	0	0	0	2	4	1	
DEX	M	6	29	18	0	1	0	6	30	18	60
	F	0	4	2	0	0	0	0	4	2	
DEX P°	M	4	18	34	0	0	5	4	18	39	61
	F	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
DCL	M	7	8	11	0	0	3	7	8	14	44
	F	5	3	7	0	0	0	5	3	7	
DTX	M	7	5	19	0	0	0	7	5	19	32
	F	0	1	0	0	0	0	0	1	0	
DAKAR 1	M	2	25	71	0	0	6	2	25	77	147
	F	0	28	15	0	0	0	0	28	15	
DAKAR 2	M	2	38	81	0	0	1	2	36	82	153
	F	0	18	15	0	0	0	0	18	15	
RUFISQUE	M	1	9	31	0	1	3	1	10	34	53
	F	0	2	6	0	0	0	0	2	6	
THIES	M	2	25	64	0	0	3	2	25	67	104
	F	0	4	6	0	0	0	0	4	6	
SAINT LOUIS	M	1	28	41	0	0	3	1	28	44	77
	F	0	1	2	0	0	1	0	1	3	
DIOURBEL	M	1	11	14	0	0	3	1	11	17	37
	F	0	4	4	0	0	0	0	4	4	
LOUGA	M	1	17	23	0	0	1	1	17	24	42
	F	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
NGNITH	M	2	13	17	0	0	0	2	13	17	32
	F	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
ZIGUINCHOR	M	1	20	11	0	0	1	1	20	12	36
	F	0	1	2	0	0	0	0	1	2	
TAMBACOUNDA	M	1	5	11	0	0	0	1	5	11	20
	F	0	0	3	0	0	0	0	0	3	
KAOLACK	M	1	17	34	0	0	5	1	17	39	64
	F	1	1	5	0	0	0	1	1	5	
TOTAL	M	89	332	503	0	2	36	89	334	539	962
	F	13	102	72	0	0	1	13	102	73	

1150

Etabli par O. DIOP

Date:

Visa:

Vérifié par I. NDIAYE

Date:

Visa:

Approuvé par B. DIAKHATE

Date:

Visa:

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXE 5 :

*Plan d'Actions de Communication 2003

PLAN D' ACTIONS DE COMMUNICATION 2003

INTERNE

ACTIONS	PERIODE	CIBLES	RESSOURCES	DATE REALISATION	TX AVANCEMENT	MODE EVALUATION	CONTRIBUTION LETTRE D'ENGAGEMENT
Réunion Objectifs	27 Février	Cadres, collaborateurs invités, partenaires sociaux	CODIR ,RQ, Encadrement	27 février	100 %	Questionnaire	
Caravane de communication*	Juin & Nov.	Collaborateurs	Codir , DR	17 au 20 juin	100 %	Questionnaire	
Flash Info*	Hebdomadaire	Collaborateurs		hebdomadaire	100%		
SDE Info*	Mars, juillet, octobre & décembre	Collaborateurs			100%	Questionnaire	
Lettre de la Qualité	Mensuelle	Collaborateurs	RQ	24 février 5 mars 9 avril 5 mai 6 juin	100%		
Enquête ciblée et restreinte	Fin novembre	Collaborateurs				Questionnaire	

EXTERNE

Rencontres associations de consommateurs**	Juin novembre	Responsables consommateurs	DCL/DEX/DT	25 juin	100%	Enquête satisfaction clients	
Rencontre avec les députés de la commission hydraulique et visite à Ngith	Décembre	Parlementaires	DG/DEX/DCL				
Inauguration d'agences clientèle Rufisque /Thiaroye	Octobre	Opinion publique, clients, Autorités					
Journée Mondiale de l'Eau (portes ouvertes)	22 mars	Opinion publique, clients, Autorités	DR	22 mars	100%		
Réalisation de dépliants et d'affiches clientèle / sécurité	Sept. : un dépliant et une affiche clientèle Début août : deux affiches sécurité Sept. : deux dépliants sécurité			Maquette (juin) Réception fin juin		Enquête satisfaction clients	
Emissions interactives radio sur service et produits SDE au niveau national et régional	Fin juin (national) Déb juil. (national) Sept. (régional)		DCL/DEX/DTX/DT	25 juin 3 juillet		Enquête satisfaction clients	
Annnonce échéances	Mensuelle	Clients	DCL		100%	Enquête satisfaction clients	
Enquête clientèle ciblée et restreinte	Fin novembre	clients	DCL				
Emissions Reportage "conseils au clients" (8)	Dernier trimestre 2003	clients	DCL				
Salon International de l'eau	1 ^{ère} semaine décembre	Clients - Institutions	DCL-DEX-DTI-DTX				

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXE 6 :

*Guide d'entretien

GUIDE D'ENTRETIEN

- 1- Qu'entendez vous par communication interne ?
- 2-Quelle appréciation faites vous de la politique de communication interne à la SDE ?
- 3-Recevez-vous régulièrement des informations de vos supérieurs hiérarchiques ?
- 4-Pensez-vous que certains de vos collaborateurs retiennent volontairement des informations ?
- 5-Retenez-vous souvent des informations volontairement ?
- 6-Avez vous l'occasion de prendre la parole et d'exprimer librement vos opinions pendant les réunions ?
- 7-Existe – t-il des réunions inter services à la SDE ?
- 8-Avez-vous l'occasion de faire des suggestions concernant la vie de votre entreprise ?
- 9-Des enquêtes d'opinions sont - elles souvent menées au niveau du personnel ?
- 10-Pensez-vous être suffisamment informé de la vie de votre entreprise ?
- 11-Quels sont les supports de communication interne utilisés à la SDE ?
- 12-Quels sont les supports de communication que vous jugez efficaces ?
- 13-Quels sont selon vous les problèmes de communication interne qui existent à la SDE ?
- 14- Quelles suggestions d'amélioration feriez vous ?

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXE 7 :

*Questionnaire

QUESTIONNAIRE

Mesdames et Messieurs, dans le but d'améliorer l'efficacité et l'efficience des outils de communication utilisés au quotidien dans les différents service de la SDE, nous menons une enquête dite d'évaluation d'impact des outils de communication (outils écrits ,oraux et audiovisuels). Votre opinion comme vos appréciations nous seront très utiles dans le cadre de cette enquête. Nous vous rassurons de la confidentialité des propos et des opinions qui seront émis à cet effet. Veuillez répondre aux questions en cochant la ou les cases correspondant à votre opinion personnelle ou à votre situation. Pour les espaces, les remplir si nécessaire.

RENSEIGNEMENT

1- Sexe Masculin Féminin

2- Profession :
 Cadre Agent de maîtrise Agent d'exécution

3- Ancienneté :

4 - Par quels moyens de communication interne êtes vous le plus souvent informé de la vie et des décisions de l'entreprise ?

- la note de service
- Flash info
- SDE info(journal d'entreprise)
- L'affichage
- Compte rendu de réunion
- Réunion de service
- Réunion inter services
- Entretien individuel
- Réunion journée « objectif »
- Caravane de la communication
- Flash info « messagerie »
- Messagerie

Bruits(rumeurs)

Autres (précisez).....

5 - Quels sont parmi ces moyens de communication ceux qui vous semblent les plus efficaces à véhiculer l'information ou les décisions ? les classer par ordre d'importance .

- 1*
- 2*
- 3*
- 4*
- 5*
- 6*
- 7*
- 8*
- 9*
- 10*

- 11*.....
 12*.....
 13*.....
 14*.....
 Autres (précisez).....

6- Etes-vous suffisamment informé sur les stratégies, les objectifs et les résultats de l'entreprise ?

- Oui tout à fait oui plutôt non plutôt pas non pas du tout

7- Recevez-vous régulièrement des informations de vos supérieurs hiérarchiques ?

- oui tout à fait oui plutôt non plutôt pas non pas du tout

8- Les supérieurs hiérarchiques reçoivent ils des informations venant de la base ?

- oui tout à fait oui plutôt non plutôt pas non pas du tout

9- Si vous recevez des informations pouvant être utilisées de manière à nuire à l'entreprise, à soi même ou à autrui .

- vous les diffusez.
 Vous en diffusez une partie .
 Vous ne les diffusez pas.

10- La hiérarchie accepte-t-elle les suggestions que vous leur faites ?

- Toujours
 Souvent
 Jamais

11- Avez-vous le sentiment d'être écouté par vos supérieurs hiérarchiques ?

- oui tout à fait oui plutôt non plutôt pas non pas du tout

12- Etes-vous satisfait de la politique de communication latérale(entre collègue) à la SDE ?

- oui tout à fait oui plutôt non plutôt pas non pas du tout

13-- La communication verticale(entre la hiérarchie et la base) est elle de bonne qualité ?

- oui tout à fait oui plutôt non plutôt pas non pas du tout

14- Quelle appréciation faites vous de la fréquence des notes de services ?

- Acceptable, elles permettent de mieux comprendre les règles de fonctionnement interne, les directives, les modifications juridiques etc...
 Fréquence trop régulière, finit par ennuyer les gens .
 Les notes de services sont très rares.
 Les notes de services sont rares .

Autres

(précisez).....

.....
15- Etes-vous satisfait de la fréquence de flash info ?

oui

non

Si non quelles améliorations souhaiteriez vous ?
.....
.....
.....

16- Etes-vous satisfait du contenu de Flash info ?

Oui

non

Si non quelles améliorations souhaiteriez vous ?
.....
.....
.....

17- Etes-vous satisfait de la fréquence de SDE info(journal d'entreprise) ?

oui

non

Si non quelles améliorations souhaiteriez vous ?
.....
.....
.....

18- Etes-vous satisfait du contenu de SDE info ?

Oui

non

Si non quelles améliorations souhaiteriez vous ?
.....
.....
.....

19- Le tableau d'affichage est-il régulièrement actualisé ?

oui

non

Si non quelle amélioration souhaiteriez vous ?
.....
.....
.....

20- Quelle appréciation faites vous des comptes rendus de réunion ?

Ils sont adressés aux participants dans des délais raisonnables .

Ils sont adressés tardivement aux participants .

Ils ne sont jamais adressés aux participants .

Autres (précisez).....
.....
.....

21- Quelle appréciation faites vous des réunions de services ?

Fréquence acceptable ,très instructives, adaptées , lieux de travail et d'échanges .

Enrichissantes mais fréquence trop régulière, finit par devenir lassantes .

Fréquence acceptable mais les réunions durent longtemps .

Autres (précisez).....
.....

.....
22- comment jugez vous le niveau des échanges avec les autres services ?

Excellent Très bien bien moyen mauvais

23- Quelle appréciation faites vous des réunions inter services ?

Elles permettent de mieux connaître et de comprendre les activités des autres services .

Elles facilitent l'intégration avec les collègues des autres services .

Elles sont inopportunes car rassemblent les salariées de plusieurs services .

Elles sont inopportunes car l'échange avec les autres services n'est pas nécessaire

Autres (précisez).....

.....
24- Quelle appréciation faites vous des réunions baptisées réunions « objectifs » ?

.....
25- Quelle appréciation faites vous de la caravane de la communication ?

.....
26- Quelle importance accordez vous aux rumeurs en entreprise ?

Bonne source d'information.

Elles s'avèrent presque toujours vraies .

Mauvaises sources d'information, origine douteuse .

Elles s'avèrent toujours fausses.

Autres (Précisez)

.....
27- Quelle appréciation faites vous de l'utilisation du téléphone par le personnel de la SDE ?

.....
28- Quelle appréciation faites vous de l'utilisation du fax par le personnel de la SDE ?

.....
29- Etes-vous satisfait des entretiens d'évaluation ?

Oui

non

Si non quelles améliorations souhaiteriez vous ?

.....
30- quelles sont vos attentes en matière de communication interne à la SDE ?