



REPUBLIQUE DU BENIN

**MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE
LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE (MESRS)**



UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI (UAC)

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE MAGISTRATURE (ENAM)

**MEMOIRE DE FIN DE FORMATION AU CYCLE II
POUR L'OBTENTION DU DIPLOME D'ADMINISTRATEUR**

OPTION :
Management

FILIERE :
Gestion des Ressources Humaines

ANNEE ACADEMIQUE : 2009 – 2011

THEME :

**CONTRIBUTION A LA MISE EN PLACE D'UNE
POLITIQUE EFFICACE DE COMMUNICATION INTERNE
AU FONDS NATIONAL DE DEVELOPPEMENT ET DE
PROMOTION TOURISTIQUES (FNDPT)**

Réalisé et soutenu par :

Hélène Ayaba AÏZANNON

Sous la Direction de :

Maître de Stage

Mme Chimène F. KOUSSE
Directrice de l'Administration et des
Finances au FNDPT.

Directeur de Mémoire

M. Martin DAVOH
Enseignant à l'ENAM
Conseiller en Ressources Humaines du
Directeur Général de la Poste

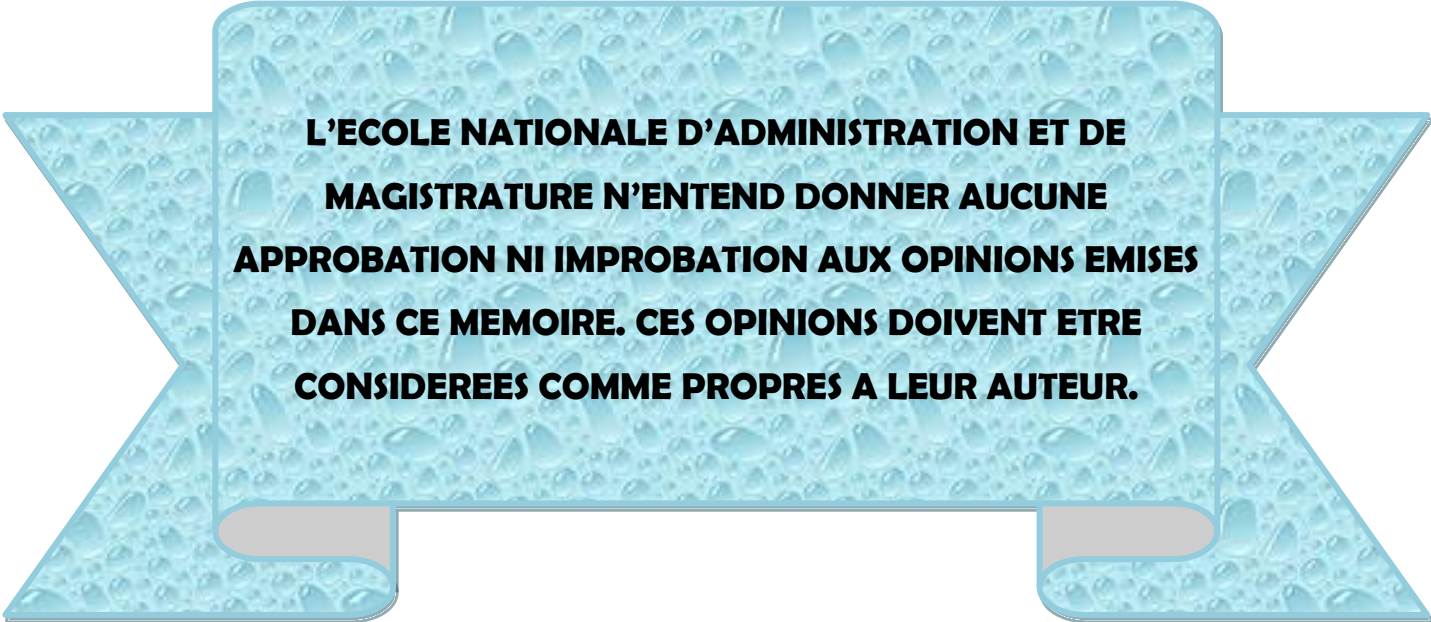
Avril 2012

JURY D'EVALUATION DU MEMOIRE

PRESIDENT : Monsieur Alexis GNANGUENON

VICE-PRESIDENT : Monsieur Hugues TCHIBOZO

MEMBRE : Monsieur Gilbert FANOU



**L'ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE
MAGISTRATURE N'ENTEND DONNER AUCUNE
APPROBATION NI IMPROBATION AUX OPINIONS EMISES
DANS CE MEMOIRE. CES OPINIONS DOIVENT ETRE
CONSIDEREES COMME PROPRES A LEUR AUTEUR.**

D E D I C A C E S



Je dédie ce mémoire :

- ◆ *A mon père **Paulin AÏZANNON**, que ton rêve de voir tes enfants réussir se concrétise toujours.*
- ◆ *A ma mère **Victoire HOUETOLOKPON**, à qui je souhaite longue vie, que ce travail témoigne de ma reconnaissance à tous tes sacrifices.*
- ◆ *A mes enfants, **Delphine, Claire et Paula**, à qui je dois dévouement et sacrifice, que ce travail soit pour vous un témoignage de mon amour et un exemple à parfaire.*
- ◆ *A mes frères et sœurs, **Clément, Gabin, Patrice, Francis, Armel et Louise, Euphrasie, Alice, Charlotte**, pour la solidarité familiale qui a toujours existé entre nous.*

REMERCIEMENTS



Mes sincères remerciements vont à l'endroit de :

- ◆ **Monsieur Martin DAVOH**, mon Directeur de mémoire, qui malgré ses multiples occupations, a accepté de suivre ce mémoire ;
- ◆ **Monsieur Augustin B. OGOUCHORO**, Directeur Général du FNDPT pour avoir accepté volontiers le déroulement de mon stage dans la structure dont il a la responsabilité ;
- ◆ **Madame Chimène F. KOUSSE**, mon Maître de stage, Directrice de l'Administration et des Finances au FNDPT pour ses précieux conseils ;
- ◆ **Monsieur André K. SAHGUI**, Directeur des Etudes et de l'Exploitation au FNDPT pour sa disponibilité et son appui-conseil ;
- ◆ **Tous les professeurs de l'ENAM**, principalement ceux de la filière Gestion des Ressources Humaines pour avoir contribué à ma formation ;
- ◆ **Tout le personnel administratif de l'ENAM** ;
- ◆ **Tous les Membres du Jury**, qui ont bien voulu sacrifier une partie de leur précieux temps pour apprécier ce travail ;
- ◆ **Tout le personnel** du Fonds National de Développement et de Promotion Touristiques (FNDPT) ;
- ◆ **Tous les stagiaires de la Filière GRH** promotion 2009 – 2011 ;
- ◆ **Tous ceux** qui, de diverses manières, m'ont apporté leur assistance dans la réalisation de ce travail.

LISTE DES SIGLES

CA	:	Conseil d'Administration
DAF	:	Direction de l'Administration et des Finances
DEE	:	Direction de l'Exploitation et des Etudes
DG/FNDPT	:	Direction Générale du Fonds National de Développement et de Promotion Touristiques
GRH	:	Gestion des Ressources Humaines
SAPM	:	Service Approvisionnement et Passation des Marchés
SCC	:	Service de Contrôle et Certification
SD	:	Secrétariat de Direction
SEP	:	Service des Etudes et Prospective
SGAPE	:	Statut Général des Agents Permanents de l'Etat
SIAS	:	Service des Infrastructures et Aménagement des Sites Touristiques
SIE	:	Service de l'Inspection et de l'Evaluation
SM	:	Service Matériel
SR	:	Service de Recouvrement
SRH	:	Service des Ressources Humaines
TCR	:	Technique de conduite de réunion

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Répartition du personnel du FNDPT par catégorie.....	10
Tableau 2 : Répartition du personnel par sexe.....	11
Tableau 3 : Répartition du personnel par catégorie.....	11
Tableau 4 : Regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêt : détermination des problématiques possibles.....	29
Tableau 5 : Synthèse des approches théoriques par problème étudié.....	36
Tableau 6 : Tableau de bord de l'étude.....	42
Tableau 7 : Appréciation de la circulation de l'information.....	55
Tableau 8 : Appréciation des causes de la non fluidité de l'information.....	56
Tableau 9 : Appréciation de l'utilisation de l'internet.....	57
Tableau 10 : Appréciation de l'existence de boîte à suggestions.....	58
Tableau 11 : Appréciation de l'application des techniques de conduite de réunion....	59
Tableau 12 : Appréciation des causes de la non planification des réunions de travail ..	60
Tableau 13 : Appréciation de la connaissance de l'outil intranet.....	61
Tableau 14 : Appréciation de l'existence de l'outil Intranet.....	62
Tableau 15 : Appréciation des causes de l'inexistence de l'intranet.....	63
Tableau 16 : Synthèse de l'étude.....	79

LISTE DES GRAPHIQUES

<u>Graphique 1</u> : appréciation de la circulation de l'information.....	55
<u>Graphique 2</u> : causes de la non fluidité de la circulation de l'information.....	56
<u>Graphique 3</u> : appréciation de l'utilisation de l'internet.....	57
<u>Graphique 4</u> : appréciation de l'existence de boite à suggestions.....	58
<u>Graphique 5</u> : appréciation de l'application des techniques de conduite de réunion...	59
<u>Graphique 6</u> : causes de la non planification des réunions de travail.....	60
<u>Graphique 7</u> : appréciation de la connaissance de l'outil intranet.....	61
<u>Graphique 8</u> : appréciation de l'existence de l'outil Intranet.....	62
<u>Graphique 9</u> : appréciation des causes de l'inexistence de l'intranet.....	63

GLOSSAIRE

Communication interne : Ensemble des actions menées par une entreprise entre différentes catégories de personnes, en vue de les informer, de renforcer la cohésion et le sentiment d'appartenance. (AZILINON, J-P. (2011) : « **Communication & Gestion des Ressources Humaines, L'essentiel** », 1ere édition, JP COM, p.64)

Gestion des Ressources Humaines : Ensemble de mesures et d'activités impliquant des ressources humaines et ayant pour objectif d'améliorer l'efficacité et la performance des individus et de l'organisation. (BELKHEIRI, O. (2008-2009), « **Initiation à la GRH** » p.8)

Intranet : Réseau informatique interne à une entreprise, qui s'appuie sur les technologies d'internet pour faciliter la communication et le partage de travail entre les collaborateurs ». (Petit Larousse 2010)

Organisation : Groupe de personnes engagées dans des activités spécialisées et interdépendantes en vue d'atteindre un but ou de réaliser une mission commune. (GORTNER, H. et al. (1998) « **La gestion des organisations publiques** » P.3)

Réunion : Rassemblement d'au moins deux personnes qui ont des objectifs en commun, où la communication, orale ou écrite, est le premier moyen de parvenir à atteindre ces objectifs. (DAVOH, M. (2011), **Techniques de conduite des réunions**, ENAM, GRH, Cycle II)

Information : Emission, réception, création, retransmission, de signaux groupés oraux ou écrits, sonores, visuels ou audiovisuels, en vue de la diffusion et de la communication d'idées, de faits, de connaissances, d'analyses, de concepts, de thèses, de plans, d'objets, de projets, d'effets de toute sorte, dans tous les domaines, par un individu, par des groupes d'individus ou par un ou plusieurs organismes agissant ou rétroagissant ainsi sur leur environnement immédiat, proche ou lointain, et dont le but est de déclencher éventuellement des processus dialectiques plus ou moins amples alimentant l'échange. (**Dictionnaire des définitions** en ligne : [http : www.olats.org/fchoffor/definfo.htm](http://www.olats.org/fchoffor/definfo.htm))

RESUME

La Gestion des Ressources Humaines dans une organisation se traduit par la mise en place et l'utilisation des outils qui contribuent à son efficacité managériale.

Au nombre de ces outils de gestion, figure en bonne place, la communication interne. A l'heure où les ressources humaines sont admises comme l'un des facteurs décisifs de la réussite de l'entreprise, la communication interne devient un atout stratégique. Car en contribuant à l'amélioration de la relation entre l'entreprise et ses ressources humaines, la communication interne clarifie le sens de l'effort individuel et collectif.

Au FNDPT où nous avons effectué notre stage de fin de formation, l'analyse du système de communication interne révèle les insuffisances suivantes :

- ***la non fluidité de la circulation de l'information (problème spécifique 1) ;***
- ***la non planification des réunions de travail (problème spécifique 2) ;***
- ***l'inexistence de réseaux intranet (problème spécifique 3).***

Ces problèmes spécifiques ci-dessus identifiés traduisent « **l'inefficacité de la politique de communication interne du FNDPT** » (problème général).

Conscient des conséquences immédiates et lointaines de ces problèmes sur le fonctionnement du FNDPT, nous avons jugé opportun d'orienter notre recherche sur le sujet « **Contribution à la mise en place d'une politique efficace de communication interne au FNDPT** ».

L'objectif général de recherche est de « **contribuer à la mise en place d'une politique efficace de communication interne au FNDPT** ». Cet objectif général se décline en trois objectifs spécifiques, à savoir : « **contribuer à la mise en place d'outils de communication interne** », « **souligner l'importance de l'organisation et la tenue des réunions au FNDPT** » et enfin « **proposer la mise en place d'un système de communication interne en réseau (intranet)** ».

La méthodologie adoptée nous a amené à la formulation d'hypothèses et à leur vérification par des enquêtes de terrain.

Au regard du diagnostic établi, des solutions ont été proposées. Elles visent pour l'essentiel, une meilleure circulation de l'information, la formation des cadres sur les techniques de conduite de réunion et la mise en place d'un système de communication interne en réseau.

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE	1
Chapitre Premier :	3
CADRE INSTITUTIONNEL ET CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE	3
Section 1 : Cadre institutionnel de l'étude	4
Paragraphe 1 : Présentation du FNDPT	4
Paragraphe 2 : Etat des lieux des pratiques de gestion des ressources humaines	11
Section 2 : Ciblage de la problématique de l'étude	28
Paragraphe 1 : choix et spécification de la problématique de l'étude	28
Paragraphe 2 : Vision globale de la résolution du problème	34
Chapitre Deuxième : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE ET APPROCHES DE SOLUTION.....	38
Section 1 : Cadre théorique et méthodologique de l'étude.....	38
Paragraphe 1 : Des objectifs à la revue de littérature	39
Paragraphe 2 : Méthodologie de l'étude	51
Section 2 : Collecte des données de vérification des hypothèses et conditions de mise en œuvre des solutions	53
Paragraphe 1 : Collecte des données et vérification des hypothèses.....	53
Paragraphe 2 : Approches de solutions et conditions de leur mise en œuvre	69
CONCLUSION GENERALE.....	79
BIBLIOGRAPHIE.....	84
ANNEXES	87
TABLE DES MATIERES.....	95

INTRODUCTION GENERALE

Au nombre des ressources nécessaires à une organisation pour la production des résultats, les personnes ou individus figurent en pole position en raison de ce qu'ils possèdent des ressources (comprises comme des richesses) et sont influencés par des facteurs (sociaux, culturels, économiques, technologiques, institutionnels, etc.) qui affectent en bien et/ou en mal leur productivité, d'où la nécessité de comprendre et de bien « manager » les ressources humaines. Parmi ces pratiques de management, la communication interne occupe une place de choix, car comme le dit si bien Jean-Pierre CITEAU¹ : les problèmes de personnel, mais aussi les problèmes d'organisation, n'expriment-ils pas finalement des difficultés de communication ?

La communication interne désigne l'ensemble des mécanismes (formels ou informels) favorisant les possibilités d'un échange au terme duquel chacun des acteurs de l'organisation aura le sentiment d'avoir atteint ses objectifs d'information et d'écoute de l'autre.

Pour ce faire la communication interne doit s'articuler sur des objectifs politiques, relationnels et culturels clairs, lesquels sont du ressort de la direction générale de l'organisation et de la direction des ressources humaines.

Le Fonds National de Développement et de Promotion Touristiques (FNDPT), notre lieu de stage, dispose-t-il à cet effet, d'un système de communication interne permettant de :

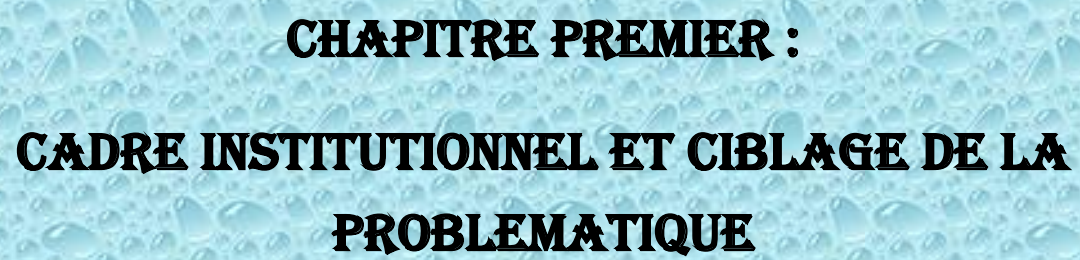
- diffuser auprès des personnels concernés les orientations générales, les objectifs, les directives et les résultats obtenus à tous les niveaux ?
- développer l'écoute des personnels de manière à recueillir les données nécessaires à l'appréciation du climat de travail et de la demande sociale ?

¹- CITEAU, J.P., (2000) : « *Gestion des Ressources Humaines, principes généraux et cas pratiques* », 3^e édition, Editions Dalloz, Paris, Armand COLIN p. 142

- faciliter une dynamique des échanges entre les différents groupes de personnel et ses structures ?
- construire une identité collective (culture d'entreprise) capable de susciter des mouvements d'adhésion et de développer un sentiment d'appartenance ?

Les pratiques actuelles observées au cours de notre stage en matière de communication interne ne semblent pas intégrer tous les paramètres mis en évidence par ces questionnements. C'est ce qui nous a amené à focaliser nos réflexions sur le sujet intitulé : «**Contribution à la mise en place d'une politique efficace de communication interne au FNDPT**».

Pour bien aborder le sujet, nous avons opté pour un plan bipartite. Le premier chapitre est consacré à la ***présentation du cadre institutionnel du FNDPT et du ciblage de la problématique*** et le deuxième chapitre présente ***le cadre théorique et méthodologique de recherche pour l'amélioration de la politique de communication interne du FNDPT***.



CHAPITRE PREMIER :
CADRE INSTITUTIONNEL ET CIBLAGE DE LA
PROBLEMATIQUE

Section 1 : Cadre institutionnel de l'étude

Cette section fera l'objet de la présentation de l'institution (Paragraphe1), ainsi que de l'état des lieux des pratiques de gestion des ressources humaines (Paragraphe 2).

Paragraphe 1 : Présentation du FNDPT

I – Historique, missions et attributions

A - Historique

Le Fonds National de Développement et de Promotion Touristiques (FNDPT) a été créé le 13 février 2004 par Décret n° 2004-194. Ces statuts ont été approuvés le 16 septembre 2004 par Décret n° 2004-517. Le FNDPT est un établissement public doté de la personnalité juridique et de l'autonomie financière. Il est placé sous la tutelle du Ministère en charge du tourisme. Il a été créé pour pallier à l'insuffisance de ressources financières allouées à ce secteur par le budget national. C'est dans cette dynamique que les acteurs du tourisme béninois qui ont participé à l'élaboration de la politique nationale de développement du tourisme ont vivement recommandé sa création.

B - Missions et attributions

Aux termes du Décret n° 2004-194 du 13 février 2004, le FNDPT a pour missions de :

- mobiliser les moyens financiers pour valoriser de manière qualitative les ressources touristiques et de créer des pôles de développement et de promotion touristiques ;
- financer les actions de développement du tourisme ;
- contribuer au renforcement du cadre législatif réglementaire et institutionnel du tourisme au Bénin.

A ce titre, il est chargé de :

- financer l'aménagement de sites touristiques existants ;
- financer la conception et la mise en œuvre des projets et programmes de promotion touristiques en collaboration avec les directions techniques en charge du tourisme ;
- financer la conception et la mise en place de produits et circuits touristiques attractifs (patrimoine culturel, écotourisme, tourisme d'aventure, vacances éducatives etc) ;
- soutenir la création d'écoles de formation initiale et continue aux métiers du tourisme ;
- appuyer la création et le fonctionnement des structures décentralisées de développement touristique ;
- fournir une assistante technique aux opérateurs touristiques privés ;
- soutenir la protection et la préservation des ressources touristiques naturelles, culturelles et humaines de la dégradation ;
- assister et aider les organismes travaillant dans le secteur du tourisme au Bénin.

II - Structure organisationnelle

A - Les organes du FNDPT

1- Le Conseil d'Administration

Le Fonds National de Développement et de Promotion Touristiques (FNDPT) est administré par un Conseil d'Administration (CA) de onze (11) membres. Le CA a pour attribution l'élaboration et le contrôle de l'application de la politique générale du FNDPT. Il dispose de pouvoirs étendus qui l'autorisent à délibérer sur toutes les questions qui intéressent le fonctionnement du FNDPT. C'est ainsi qu'il adopte la politique générale de l'établissement et son plan d'action. Il vote le budget qui lui est soumis par la Direction

Générale et arrête les comptes de gestion. Entre autres fonctions, il approuve le rapport annuel d'activités du Directeur Général.

2 - Le Comité de Direction

Composé du Directeur Général, des Directeurs Techniques et des délégués du personnel, il est consulté pour les décisions importantes telles que l'élaboration du budget, la politique d'actions du FNDPT et généralement sur toutes les questions que lui soumet le Directeur Général. Il approuve les comptes de gestion et exerce le pouvoir disciplinaire sur l'étendue des agents du FNDPT.

B - Organisation et fonctionnement du FNDPT

L'organisation et le fonctionnement du FNDPT sont régis par l'arrêté n°569/MCAT/DC/SG/FNDPT/SA du 23 octobre 2008 portant organisation, attributions et fonctionnement du FNDPT.

Conformément aux dispositions de l'article 10 dudit arrêté, l'organisation du FNDPT se décline comme suit :

- **Une Direction Générale ;**
- **Une Direction de l'Administration et des Finances ;**
- **Une Direction de l'Exploitation et des Etudes.**

Ces différentes directions couvrent les différents services du FNDPT.

1 - La Direction Générale

La Direction Générale a pour rôle la coordination des actions des différents services. Les services suivants dépendent directement de la Direction Générale.

- **Le Secrétariat de Direction**

Il est chargé d'accomplir les tâches courantes dévolues à un secrétariat. Il enregistre, prépare et ventile le courrier. Il organise et gère l'agenda du Directeur

Général. Entre autres activités, il classe et archive les dossiers traités. Par ailleurs, il centralise et exploite les textes et autres documents administratifs.

- **Le Service de l'Approvisionnement et de Passation des Marchés publics (SAPM)**

Ce service est chargé de l'approvisionnement des biens matériels ; il confectionne et tient à jour la base de données sur les consultants et les prestataires de service répondant à la réglementation en vigueur. Il élabore les dossiers d'appel d'offres et divers cahiers de charges. L'organisation des dépouillements des dossiers et la sélection des dossiers de prestation de service ainsi que la rédaction des contrats de prestation de service et des travaux relèvent de ce service. Par ailleurs, ce service participe aux réceptions des commandes (études, travaux, services, etc.).

- **Le Service de Contrôle et de Certification (SCC)**

Ce service est chargé de gérer tous les dossiers des réceptifs liés au recouvrement des taxes sur nuitées. Il contrôle les déclarations souscrites par les réceptifs et opère les investigations sur leurs véracités et traite les déclarations mensuelles des compagnies aériennes relatives aux taxes d'embarquement et de la solidarité en vue de leur certification.

2 - La Direction de l'Administration et des Finances (DAF)

La Direction de l'Administration et des Finances (DAF) a pour mission la gestion quotidienne du Fonds National de Développement et de Promotion Touristiques (FNDPT) aux plans administratif, matériel, financier et comptable.

A ce titre, il est chargé de :

- gérer les ressources financières ;
- élaborer le budget et suivre son exécution ;
- élaborer les rapports financiers ;
- superviser les activités de recouvrement des différentes taxes ;

- tenir les comptes de l'établissement à disposition des organes compétents de la cour suprême ou de toute institution qui lui sera substituée en vue du contrôle des comptes ;
- collaborer efficacement avec les commissaires aux comptes en vue de la réalisation de leurs missions.

- **Le Service des Ressources Humaines (SRH)**

Ce service est chargé de participer au processus de recrutement du personnel. Il élabore les contrats de travail et les fiches de paie. Il gère la carrière du personnel et les missions du personnel tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du pays en collaboration avec le Service de la Comptabilité, des Finances et du Budget. Il a un rôle important de prévision des emplois et la formation du personnel.

- **Le Service de la Comptabilité, des Finances et du Budget (SCFB)**

Ce service est chargé de tenir les états financiers et la comptabilité du FNDPT. Il rédige les rapports financiers et gère la trésorerie. Par ailleurs, il élabore et suit l'exécution du budget global du FNDPT ainsi que le budget alloué par le FNDPT aux prestataires et aux opérateurs touristiques privés. Il examine également les écarts par rapport aux objectifs.

- **Le Service de Recouvrement (SR)**

Le service de recouvrement a la charge de superviser les activités de recouvrement des différentes taxes, de gérer la base de données de suivi de recouvrement et enfin de proposer un système d'amélioration continue des procédures de recouvrement des taxes.

3 - La Direction de l'Exploitation et des Etudes (DEE)

Cette direction à la charge de suivre la mise en œuvre du programme du FNDPT relatif à la valorisation de manière qualitative des ressources touristiques et de créer les pôles de développement et de promotion touristiques ainsi que l'aménagement des sites.

Il réalise les études diagnostiques et expertises des projets touristiques en vue de leur financement. Il a également la charge de :

- suivre le plan global du FNDPT et les plans d'action périodiques ;
- capitaliser la programmation des activités du FNDPT ;
- renforcer les capacités professionnelles des acteurs du tourisme ;
- mesurer les effets socio-économiques du tourisme ;
- contribuer au renforcement du cadre législatif, règlementaire et institutionnel du tourisme au Bénin.

- **Le Service d'Infrastructures et d'Aménagement des Sites Touristiques (SIAST)**

Ce service est chargé de suivre la conception et la construction des infrastructures touristiques, de créer une base de données des sites touristiques et de suivre les travaux d'aménagement des sites touristiques. Mais, pour insuffisance de personnel, ce service ne fonctionne pas.

- **Le Service des Etudes et de la Prospective (SEP)**

Ce service a la charge de faire réaliser les Termes de Références pour les études de faisabilité des projets touristiques soumis au FNDPT. Il propose des projets touristiques innovants en collaboration avec les directions techniques du tourisme. Il examine les projets touristiques et analyse les données statistiques et prévisions.

- **Le Service d'Inspection et Evaluation (SIE)**

Il a la charge de suivre et évaluer les actions du FNDPT. Il contrôle la conformité des projets avec la protection et la conservation du patrimoine béninois et suit le financement des projets. D'autre part, il examine et propose les actions de sécurisation sur les différents sites touristiques (plages, musées, etc.). Enfin, il réalise l'audit interne et assiste l'audit externe du FNDPT.

III - Les ressources du FNDPT

Ici, nous allons inventorier les ressources matérielles, financières et humaines du Fonds National de Développement et de Promotion Touristiques (FNDPT).

A - Les ressources matérielles

Elles sont un ensemble de matériels, de locaux et d'équipements, nécessaires à l'accomplissement de leurs diverses missions.

B - Les ressources financières

Elles sont aussi bien internes qu'externes. Les ressources internes du FNDPT sont celles qui proviennent essentiellement de la taxe sur les nuitées et de la taxe à l'embarquement. Les ressources externes sont constituées des subventions accordées par l'Etat.

C - Les ressources humaines

Elles sont constituées d'hommes et de femmes, de compétences variées, statuts et catégories confondus qui animent la vie et le fonctionnement du FNDPT. Il s'agit entre autres des Agents Permanents de l'Etat et des Agents Contractuels Conventionnés.

Tableau 1 : Répartition du personnel du FNDPT par catégorie

Catégorie	Effectifs	
	Valeur absolue	Valeur relative
A	6	7,14 %
B	15	42,86 %
C	12	34,29 %
D	02	5,71 %
Total	35	100%

Source : personnel du FNDPT à la date du 15 mars 2012

Tableau 2 : Répartition du personnel par sexe

Sexe	Effectif	Pourcentage
Homme	20	54,29%
Femme	15	45,71%
Total	35	100%

Source : personnel du FNDPT à la date du 15 mars 2012

Tableau 3 : Répartition du personnel par catégorie

Statut	Effectif	Pourcentage
Agents Permanents de l'Etat	02	5,71 %
Agents Contractuels Conventionnés	24	68,57 %
Contractuels du FNDPT	09	25,71 %
Total	35	100 %

Source : personnel du FNDPT à la date du 15 mars 2012

Paragraphe 2 : Etat des lieux des pratiques de gestion des ressources humaines

Cette partie de l'étude sera consacrée aux pratiques de GRH (I) et à la synthèse de l'état des lieux (II) de notre cadre de stage.

I- Les pratiques en matière de gestion des ressources humaines

Les ressources humaines constituent aujourd'hui un maillon important dans la vie de toute organisation. Pour les gérer au mieux, un certain nombre d'activités sont mises en œuvre. Notre stage à la Direction Générale du Fonds National de Développement et de Promotion Touristiques (FNDPT), nous a permis d'observer et de suivre l'exécution des différentes activités qui y sont menées. Nous présenterons alors dans cette partie, les pratiques de gestion des ressources humaines observées et les problèmes y afférents. Dans l'ensemble, ces pratiques sont les suivantes :

- la communication interne ;
- le recrutement ;
- la formation ;
- l'appréciation du personnel ;
- les conditions de travail.

A - Communication interne

La communication interne peut être définie comme étant «l'ensemble des actions ou des non-actions de communication ou non en direction des membres d'une organisation».

C'est aussi un moyen pour le personnel d'être au courant des informations internes importantes relatives à la vie de l'organisation et elle permet de créer l'adhésion pour finalement améliorer le climat général et les performances de l'organisation.

S'agissant de la communication interne au FNDPT, nous présenterons dans un premier temps, les observations de stage relatives aux supports de communication et dans un second temps, les observations quant à la circulation de l'information au FNDPT.

1 - Les supports de communication

La communication interne est caractérisée traditionnellement par deux grands supports de l'information. Il s'agit des supports écrits et oraux. Mais, les communications électroniques axées sur les moyens technologiques deviennent, de plus en plus, prépondérantes et constituent, au regard d'une nomenclature récente, un troisième support de communication.

1-1 Les supports écrits

Les supports écrits de communication sont des documents écrits qui visent à assurer la circulation de l'information au sein d'une organisation. Ils sont essentiellement composé de :

- Note de service ;
- note circulaire ;
- comptes rendus ;
- manuel de procédures ;
- tableau d'affichage ;
- affiches ;
- livret d'accueil ;
- journal interne ;
- boîte à suggestions.

Parmi ces différents supports de communication on distingue ceux utilisés au Fonds National de Développement et de Promotion Touristiques (FNDPT) et les supports de communication électroniques axés sur les moyens technologiques à savoir :

- 1 – note de service
- 2 – note circulaire
- 3 – compte rendu
- 4 – manuel de procédures
- 5 – tableau d'affichage
- 6 – intranet
- 7 - internet

- **La note de service**

La note de service est un document interne par lequel un supérieur donne à ses subordonnés soit des informations, soit des instructions sur un problème relatif au service tant à ses activités qu'à son fonctionnement. C'est un instrument de communication descendante, il a pour objectif de fixer les règles de fonctionnement interne, de donner des directives, d'informer sur les orientations, de transmettre des informations juridiques techniques, commerciales. La pratique des notes de service reste problématique au FNDPT car elles ne font pas l'objet, lorsqu'elles sont prises, d'une large ventilation, ce qui provoque une sous information du personnel.

On peut conclure à la faible ventilation des notes de service.

La note circulaire

La note circulaire et la lettre circulaire sont des lettres administratives qui s'adressent à plusieurs destinataires subordonnés à l'auteur de la circulaire. La note circulaire est un document à caractère essentiellement interne et à grande diffusion. Elle a le plus souvent pour objet d'interpréter ou d'expliquer un texte législatif ou réglementaire ou une instruction.

Au FNDPT, ce mode de communication n'est pas très utilisé pour informer le personnel. Mais la Direction Générale reçoit parfois des instructions du Ministère par note circulaire qu'elle affecte pour traitement et prise en compte.

On peut souligner la faible pratique des notes circulaires.

- **Le compte rendu**

Le compte rendu est un écrit qui relate avec fidélité et objectivité ce qui a été dit ou vu ou entendu au cours d'une réunion, d'une visite ou d'un événement. Il est un document descriptif et non interprétatif.

Le Compte rendu des missions ou des activités du FNDPT ne fait pas l'objet d'une large ventilation afin de permettre au personnel concerné d'être au même niveau d'information.

Nous avons ainsi noté la faible ventilation des comptes rendus.

- **Tableau d'affichage**

Le tableau d'affichage permet de prévenir, sensibiliser, informer les salariés. Il présente une information sommaire. Il peut prendre deux formes : écrite ou visuelle. Au FNDPT, c'est la forme écrite qui est adoptée mais nous avons constaté que le tableau est rarement utilisé pour diffuser l'information au personnel et par conséquent son contenu ne fait souvent pas l'objet d'une actualisation.

On peut donc relever l'utilisation approximative du tableau d'affichage.

Manuel de procédures

Compte tenu de certains dysfonctionnements intervenus dans l'accomplissement des tâches du personnel imputables à la communication, la Direction Générale du FNDPT, en 2008, a fait concevoir un manuel de procédures. Mais l'existence de ce manuel de procédures n'est connue que de quelques agents du FNDPT. En réalité, cette situation particulière tient beaucoup plus de l'inexistence d'une communication interne structurée opérationnelle et spécifique au FNDPT que de la volonté des agents d'ignorer les procédures édictées dans le manuel.

On peut donc conclure à un mauvais usage du manuel de procédures.

En définitive, la gestion peu judicieuse de la communication interne au FNDPT se reflète à travers une utilisation approximative des outils de communication prévus à cet effet.

Conclusion partielle : on peut conclure à :

- la faible utilisation des outils traditionnels de communication justifiée
par :

- ❖ la faible ventilation des notes de service ;
- ❖ la faible pratique des notes circulaires ;
- ❖ la faible ventilation des comptes rendus ;
- ❖ l'utilisation approximative du tableau d'affichage ;
- ❖ le mauvais usage du manuel de procédures.

1-2 Les outils de communication à caractères oraux

La communication orale est l'action de transmission d'informations par la parole, la voix. Pour être efficace, elle passe par une écoute active à travers surtout les réunions.

1-2-1 Les réunions

Premier outil de communication interne, les réunions prennent une part importante dans la communication orale d'une entreprise. Pour en faire un outil de communication efficace avec des objectifs clairement définis, certains types de réunions sont conseillés.

En effet, il existe différentes catégories de réunion à savoir :

- les réunions de comité de direction
- les réunions de résolutions de problèmes (...)
- les réunions d'information.

Au Fonds National de Développement et de Promotion Touristiques (FNDPT) les réunions qui se pratiquent sont :

- la réunion de comité de direction
- les réunions d'information.

➤ Les réunions de comité de direction (CODIR)

Au FNDPT, la réunion dénommée « réunion de Comité de Direction » est une forme de réunion qui se tient de façon hebdomadaire. A cette réunion, participe seulement les différents chefs hiérarchiques du FNDPT notamment les directeurs et un représentant du personnel. Ces réunions offrent un cadre où les questions touchant à la vie de l'organisation et les activités de la Direction Générale sont débattues avec les différents directeurs techniques. Elle constitue un creuset où chaque directeur fait le point d'exécution de ses tâches.

Nous avons observé qu'à l'issue des réunions du CODIR, le personnel n'est pas tenu informé des décisions qui en résultent par la hiérarchie.

Les réunions d'information

Elles ont pour objet le développement du personnel, la formation continue, l'information sur le déroulement des activités des autres membres de l'organisation etc.

Au FNDPT, elles ont lieu de façon sporadique et sont surtout caractérisées par leur manque de préparation. En effet, il n'est pas rare d'être mis au courant de la tenue d'une réunion quelques minutes avant son effectivité. De même, l'ordre du jour est souvent connu pendant ladite réunion. Du coup, ce sont les techniques de conduite de réunion (TCR) qui ne sont pas appliquées. La non application des TCR concerne aussi bien la préparation et la tenue des réunions que les pratiques d'après-réunion. Elle révèle une non planification des réunions au FNDPT. Cet état de choses diminue l'apport des agents et affectent par ricochet leur rendement en laissant l'impression que ces agents, ainsi mis à contribution, sont peu efficaces.

Conclusion partielle : on peut conclure à une non planification des réunions de travail au FNDPT.

1-3 Les supports de communications électroniques

Les Communications électroniques représentent l'ensemble des informations diffusées par voie informatique. Il s'agit notamment des possibilités qu'offrent internet. L'apport de l'internet à travers la messagerie électronique, les discussions instantanées etc. est aussi conséquent.

✓ L'intranet

Selon le **Petit Larousse (2010)**, « **l'intranet** est un réseau informatique interne à une entreprise, qui s'appuie sur les technologies d'internet pour faciliter la communication et le partage de travail entre les collaborateurs ».

Au regard de l'organisation du Fonds National de Développement et de Promotion Touristiques (FNDPT) qui est représentée dans tous les départements du Bénin à

travers ses antennes locales et compte tenu de l'importance avérée de l'intranet en tant que puissant outil de communication, l'on ne comprend pas la raison pour laquelle il est inexistant au FNDPT.

✓ L'internet

L'une des ressources d'internet est la messagerie électronique qui permet d'envoyer un message ou courriel à un ou plusieurs destinataires dans leurs boîtes aux lettres électroniques personnelles. Le courriel est employé pour des contenus brefs et ne sert généralement pas à délivrer des explications, mais plutôt des messages informatifs, d'injonction, de confirmation, d'action. Pour la direction, le courriel peut servir aussi à préparer des réunions et à solliciter du personnel de réfléchir sur un sujet donné.

Mais, au Fonds National de Développement et de Promotion Touristiques (FNDPT), force est de constater que cette ressource est quasiment inexploitée par le personnel du FNDPT. En effet, les agents de la Direction Générale du FNDPT ne sont jamais informés par courriel. De surcroît, les agents disséminés sur le territoire national à travers les antennes du FNDPT ne sont également jamais tenus informés par le biais des courriels.

L'absence de formation des agents à l'utilisation des nouvelles technologies de l'information explique également la difficulté des agents à communiquer par internet mais aussi à optimiser les possibilités qu'offrent internet en matière de communication interne.

Il faut souligner qu'en dépit de la très grande souplesse et de l'interactivité qu'ils offrent, les outils que constituent les nouvelles techniques de communications sont quasiment inexploités au FNDPT.

Au total, la non-utilisation des ordinateurs pour fonctionner en réseau malgré la disponibilité d'internet ajoutée à l'inexistence d'intranet comme mode de transmission des informations qui permettrait de réduire l'utilisation des supports papiers et de diminuer l'encombrement des bureaux pour assurer la réception des informations en

temps réel sont révélatrices de la faiblesse de l'utilisation des outils technologiques de communication.

Conclusion partielle : on peut conclure :

- à l'absence de formation des agents à l'utilisation des nouvelles technologies ;
- à l'inexistence du réseau intranet ;
- à la sous exploitation de l'outil internet.

2 - Circulation de l'information

La communication interne est à la fois descendante (messages envoyés par la direction aux employés), ascendante (messages envoyés par les employés vers la direction) et horizontale ou latérale (messages échangés entre collègues d'un même département ou pas).

Au Fonds National de Développement et de Promotion Touristiques (FNDPT), la forme de communication interne imposée par la routine est de forme descendante. Elle ne révèle pas, à travers sa pratique, des critères d'efficacité et d'objectifs à atteindre relativement aux missions assignées au FNDPT.

La communication, au FNDPT, n'est pas perçue comme un outil stratégique, un tremplin pour l'atteinte des objectifs. Elle apparaît plutôt comme un choix par défaut.

Cette situation s'explique par le fait que la hiérarchie au FNDPT est de type vertical. En effet, la hiérarchie verticale du FNDPT est marquée par une communication unidirectionnelle qui se distingue par son fonctionnement de haut en bas, c'est-à-dire, de la direction vers les agents. Ce type de communication n'a pas de système de retour de l'information, en d'autres termes, il n'y a pas un processus de feedback efficace.

De plus, la lenteur des circuits d'information officielle (informations bloquées en interne, lenteur d'acheminement du courrier jusqu'aux antennes) compromet également la circulation de l'information.

Exception faite de la communication hiérarchique descendante, le constat est qu'il n'y a guère d'encadrement de la circulation des informations au FNDPT.

Par ailleurs, il faut souligner que le système de communication en place au FNDPT fait courir beaucoup de rumeur. Dans ce système, l'information est souvent transmise de bouche à oreille et circule par affinité entre agents. L'information prend la plupart du temps une forme diffuse. Du coup, la désinformation prime sur l'information utile et de fait, à tous les niveaux, se pratique la rétention d'information. Ce qui engendre des situations où l'information peut être détenue par un groupuscule pendant que le reste du personnel que ladite information pourrait intéresser est maintenu dans l'ignorance. Les informations à caractère diffus, monnaie courante au FNDPT engendrent également, dans ce cadre vicié, de la distorsion d'informations. Au FNDPT, la rumeur est une réalité indiscutable et sa montée en puissance est plutôt la conséquence directe d'un déficit de communication officielle à l'interne. Toutes choses qui créent des frustrations et des découragements. De cette situation, nous avons fait le constat significatif d'une part, qu'il y a dominance de la communication informelle et, d'autre part, que l'état de la communication interne au FNDPT constitue une source de démotivation dans le rang du personnel et par ricochet compromet la cohésion du personnel.

Suite à une analyse profonde des pratiques de GRH à la direction générale du FNDPT, en définitive, il ressort que le FNDPT n'a pas arrêté une politique de communication interne bien définie, stratégique et opérationnelle, bref une communication organisée à même de motiver son personnel.

Une communication organisée vise généralement à générer et à renforcer l'efficacité d'une organisation et suppose une communication claire et suffisante qui suscite la participation et l'adhésion du personnel aux objectifs de l'organisation. On peut aisément se rendre à l'évidence selon laquelle cette finalité recherchée est loin d'être atteinte au FNDPT. De cette constatation, nous tirons la conclusion que le FNDPT ne dispose pas d'un système de communication stratégique à même de mobiliser les énergies du personnel et partant, d'orienter un développement harmonieux qui puisse lui permettre d'atteindre ses objectifs et instaurer une culture d'entreprise.

La déplorable situation de la communication interne au FNDPT est à mettre sur le compte des responsabilités de la hiérarchie qui n'utilise pas les bons canaux pour diffuser l'information. En effet, la communication interne au FNDPT se lit surtout à travers la mauvaise gestion des outils de communication interne qui se caractérisent soit par l'inexistence de ces outils soit par leur utilisation non optimale. De plus, l'ambiance de travail au FNDPT n'est que la résultante d'une absence de politique de communication.

Conclusion partielle : on peut donc conclure :

- à une non fluidité de la circulation de l'information ;
- au mauvais système de communication du FNDPT.

B - Recrutement

Le recrutement, est une pratique GRH qui vise à attirer les candidats qui possèdent les qualifications requises pour occuper les postes vacants ou offerts.

Au Fonds National de Développement et de Promotion Touristiques (FNDPT), les recrutements sont organisés par les dispositions de l'article 23 du Règlement Intérieur qui précisent que, mis à part le DG, la DAF et le DEE, le reste du personnel est recruté sur test. Mais en réalité, ces recrutements sont faits sur la base de la cooptation sans référence à aucun texte. Les pratiques de recrutement au FNDPT ne tiennent pas compte de la procédure en la matière. En effet, il n'est pas souvent rare de constater que, au FNDPT, beaucoup d'agents sont recrutés à divers postes sans aucune procédure formelle, malgré l'existence d'une structure chargée de la gestion des hommes.

Des indiscretions émanant de la hiérarchie du FNDPT, il ressort que le recrutement par cooptation est justifié par le fait que les agents ainsi recrutés sont recommandés. Dans ces conditions, le risque est grand de recruter des personnes n'ayant pas les qualifications nécessaires pour occuper les postes vacants ou offerts. De même, ces recrutements ne tiennent pas compte des besoins réels en personnel.

Conclusion partielle : on peut conclure à :

- un non-respect des dispositions réglementaires en matière de recrutement ;
- un problème d'inadéquation entre les profils et les postes.

C - Formation

La formation est un moyen pour l'entreprise d'adapter ses ressources humaines à une évolution technique ou professionnelle. La gestion de la formation consiste donc à mettre en œuvre la politique de formation et à contrôler les actions à mener.

La politique de formation est l'un des éléments de la politique d'ensemble de l'entreprise. Elle est donc un document qui exprime la volonté de la Direction et engage toute l'organisation en matière de formation. Mais la réalité est que le Fonds National de Développement et de Promotion Touristiques (FNDPT) ne dispose pas d'une politique de formation qui devrait tracer les grandes lignes sur lesquelles il doit se baser pour un développement de ses ressources humaines.

La politique de formation doit se décliner, dans les faits, en un plan de formation qui puisse permettre de planifier à court et moyen termes les actions de formation au profit du personnel.

Ne disposant pas d'un plan de formation, le choix des agents bénéficiaires de formation n'est pas basé sur des critères pertinents objectifs et sérieux liés à la performance des Services du FNDPT. Il n'existe donc pas un mécanisme de détermination ou d'analyse des besoins de formation.

Il faut souligner qu'en réalité, la décision d'envoyer les agents en formation découle pour la plupart des négociations individuelles de ces derniers avec la hiérarchie. Cette pratique entraîne un climat d'injustice quant à l'offre d'opportunités de formation aux travailleurs. Nous constatons donc une absence de transparence dans le système de gestion de la formation. Lorsque les personnes ainsi cooptées et formées trouvent des opportunités plus intéressantes ailleurs, elles démissionnent et vont faire valoir leur compétence dans d'autres structures au détriment du FNDPT.

C'est donc une pratique qui occasionne des pertes de fonds et de temps au FNDPT et compromet par ricochet l'exécution de ses missions. Cette situation a poussé le FNDPT à préconiser, aux termes de l'article 10 de l'Accord d'Etablissement signé le 7 Juin 2011 que : « Tout travailleur avant son départ en formation s'engage à demeurer au service du FNDPT pendant une période minimum de cinq (05) ans à l'issue de la formation ».

Par ailleurs, nous avons noté que les actions de formation ne font pas l'objet d'une évaluation. Il n'existe donc pas une évaluation post-formation.

Conclusion partielle : on peut conclure à :

- ❖ la non pertinence des pratiques de formation justifiée par :
- ❖ l'absence d'analyse des besoins de formation ;
- ❖ l'absence de transparence du système de gestion de la formation ;
- ❖ l'absence d'évaluation post-formation.

D - Appréciation du personnel

L'appréciation du personnel est un processus formel et structuré qui vise à porter un jugement de valeur sur les résultats obtenus des activités et les comportements manifestés par un employé pendant une période donnée dans une entreprise ou une organisation.

Au Fonds National de Développement et de Promotion Touristiques (FNDPT), le système d'appréciation en usage repose sur la notation annuelle, et est consacrée par les articles 52 à 55 de la loi n° 86-013 du 26 février 1986 portant Statut Général des Agents Permanents de l'Etat.

La notation est une méthode d'évaluation qui se traduit par l'attribution d'une appréciation écrite et d'une note chiffrée, variant de 0 à 20, à l'agent sur la base d'un certain nombre de critères.

Les critères de notation relatifs à l'évaluation des APE sont :

- l'aptitude professionnelle ;
- les qualités de l'agent ;
- la manière dont l'agent s'acquitte des tâches qui lui sont confiées.

Le critère est un point de repère qui permet de porter un jugement sur la performance de l'agent qui sera évalué.

Les critères ainsi énumérés ne permettent pas aux évaluateurs de mesurer facilement les résultats obtenus par l'agent au cours de la période donnée. Même si ces critères sont pertinents, ils ne sont pas assistés d'indicateurs précis pouvant permettre de mesurer la contribution de chaque agent à l'atteinte des objectifs globaux de l'organisation. De même, la pratique de notation ne permet pas la fixation des objectifs mesurables aux agents.

➤ **La procédure**

Les dispositions du texte de référence, cité supra, imposent de procéder à la notation des agents à partir du 15 août de chaque année en vue d'apprécier la valeur professionnelle de chaque agent dans l'emploi occupé et son aptitude à exercer l'emploi du grade supérieur.

Mais, au FNDPT, les bulletins individuels de notes ne sont pas signés dans le délai réglementaire. La réalité est que, c'est lorsqu'un agent éprouve le besoin d'avoir un bulletin en vue de la constitution d'un dossier que les bulletins des années antérieures sont remplis. Les agents ne sont donc pas notés chaque année comme l'indique le SGAPE. La notation de l'agent résulte donc des rapports et ou des négociations avec le chef hiérarchique.

Par ailleurs, étant donné que la notation n'intervient pas pour évaluer l'agent en temps réel, il est évident que les notes attribuées dans ce cas d'une part, sont arbitraires et, d'autre part, ces notes ne sont pas toujours en phase avec la réalité ou les mérites des agents. En résumé, il s'observe que l'évaluation n'est pas basée sur des critères pertinents et objectifs.

Nous pouvons donc noter le non-respect de la procédure annuelle de notation.

Conclusion partielle : nous pouvons retenir un problème de non-pertinence du système d'évaluation.

E - Conditions de travail

D'une manière générale, les conditions de travail désignent « *un ensemble de paramètres qui influent sur la satisfaction trouvée quotidiennement (...) et qui, dans la durée, induisent des conséquences qu'on peut qualifier de répercussions* »². De plus, les conditions de travail expriment tout ce qui caractérise une situation de travail et favorise ou freine l'activité des travailleurs.

Les conditions de travail résument donc l'ensemble des facteurs qui peuvent influencer les conduites de travail. Ses facteurs sont relatifs notamment aux conditions matérielles et à l'ambiance de travail.

Les conditions de travail regroupent le cadre matériel de travail, le climat social ainsi que les équipements et l'impact de ces différents éléments sur le rendement du personnel.

Pour ce qui est des conditions de travail relatives aux locaux qui abritent les bureaux du Fonds National de Développement et de Promotion Touristiques (FNDPT), nous avons constaté qu'ils sont pour la plupart assez spacieux et convenables pour cadre de travail.

S'agissant de l'aération, nous avons remarqué que tous les bureaux sont pourvus de climatisation. De même, tous les bureaux bénéficient d'un éclairage acceptable. En outre, nous avons relevé que, pratiquement tous les services sont pourvus en équipements et en fournitures de bureau acceptables.

Des constats ci-dessus faits, nous relevons que le personnel évolue dans de bonnes conditions matérielles de travail.

² [http://fr.wikipedia.org/wiki/conditions de travail.htm](http://fr.wikipedia.org/wiki/conditions_de_travail.htm)

En ce qui concerne les conditions psychologiques du travail, il faut souligner que l'atmosphère de travail au FNDPT constitue l'une des principales entraves à la bonne exécution des missions des agents.

En effet, sur un plan général, l'ambiance de travail est faite de suspicion, de médisance, de méfiance réciproque, de guerre de clans, de conflits de personnes et de conflits d'attribution. Il est à souligner que le climat de travail au FNDPT est malsain.

L'entraide et la solidarité sont défailtantes au FNDPT. En effet, certains agents y compris des chefs services se débattent seuls pour donner le meilleur d'eux-mêmes parfois sans reconnaissance du mérite de la part du supérieur hiérarchique. D'autres agents craignant d'être éconduits ou mal orientés sont réticents à se rapprocher de leur collègue pour demander de l'aide.

Par ailleurs, il est à souligner que l'administration du FNDPT souffre d'une insuffisance de personnel. En effet, le Service d'Infrastructures et d'Aménagement des Sites Touristiques (**SIAST**) qui est une composante de la DEE n'est pas fonctionnel depuis la création du FNDPT. Du reste, certains chefs services n'ont pas de collaborateurs.

Cependant, il est à souligner que le personnel du FNDPT bénéficie d'avantages en nature tels que les bons d'essence, les prises en charge ou les assurances-maladies.

Conclusion partielle : nous pouvons donc conclure ce qui suit :

- mauvais climat de travail ;
- bonnes conditions matérielles de travail ;
- absence d'entraide et de solidarité au sein du personnel ;
- insuffisance du personnel ;
- existence d'avantages sociaux au FNDPT.

II - Synthèse de l'état des lieux de base

Il sera question dans cette partie de recenser d'une part, les atouts et les faiblesses observés à la DG/FNDPT.

A - Inventaire des atouts (forces et opportunités)

Des observations de notre stage au FNDPT, nous avons relevé les atouts suivants :

- bonnes conditions matérielles de travail ;
- existence d'avantages sociaux au FNDPT.

B - Inventaire des problèmes (faiblesses et menaces)

Les problèmes identifiés au FNDPT se déclinent comme suit :

- faible utilisation des outils traditionnels de communication justifiée
- non planification des réunions de travail au FNDPT.
- absence de formation des agents à l'utilisation des nouvelles technologies ;
- inexistence du réseau intranet ;
- sous exploitation de l'outil internet ;
- non fluidité de la circulation de l'information ;
- mauvais système de communication ;
- non-respect des dispositions réglementaires en matière de recrutement ;
- problème d'inadéquation entre les profils et les postes ;
- non pertinence des pratiques de formation ;
- problème de non-pertinence du système d'évaluation ;

- mauvais climat de travail ;
- absence d'entraide et de solidarité au sein du personnel ;
- insuffisance du personnel.

Section 2 : Ciblage de la problématique de l'étude

L'inventaire des différents problèmes nous permettra non seulement d'identifier les problématiques possibles, mais également de choisir et de spécifier la problématique retenue.

Paragraphe 1 : choix et spécification de la problématique de l'étude

Dans ce paragraphe, il s'agira de choisir la problématique de notre étude et de formuler le sujet.

I - Identification des problématiques possibles

Tous les problèmes spécifiques énumérés ci-dessus sont regroupés sous cinq (5) problématiques différentes telles que présentées dans le tableau suivant :

Tableau 4 : Regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêt : détermination des problématiques possibles

N° D'ORDRE	CENTRE D'INTERET	PROBLEMES SPECIFIQUES	PROBLEME GENERAL	PROBLEMATIQUE
1	communication Interne	<ul style="list-style-type: none"> - Faible utilisation des outils traditionnels de communication ; - Non planification des réunions de travail ; - Absence de formation des agents à l'utilisation des nouvelles technologies ; - Inexistence du réseau intranet ; - Sous exploitation de l'outil internet ; - Non fluidité de la circulation de l'information ; - Mauvais système de communication. 	Inefficacité de la politique de communication interne.	Problématique de la mise en place d'une politique efficace de communication interne.
2	Recrutement	<ul style="list-style-type: none"> - Non-respect de la procédure de recrutement ; - Inadéquation entre les profils et les postes ; - Insuffisance de personnel. 	Mauvaise politique de recrutement du personnel	Problématique de la mise en place d'une meilleure politique de recrutement
3	Formation	<ul style="list-style-type: none"> - Non pertinence des pratiques de formation ; - Inexistence d'une politique de formation ; - Absence d'analyse des besoins de formation ; - Absence de transparence du système de gestion de la formation ; - Absence d'évaluation post-formation. 	Mauvaise gestion de la formation	Problématique d'une meilleure gestion de la formation
4	Appréciation du personnel	<ul style="list-style-type: none"> - Non-pertinence des critères de notation ; - Non-respect de la procédure de notation annuelle ; - Inexistence de fixation périodique d'objectifs aux agents ; - Insuffisance de définition des responsabilités. 	Système d'appréciation non efficace	Problématique de la mise en place d'un système d'appréciation du rendement du personnel
5	conditions de travail	<ul style="list-style-type: none"> - Mauvais climat de travail ; - Absence d'entraide et de solidarité au sein du personnel ; - Mauvaise organisation du travail. 	Inexistence de conditions satisfaisantes de travail	Problématique de l'amélioration des conditions de travail

Source : résultats de l'état des lieux de base.

II - Choix de la problématique et justification du sujet

L'analyse des différents problèmes inventoriés au cours de l'état des lieux montre que tous les centres d'intérêt représentent des problématiques auxquelles le Fonds National de Développement et de Promotion Touristiques (FNDPT) devra faire face en vue d'améliorer la gestion de ses ressources humaines.

Nous procéderons au choix de notre problématique, non seulement en tenant compte de nos connaissances acquises au cours de notre formation en matière de gestion des ressources humaines, au cycle II, mais aussi, en mettant en exergue la relation évidente qui lie l'efficacité et la qualité des ressources humaines à une bonne politique de communication interne. En effet, pour des questions de performance de l'organisation et de bon climat social de nature à susciter des mouvements d'adhésion et de développer un sentiment d'appartenance dans le rang des agents, il convient de souligner la nécessité pour une organisation de disposer d'un bon système de communication surtout en interne.

Pour ce faire, nous avons ciblé un certain nombre de problématiques qui ont un point d'ancrage solide avec la gestion des ressources humaines et par rapport auxquelles la hiérarchie du FNDPT est invitée à apporter des solutions conséquentes. Il s'agit notamment de la :

- problématique de la mise en place d'une meilleure politique de recrutement ;
- problématique d'une meilleure gestion de la formation ;
- problématique de la mise en place d'un système d'appréciation du rendement du personnel ;
- problématique de l'amélioration des conditions de travail ;
- problématique de la mise en place d'une politique efficace de communication interne.

Mais ne pouvant régler, dans le cadre de cette étude, l'ensemble des problématiques dégagées, nous nous proposons, après analyse, et suivant les besoins identifiés dans notre structure d'accueil de stage, de choisir celle qui semble la plus déterminante, et dont la résolution contribuera, par effet d'entraînement, à la maîtrise des

autres problématiques. Il s'agit de la **problématique de la mise en place d'une politique efficace de communication interne au FNDPT.**

Ce choix se justifie aussi par le fait que l'efficacité des ressources humaines d'une organisation est fonction de la vision dynamique et prospective de ses dirigeants. Cette vision doit être véhiculée à travers une bonne politique de communication axée sur une circulation fluide de l'information qui alimente les différentes composantes de l'organisation.

Si non, quel rendement peut-on attendre d'une organisation où les acteurs ne sont pas informés des objectifs attendus d'eux ?

L'importance d'une politique de communication interne dans une organisation, de nos jours, est d'une importance capitale. La communication interne apparaît, en effet, aujourd'hui, comme un facteur déterminant dans les stratégies de développement institutionnel de toute organisation qui se veut dynamique et compétitive. Elle permet au personnel de travailler dans l'harmonie et faire développer l'entreprise.

Rappelons que cette problématique choisie se libelle à travers le problème général de l'inefficacité d'une politique de communication interne et des problèmes spécifiques ci-après :

- faible utilisation des outils traditionnels de communication ;
- non planification des réunions de travail ;
- absence de formation des agents à l'utilisation des nouvelles technologies ;
- inexistence du réseau intranet ;
- sous exploitation de l'outil internet ;
- non fluidité dans la circulation de l'information ;
- mauvais système de communication.

C'est donc dans le souci de participer à la résolution des problèmes spécifiques liés à cette problématique que nous avons décidé d'axer notre réflexion sur le thème : «

contribution à la mise en place d'une politique efficace de communication interne à la Direction Générale du FNDPT »

Intéressons-nous à présent à la spécification de la problématique relative au sujet.

III - Spécification de la problématique

Le Fonds National de Développement et de Promotion Touristiques (FNDPT) pour rendre efficaces ses ressources humaines et les faire évoluer dans un bon climat de travail doit pouvoir améliorer l'état actuel de sa communication interne.

Rappelons que la problématique choisie est celle relative à ***la mise en place d'une politique efficace de communication interne au FNDPT***. Les problèmes spécifiques liés à cette problématique sont – ils tous pertinents pour intéresser notre étude ?

Sous la formulation de la problématique retenue, nous désignons tous les outils qui constituent un vecteur de circulation de l'information et toutes les stratégies de communication pouvant générer un bon climat social dans l'entreprise et, partant, impacter positivement l'efficacité du personnel.

La résolution des problèmes spécifiques retenus permettrait d'améliorer significativement le climat de travail et d'impacter positivement l'efficacité des ressources humaines du FNDPT. Dès lors, tous les problèmes spécifiques suivants devraient faire l'objet du présent mémoire. Il s'agit de :

- faible utilisation des outils traditionnels de communication ;
- non planification des réunions de travail ;
- absence de formation des agents à l'utilisation des nouvelles technologies ;
- inexistence du réseau intranet ;
- sous exploitation de l'outil internet ;
- non fluidité dans la circulation de l'information ;
- mauvais système de communication.

En ce qui concerne la faible utilisation des outils traditionnels de communication, nous avons décidé d'écarter ce problème spécifique bien que certains outils traditionnels de communication connaissent une utilisation approximative et que d'autres soient inexistantes. Ce choix prend en compte la faible importance que ce problème spécifique reflète par rapport aux autres problèmes au regard de la réalité du FNDPT.

La non formation des agents à l'utilisation des outils revêt une importance secondaire par rapport aux autres problèmes de communication que connaît le FNDPT. Partant de cette remarque, nous avons décidé d'écarter ce problème dans le cadre de cette étude.

Au regard de la grande similitude qui les caractérise, nous avons décidé de retenir le problème spécifique relatif à l'inexistence de l'intranet au lieu de celui relatif à la sous-exploitation de l'outil internet. Ce choix a été guidé par le constat que l'intranet et l'internet utilisent des technologies semblables. De plus, l'intranet dans son fonctionnement est plus centré sur le partage de l'information à l'interne d'une organisation pendant que l'internet prend en compte beaucoup plus l'aspect « communication tournée vers l'extérieur ».

Le mauvais système de communication se retrouvant intégralement dans la problématique identifiée, il nous est apparu peu judicieux de le retenir comme problème spécifique et d'y apporter des solutions. Partant de ce constat, nous avons décidé de l'écarter.

Ainsi la problématique définitive de l'étude se décline comme suit :

Problème général : Inefficacité de la politique de communication interne au FNDPT ;

Problème spécifique n° 1 : non fluidité de la circulation de l'information ;

Problème spécifique n° 2 : non planification des réunions de travail ;

Problème spécifique n°3 : Inexistence d'un réseau intranet.

Cette problématique sera traitée à travers le sujet : « **Contribution à la mise en place d'une politique efficace de communication interne au FNDPT** », dont la vision globale sera présentée de la manière suivante :

Paragraphe 2 : Vision globale de la résolution du problème

Une fois les problèmes spécifiques à résoudre choisis, notre sujet formulé et notre problématique spécifiée, il importe de préciser la vision globale pouvant nous permettre d'analyser et de résoudre les problèmes spécifiques et par conséquent le problème général identifié.

I - Approche théorique de résolution du problème général

Il convient de rappeler que le problème général est relatif à l'inefficacité de la politique de communication interne au Fonds National de Développement et de Promotion Touristiques (FNDPT). S'agissant de ce problème, nous pouvons retenir que la valeur d'une organisation dépend en grande partie de sa ressource humaine et de la politique de communication interne qui y a cours.

En effet, toute organisation en quête de performance doit pouvoir exploiter le meilleur de son personnel. Et cela passe par la communication interne qui, selon Jean-Pierre CITEAU³, a pour objectif de « favoriser la compréhension (...) la circulation et la cohésion ».

Nous sommes donc, en termes d'approche théorique liée au problème général, dans la théorie de la mise en place d'une politique efficace de communication interne qui sera présentée par rapport aux problèmes spécifiques identifiés plus haut.

³ CITEAU³, J-P. (2000) « *Gestion des Ressources Humaines principes généraux et cas pratiques* » p.146

II – Approche théorique de résolution des problèmes spécifiques.

➤ Approche théorique relatif au problème spécifique n °1

Concernant le problème spécifique n°1 qui est la non fluidité de la circulation de l'information, précisons que la circulation de l'information est l'irrigation du corps social d'une entreprise ou organisation par un ensemble d'informations au-delà des distances hiérarchiques, fonctionnelles ou géographiques. Au sein d'une organisation plus qu'ailleurs, l'information, qui est la matière première de la décision, n'est pas donnée elle est plutôt construite. Elle est, de ce fait, très utile et doit nécessairement circuler. Il est fondamental de la traiter à temps et de la faire passer par des canaux appropriés (outils de communication) pour faciliter une prise de décision efficace. C'est dire que plus le traitement de l'information tarde, plus sa circulation est lente et plus les décisions ne seront pas promptement exécutées.

La résolution de ce problème spécifique appelle une approche basée sur une meilleure circulation de l'information.

➤ Approche théorique relatif au problème spécifique n °2

Quant au problème spécifique n°2 relatif à la non planification des réunions de travail ; rappelons que la réunion est le premier outil de communication interne dans une entreprise, elle apporte ce qu'aucun autre moyen de communication ne peut apporter : l'échange. Elle permet la mise en place d'une communication de proximité qui s'opère directement sur le lieu de travail. Sa défaillance compromet les objectifs de l'entreprise et vicie le climat social. La non tenue régulière et l'organisation approximative - au détriment des techniques de conduite de réunion (TCR) - qui caractérisent les réunions au FNDPT compromettent la circulation de l'information et partant, les objectifs qu'il lui appartient d'atteindre.

Il s'en suit que la résolution de ce problème spécifique n°2 nécessitera donc une approche centrée sur la formation des cadres sur les techniques de conduite de réunion (TCR).

➤ **Approche théorique relatif au problème spécifique n °3**

Pour ce qui est du problème spécifique n°3 relatif à l'inexistence du réseau intranet, nous pouvons dire que la mise sur pied d'une bonne communication interne est fonction d'outils de communication. L'inexistence de l'outil intranet compromet la rapidité de la circulation et la fiabilité de l'information. Cette situation occasionne des pertes de temps et occasionne des dépenses.

La résolution de ce problème spécifique nécessitera une approche basée sur la mise en place d'un système de communication interne en réseau (intranet) au FNDPT.

Tableau 5 : Synthèse des approches théoriques par problème étudié.

Niveaux spécifiques	Problèmes spécifiques	Approches théoriques retenues
1	Non fluidité de la circulation de l'information	Approche basée sur une meilleure circulation de l'information
2	Non planification des réunions de travail	Approche centrée sur la formation des cadres sur les techniques de conduite de réunion (TCR)
3	Inexistence d'un réseau intranet	Approche basée sur la mise en place d'un système de communication interne en réseau (intranet)

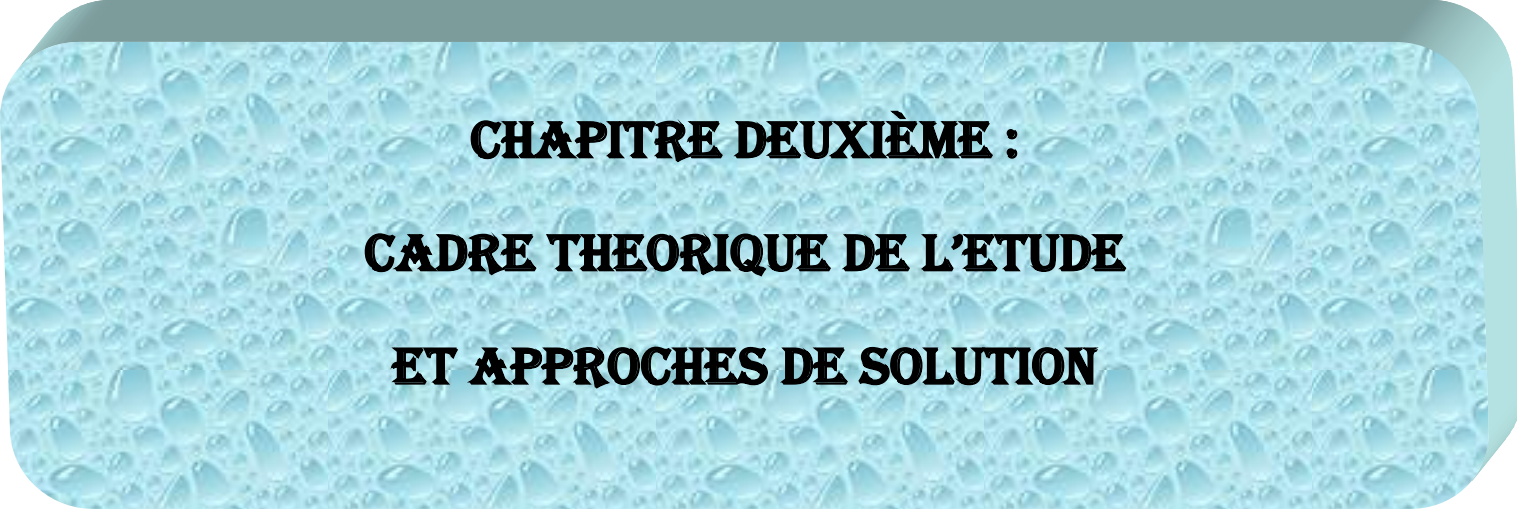
Source : nos analyses

III - Séquence de résolution de la problématique

La vision globale de résolution que nous venons de retenir peut être restituée à travers une démarche en neuf (9) étapes présentées de la manière suivante :

- fixation des objectifs de la recherche ;
- formulation des hypothèses de travail ;
- construction du tableau de bord de l'étude ;
- revue de la littérature ;
- méthodologie de l'étude ;
- analyse des données ;
- établissement du diagnostic ;
- approches de solutions ;
- conditions de mise en œuvre des solutions.

A la suite de la présentation de la séquence de résolution de la problématique, nous aborderons le cadre théorique de l'étude et les approches de solutions. Le chapitre qui suit sera consacré à cette réflexion.



CHAPITRE DEUXIÈME :
CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE
ET APPROCHES DE SOLUTION

Section 1 : Cadre théorique et méthodologique de l'étude

A travers cette partie, nous présenterons d'une part, les objectifs, hypothèses et la revue de littérature (paragraphe 1) et d'autre part, la méthodologie de l'étude (paragraphe 2).

Paragraphe 1 : Des objectifs à la revue de littérature

Dans cette partie, en tenant compte des problèmes en résolution, nous allons fixer les objectifs à atteindre, les hypothèses de travail à partir des causes supposées, élaborer le tableau de bord de l'étude et enfin nous ferons l'exposé des contributions antérieures par une revue de littérature.

I - Des objectifs de l'étude et de la formulation des hypothèses

Dans cette partie, nous allons, dans un premier temps fixé les objectifs de l'étude et dans un second temps formuler les hypothèses à même d'expliquer les problèmes spécifiques retenus et enfin élaborer le tableau de bord de l'étude.

A - Fixation des objectifs

➤ Objectif général

Contribuer à la mise en place d'une politique efficace de communication interne au FNDPT.

➤ Objectifs spécifiques

Pour atteindre l'objectif général, il est nécessaire de déterminer les objectifs spécifiques qui y sont liés. Ces objectifs spécifiques se déclinent comme suit :

- **Objectif spécifique n°1** : proposer la mise en place d'outils de communication interne au FNDPT.

- **Objectif spécifique n°2** : Souligner l'importance de l'organisation et la tenue des réunions dans l'organisation.

- **Objectif spécifique n°3** : Proposer la mise en place d'un système de communication interne en réseau (intranet).

B - Causes et hypothèses liées aux problèmes en résolution

- **Causes et hypothèse liées au problème spécifique n°1**

La non fluidité de la circulation de l'information est due au mauvais système de communication en place au Fonds National de Développement et de Promotion Touristiques (FNDPT). Il faut souligner d'une part, que la hiérarchie du FNDPT n'utilise pas les bons canaux pour informer le personnel. D'autre part, au regard du déficit de communication officielle qui caractérise le FNDPT, l'on perçoit que la hiérarchie a du mal à trouver la bonne formule pour mettre l'information à disposition du personnel. Le climat de travail favorise également la rétention d'information.

Les causes de la non fluidité de la circulation de l'information sont :

- la non utilisation des outils appropriés de communication ;
- l'absence d'un système adéquat de communication interne ;
- la rétention d'information.

La cause la plus importante est la non utilisation des outils de communication. Partant de là, nous pouvons dire que la non fluidité de la circulation de l'information s'explique par la non utilisation des outils de communication ascendante, descendante et transversale.

- **Causes et hypothèse liées au problème spécifique n°2**

Au regard de la situation de la communication interne relative aux réunions, les causes suivantes ont été retenues pour justifier l'inadéquation des réunions de travail au FNDPT :

- Non maîtrise des techniques de conduite de réunion ;
- Non maîtrise des avantages des techniques de conduite de réunion ;

Au regard des constatations faites au FNDPT, la non maîtrise des techniques de conduite de réunion parait la cause la plus juste. Ces constatations nous amènent à formuler l'hypothèse selon laquelle la non planification des réunions de travail est due à la non maîtrise des techniques de conduite de réunion.

- **Causes et hypothèse liées au problème spécifique n°3**

Le problème spécifique n°3 est relatif à l'inexistence du réseau intranet.

Au nombre des causes possibles à ce problème spécifique, nous avons retenu :

- Méconnaissance de l'utilité de l'intranet par la hiérarchie et les agents;
- Sous-estimation de l'utilité de l'intranet.

La cause la plus importante est la méconnaissance de l'utilité de l'intranet.

Nous pouvons formuler l'hypothèse suivante : l'inexistence du réseau intranet est due à la méconnaissance de l'utilité de cet outil dans la communication interne par la hiérarchie et les agents du FNDPT.

C - Tableau de bord de l'étude (TBE)

Le tableau de bord ci-après est un tableau récapitulatif qui sert de guide pour l'étude. Il permet de réaliser de façon ordonnée l'étude sans dévier de ses objectifs.

Tableau 6 : Tableau de bord de l'étude

Niveau d'analyse		Problèmes	Objectifs	Causes	Hypothèses
Niveau général		Inefficacité d'une politique de communication interne	Contribuer à la mise en place d'une politique efficace de communication interne	-	-
Niveaux spécifiques	1	Non fluidité de la circulation de l'information	Proposer la mise en place d'outils de communication interne	Non utilisation des outils appropriés de communication ascendante, descendante et transversale	La non fluidité de la circulation de l'information s'explique par la non utilisation des outils de communication ascendante, descendante et transversale
	2	Non planification des réunions de travail	Souligner l'importance de l'organisation et la tenue des réunions dans l'organisation.	Non maîtrise des techniques de conduite de réunion	La non planification des réunions de travail est due à la non maîtrise des techniques de conduite de réunion
	3	Inexistence d'un réseau intranet	Proposer la mise en place d'un système de communication interne en réseau (intranet).	Méconnaissance de l'utilité de l'intranet dans la communication interne	L'inexistence du réseau intranet est due à la méconnaissance de son utilité dans la communication interne

Source : Résultats de l'étude

II - REVUE DE LITTERATURE

Pour bien mener notre travail de recherche, nous avons visité des écrits relatifs à notre sujet qui nous ont permis de faire le point sur l'état des connaissances acquises sur les problèmes identifiés. Aussi, nous procéderons à l'exercice de la revue de littérature en prenant pour repères les thématiques retenues au niveau de la vision globale de résolution.

Le mot **communication** est un mot polysémique dont une définition ne suffirait pas pour couvrir tous les sens qui lui sont attribués

D'après l'encyclopédie en ligne Wikipédia, la **communication**⁴ est l'action de communiquer, d'établir une relation avec autrui, de transmettre quelque chose à quelqu'un, l'ensemble des moyens et techniques permettant la diffusion d'un message auprès d'une audience plus ou moins vaste et hétérogène et l'action pour quelqu'un, une entreprise d'informer et de promouvoir son activité auprès du public, d'entretenir son image, par tout procédé médiatique.

AZILINON, J-P. (2011) dans « **Communication & Gestion des Ressources Humaines** » p.64, définit la communication interne comme étant « l'ensemble des actions menées par une entreprise entre différentes catégories de personnes en vue de les informer, de renforcer la cohésion et le sentiment d'appartenance. »

Selon **WESTPHALEN**. M-H, (2003) dans « *Communicator*, le guide de la communication dans l'entreprise », la communication interne englobe l'ensemble des actes de communication qui se produit à l'intérieur d'une entreprise.

Pour **CITEAU**, J-P., (2000) dans « **Gestion des Ressources Humaines, principes généraux et cas pratiques** » p.144, la communication interne est « l'ensemble

⁴ <http://fr.wikipedia.org/wiki/communication.htm>

des mécanismes formels ou informels favorisant les possibilités d'un échange au terme duquel chacun des acteurs de l'entreprise aura le sentiment d'avoir atteint ses objectifs d'information et d'écoute de l'autre ».

En effet, **MIRIBEL, M.** (1999) dans *Contribution à la reconnaissance de la fonction communication en bibliothèque* p.81, relève que « la communication n'est pas seulement un message, un canal et une réception ; c'est aussi une interaction » entre personnes. **BARON C.** (1999) prend le relais dans son ouvrage : *La politique de communication interne* en affirmant qu'en matière de communication, chacun doit « faire l'effort de prendre connaissance des informations, faire remonter l'information, respecter les règles de confidentialité ; et ceux qui se trouvent en position d'émetteur doivent prendre en compte les attentes de leur(s) interlocuteur(s), se mettre à leur niveau, dialoguer et s'assurer que l'information est bien comprise. Une grande charge pèse donc sur l'émetteur qui « est aussi responsable, en plus du contenu du message, de sa forme, des conditions de son émission, des modalités de sa réception »

PERETTI, J-M. (2003) dans son ouvrage intitulé *Gestion des Ressources Humaines*, commence par faire un recensement des différentes provenances des flux d'informations dans une entreprise et des outils utilisés pour les véhiculer : l'information descendante (intranet, médias écrits et les réunions) ; l'information ascendante (observation sociale, groupe de concertation).

Concernant la communication interne, **WESTPHALEN, M-H.** (2004) « *Communicator* », pp.77 et.131 écrit : « La communication interne englobe l'ensemble des actes de communication qui se produisent à l'intérieur d'une entreprise (...). La communication interne remplit de multiples fonctions : exposer (des résultats, un bilan) ; transmettre (des informations) ; expliquer (une nouvelle orientation, le projet d'entreprise) ; impliquer, motiver, préparer et accompagner le changement. La communication interne doit remplir deux missions symétriques : écouter, informer et une troisième, plus subtile : composer. »

L'importance de la communication interne pour une entreprise est donc capitale et cette communication est véhiculée à travers différents supports qui lui permettent d'atteindre ces objectifs.

- Les apports des auteurs au regard de la non fluidité de la circulation de l'information

AZILINON, J-P. (2011) dans « *Communication & Gestion des Ressources Humaines* », p.178, décrit les six fonctions de l'information :

- l'information est un instrument de pilotage de l'entreprise ;
- l'information est un instrument de décision ;
- l'information est un instrument d'efficacité ;
- l'information est un instrument de motivation, d'intégration et de cohésion ;
- l'information est un instrument de pouvoir ;
- l'information est un instrument de qualification professionnelle.

Au regard de ces fonctions, nous mesurons l'importance de l'information dans la vie d'une entreprise.

Selon **WESTPHALEN, M-H.** (2003) dans « *Communicator* », l'auteur définit le circuit de communication comme l'ensemble des processus formalisé de passage de l'information sur le réseau de communication évoquant le processus de fonctionnement de l'entreprise.

PERETTI, J-M. (2004) dans « *Gestion des Ressources Humaines* », pp.207, 208, le responsable hiérarchique qui veut assumer sa responsabilité globale en matière d'information et de communication doit aujourd'hui tenir cinq rôles : faire descendre l'information ; faire remonter l'information ; faire circuler l'information ; faire entrer l'information dans l'entreprise et représenter l'entreprise à l'extérieur.

Pour ce qui est du point relatif à la circulation de l'information Jean-Marie **PERETTI** écrit : « Le fait d'alléger la ligne hiérarchique et de déléguer a pour conséquence immédiate de libérer les flux horizontaux dans l'entreprise. L'information

n'est plus centralisée ; elle ne passe plus nécessairement par la direction ; elle circule librement en fonction des nécessités et des aléas de fonctionnement.

Trop d'informations tuent l'information. La masse de messages qui circule dans l'entreprise est d'autant plus importante que ceux-ci sont le plus souvent non traités et non ciblés. « Dans un souci d'exhaustivité, tout le monde est destinataire de tout et dans un souci d'exactitude ou de gain de temps, l'information est retransmise en l'état. Elle circule certes, mais dans le vide. Dès lors, pour remplir son rôle d'agent de circulation, le responsable hiérarchique doit en permanence se poser la question : qui a besoin de quelle information et quand ? »

Pour Jean-Marie **PERETTI**, la communication est sans doute la pierre angulaire de l'entreprise. Encore faut-il pour cela que les hommes ne s'ignorent pas ; qu'ils aient une vue d'ensemble de l'organisation à laquelle ils vouent une part importante de leur vie, qu'ils soient orientés et motivés et qu'ils puissent enfin, par leurs avis, peser sur l'avenir de leur communauté de travail. C'est-à-dire que la communication sous ses deux aspects fondamentaux : information descendante et information ascendante.

➤ **L'information descendante**

Jean-Marie **PERETTI**⁵ estime que ne serait-ce que pour éviter la rumeur qui peut, à tout moment, gangrener le tissu social, l'information descendante est vitale. Allant du haut vers le bas de la hiérarchie, elle irrigue et anime la communauté de travail jusqu'à entretenir sa cohésion. Elle véhicule d'abord des instructions réglementaires, procédures et autres renseignements techniques permettant à chaque membre de l'entreprise d'exécuter au mieux ses propres tâches. Mais c'est également par l'information descendante que sont plus particulièrement connus l'entreprise et son environnement professionnel. Ainsi, grâce à une série d'informations, chacun peut être tenu au courant de ce qui se passe, se retrouver et s'identifier. Enfin, quand l'information descendante diffuse sans condescendance des messages portant sur la politique et les grandes

⁵ Jean-Marie PERETTI, « *Ressources Humaines* » 9^e édition, Paris, Vuibert, p. 582

orientations de l'entreprise elle s'érige en instrument de management que le GRH a tout intérêt à prendre en considération. Indiquant une direction, elle mobilise des acteurs conscients de leur rôle. « Motiver tout en évitant qu'à l'organisation de l'entreprise corresponde l'ignorance organisée de ceux qui y travaillent, tel est l'enjeu de l'information descendante ».

➤ **L'information ascendante**

Jean-Marie **PERETTI** aborde l'information descendante en disant qu'elle obéit quasiment aux lois de la pesanteur. Pour lui, ce deuxième type d'information n'a rien de semblable avec l'information ascendante qui est beaucoup moins dans la nature des choses. « Aussi les efforts pour promouvoir la communication ascendante ont-ils pour ambition de rétablir le processus de communication dans son intégralité : communiquer « à » ne suffit pas, encore faut-il communiquer « avec ». La communication est mutilée si on ne laisse pas place à l'information ascendante »⁶. Il faut un écho, un retour, un feedback. L'information ascendante est un système de moyens pour solliciter l'avis des salariés ou s'offrir à leur expression spontanée, un flux qui, remontant vers les instances de décision, charrie les besoins les préoccupations les aspirations et les propositions du personnel. L'information ascendante s'apparente à une espèce de révolution copernicienne qui élève le salarié au rang d'informateur. C'est une première raison pour s'intéresser ; la seconde étant qu'elle ne manque pas d'être efficace sur un plan tant économique que social.

SEKOU, S., dans son mémoire intitulé « **Le rôle de la communication interne en entreprise : cas de la compagnie de filature et de sacherie COFISAC** » montre l'importance de faire vite circuler l'information au sein d'une organisation. Aussi, il démontre les risques que court une entreprise qui a du retard à mettre l'information à la disposition de son personnel à temps. Toujours avec lui, nous lisons que le bon fonctionnement des organisations humaines dépend de la communication interne. Il

⁶ Jean Marie PERETTI, op cit

affirme que cette communication crée de plus en plus des dysfonctionnements ; ceci à cause des divers problèmes d'information en entreprise que sont : l'absence d'information pour les employés sur les activités de leur service, sur les activités des autres services, sur les activités globales de l'entreprise, sur son organisation, puis sur les nouvelles du personnel.

- Les apports des auteurs au regard de la non application des techniques de conduite de réunion

Jean-Pierre **PERETTI** dans Gestion des Ressources humaines, s'agissant des réunions écrit : « Elles permettent une adaptation et une ébauche de communication. Organisées en cascade le long de la ligne hiérarchique, elles confirment le statut du cadre et de l'agent de maîtrise dans le processus de l'information descendante, leur position de relais. Elles concernent alors un groupe restreint (équipe, service, etc.).

Il existe aussi des réunions, pouvant rassembler plusieurs centaines de personnes, où la direction générale présente elle-même les informations, parfois à l'aide de supports filmés, ou répond aux questions préalables ou immédiates. Ces assemblées concernent soit la totalité du personnel, soit plus spécifiquement les cadres. »

D'après **DAVOH**, M. (2011) « On appelle conduite de réunion l'ensemble des actions à entreprendre afin d'organiser et de mener une réunion dans de bonnes conditions et permettant de la faire suivre d'effets. »

DAVOH, M. (2011) évoque également les raisons qui expliquent la non organisation et l'inefficacité des réunions de travail dans les organisations. D'après lui, « Une des raisons pour lesquelles les réunions sont utilisées inefficacement dans les (organisations) est que les dirigeants :

- manquent de théorie ou de notions sur les réunions et méconnaissent les fonctions variées qu'elles peuvent remplir ;
- emploient un type de réunion quand ils devraient en employer un autre ;

- utilisent une réunion pour atteindre plusieurs objectifs, au lieu d'en organiser plusieurs, chacune ayant un but précis ;
- ne fixent pas avec précision les grandes lignes de leurs réunions qui se transforment en brouhaha, en discussions sans fin qui ne donnent rien ».

- Les apports des auteurs relatifs à l'inexistence de l'intranet

La littérature sur le sujet foisonne de définitions de l'intranet offrant des visions différentes ou complémentaires.

Si nous retenons la définition du *dictionnaire de l'information* (Cacaly p.129, [4]), l'intranet est un « réseau informatique interne aux entreprises fondé sur les technologies et les outils du web [...]. Ce réseau est accessible aux salariés d'une entreprise pour les besoins de sa communication en interne [...]. Il permet également dans certains cas d'accéder à Internet. » Autrement dit, il s'agit d'un réseau interne destiné à l'usage exclusif d'une structure.

Pour **DEMONT**, L. et al, « l'intranet est un réseau informatique d'entreprise qui permet une transmission sécurisée et homogène d'informations d'application et de service et qui utilise les technologies d'accès et les outils de recherche de l'internet. C'est un site accessible par l'internet mais réservé aux salariés d'une entreprise. Il permet tout à la fois le travail commun en ligne et à distance, la consultation de banques de données (produits, marchés, données des clients....), ainsi que des fora d'expression et le courrier électronique ».

Nous remarquons donc que les informations et services proposés par un réseau intranet se regroupent essentiellement en quatre (04) types d'activités : s'informer, travailler, échanger et se former. Ces activités décrites peuvent être regroupés en deux types d'intranet à savoir : l'intranet d'information et de communication et l'intranet de collaboration.

- L'intranet d'information et de communication ou intranet standard

Il donne accès à l'ensemble des documents et informations à tous les collaborateurs de l'entreprise. C'est l'outil de communication de l'entreprise, c'est l'outil qui permet de faire circuler l'information entre individus, au sein du groupe, entre différents services, ou parfois vers l'extérieur. Il est supposé améliorer la circulation et la recherche d'informations stratégiques via des applications de messagerie, de forum, de publication d'informations générales sur le réseau.

- L'intranet de collaboration (ou managérial)

Il propose des applications favorisant le travail et les échanges de groupe. Il est davantage destiné à partager des données davantage orientées métier. Il se caractérise ainsi par l'appartenance à une communauté professionnelle et trouve ses applications principalement dans la mutualisation des connaissances, l'intelligence économique.

Ces deux types d'intranet offrent une belle source de cohérence et d'adhésion à l'organisation. Ils représentent des tribunes d'information et de dialogue avec le personnel de l'entreprise. De façon souvent étonnante, les intranets offrant la possibilité à plusieurs départements ou à plusieurs individus de partager de l'information de façon décentralisée sont très populaires.

Pour récapituler les autres auteurs sur le rôle de l'intranet, **Jim SEYLOUR** journaliste à PC Magazine estime que « la vraie valeur de l'intranet est sa capacité à stocker des informations qui seront mises à la disposition de tous et à tout moment ».

Paragraphe 2 : Méthodologie de l'étude

Elle comporte aussi bien une approche empirique (I) que théorique (II).

I - Approche empirique

L'approche empirique prend en compte les objectifs de la collecte des données, l'échantillon de l'enquête, la spécification des données ainsi que les techniques de restitution des résultats.

A - Objectif de l'enquête

L'objectif de l'enquête est de recueillir les informations permettant de vérifier la véracité ou non des hypothèses de recherche formulées pour chacun des trois (3) problèmes spécifiques de la présente étude.

B - Echantillon de l'enquête

L'effectif total de la population étant de trente-cinq (35) agents, donc un petit effectif, Nous n'avons pas jugé utile de constituer un échantillon, l'enquête pouvant porter sur l'ensemble de l'effectif.

C - Spécification des données

Les données recueillies ont pour finalité la vérification des hypothèses des trois (3) problèmes spécifiques. Les questions qui constituent la charpente de l'étude visent alors la vérification de ces hypothèses.

D - La technique de dépouillement

Les résultats recueillis de cette enquête par questionnaire seront traités manuellement.

E - Les outils de présentation des données

Les résultats de notre enquête seront présentés sous forme de tableau illustré par des graphiques.

II - Approche théorique

Elle est relative à la revue documentaire et prend en compte d'une part les documents internes et d'autre part les documents externes.

A - Documents internes

Il s'agit des documents disponibles au service des ressources humaines du Fonds National de Développement et de Promotion Touristiques (FNDPT). Les informations qu'ils nous ont permis de recueillir concernent aussi bien le fonctionnement de la structure, que le personnel de l'organisation. Nous avons exploité différents arrêtés et décrets réglementant le fonctionnement de la structure, des notes de services ainsi que d'autres documents administratifs concernant l'organisation.

B - Documents externes

Nous avons également consulté des documents externes qui nous ont permis d'appréhender les contours des notions abordées. Ainsi, ont été consultés des mémoires, plusieurs ouvrages spécialisés sur la communication interne dans les organisations, des ouvrages sur la gestion des ressources humaines.

Ces divers documents proviennent, entre autres, des bibliothèques de l'ENAM, de la Bibliothèque universitaire centrale et de celles de l'Institut Français (ex-Centre culturel Français).

Section 2 : Collecte des données de vérification des hypothèses et conditions de mise en œuvre des solutions

L'intérêt de cette partie est de restituer les points de vue des agents du FNDPT par rapport aux différents problèmes spécifiques de l'étude. Ces points de vue permettront de confirmer ou d'infirmer les hypothèses de recherche.

Alors, les hypothèses retenues sur la base des données de l'enquête nous aideront à établir le diagnostic de l'étude.

Paragraphe 1 : Collecte des données et vérification des hypothèses

L'enquête a été réalisée du 25 au 31 mars 2012 à la DG/FNDPT. Elle a consisté à l'administration de questionnaire à la population cible suivi de l'entretien avec deux directeurs du FNDPT. La mobilisation des données de cette enquête n'a pas été faite sans difficultés.

I - Collecte des données

A- La préparation de la collecte

La préparation de la collecte a trait à la conception du questionnaire et du guide d'entretien d'une part et de la réalisation de la collecte d'autre part.

1 - La conception du questionnaire et du guide d'entretien

La conception des outils que sont le guide d'entretien et le questionnaire a tenu compte des problèmes spécifiques détectés, les questions pouvant permettre d'avoir les informations nécessaires à la résolution de la problématique sont retenues. Un questionnaire d'enquête est donc conçu à l'attention du personnel et un guide d'entretien a servi de boussole pour les échanges avec la Directrice de l'Administration et des Finances (DAF) et le Directeur de l'Exploitation et des Etudes (DEE).

2 - La réalisation de la collecte

➤ La réalisation de l'enquête auprès des agents

La réalisation de la collecte des données a consisté à distribuer des exemplaires du questionnaire aux agents du FNDPT.

➤ La réalisation de l'entretien

L'entretien a été réalisé grâce à une prise de rendez-vous avec le DAF et le DEE. Il a eu lieu sous forme d'une discussion libre, avec la boussole du guide d'entretien.

B - Les conditions de la réalisation de l'enquête

Les conditions de la réalisation de l'enquête sont relatives notamment aux difficultés rencontrées ainsi qu'aux limites des données recueillies

1- Les difficultés rencontrées

Elles sont relatives à la réticence des personnes à remplir le questionnaire.

En effet, certains agents estiment que répondre à certaines questions serait une manière d'exposer les faiblesses de leur structure. Mais les échanges que nous avons eus avec ceux-ci, ont permis d'avoir leur adhésion.

2- Les limites des données recueillies

La population-cible que constitue le personnel de la DG/FNDPT n'a pas pu être couverte. Sur un effectif de trente-cinq (35) agents, trente-et-un (31) agents dont quatre (04) de la catégorie A ; quinze (15) de la catégorie B et douze (12) de la catégorie C ont pu être interrogés. Les réticences, les missions hors de Cotonou, constituent entre autres, les raisons qui justifient la non couverture de la totalité de la population-cible.

Nous avons distribué trente-trois (33) questionnaires et reçu trente-et-un (31) réponses.

Cependant, nous tenons à faire remarquer que ce déficit au niveau de la population-cible retenue n'affecte en rien sa représentativité. En effet, l'échantillon représentatif dans l'enquête sociale représente plus de 80% de la population totale.

C - Présentation et analyse des données de l'enquête

Dans cette partie, nous présenterons les données de l'enquête et nous analyserons les résultats obtenus afin d'établir plus tard le diagnostic de l'étude. Pour ce faire, nous avons réparti les questions en fonction de nos problèmes (objectifs) spécifiques.

1 - Présentation des résultats d'enquête liés aux problèmes spécifiques

- **Problème spécifique n°1: non fluidité de la circulation de l'information**

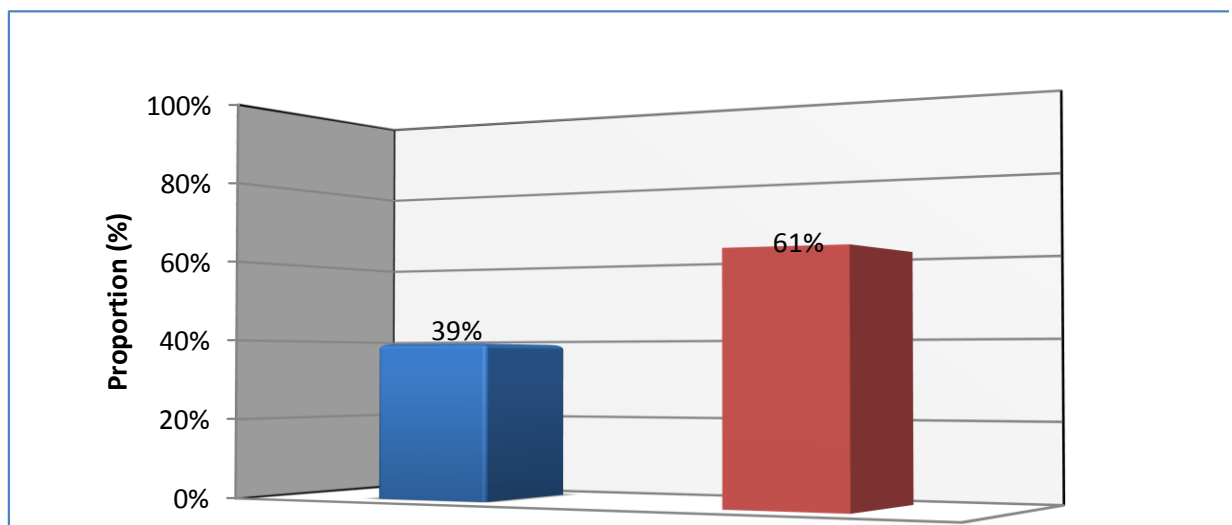
Tableau 7 : appréciation de la circulation de l'information

Question	Réponses possibles	Effectif	Pourcentage
Pensez-vous que l'information circule de façon fluide au FNDPT ?	Non	19	61%
	Oui	12	39%
TOTAL		31	100%

Source : résultat des enquêtes

Le graphique suivant permet de visualiser les résultats de l'enquête tels qu'il suit :

Graphique 1 : appréciation de la circulation de l'information



Il ressort de ce graphique que 61% des enquêtés pensent que l'information ne circule pas de façon fluide au FNDPT. Par contre 39% estiment qu'il y a une circulation fluide de l'information.

Quant à la deuxième question relative aux causes qui justifient cette non fluidité de la circulation de l'information, les résultats issus de l'enquête sont présentés comme suit par type de cause :

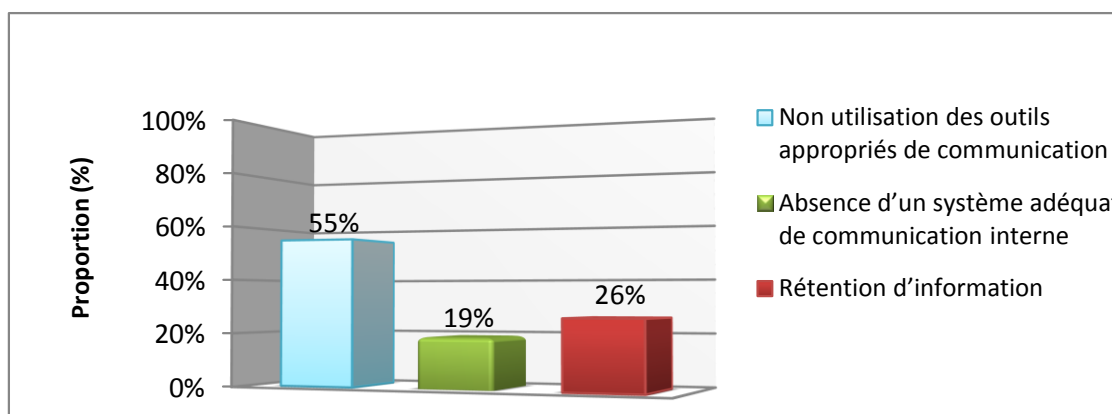
Tableau 8 : appréciation des causes de la non fluidité de la circulation de l'information

Question	Causes possibles	Effectif	Pourcentage
Causes de la non fluidité de la circulation de l'information	Non utilisation des outils appropriés de communication	17	55%
	Absence d'un système adéquat de communication interne	6	19%
	Rétention d'information	8	26%
TOTAL		31	100%

Source : résultat des enquêtes

Le graphique ci-après représente une expression visuelle des données relatives aux causes justifiant la non fluidité de la circulation de l'information.

Graphique 2 : causes de la non fluidité de la circulation de l'information



Les données du graphique présenté ci-dessus révèlent que non la fluidité de la circulation de l'information est due pour :

CONTRIBUTION A LA MISE EN PLACE D'UNE POLITIQUE EFFICACE DE COMMUNICATION INTERNE AU FONDS NATIONAL DE DEVELOPPEMENT ET DE PROMOTION TOURISTIQUES (FNDPT)

- 19% des personnes interrogées à l'absence d'un système adéquat de communication interne ;
- 26% à la rétention d'information ;
- et 55% à la non utilisation des outils appropriés de communication.

la non utilisation des outils appropriés de communication apparait donc comme la principale cause de la non fluidité de la circulation de l'information.

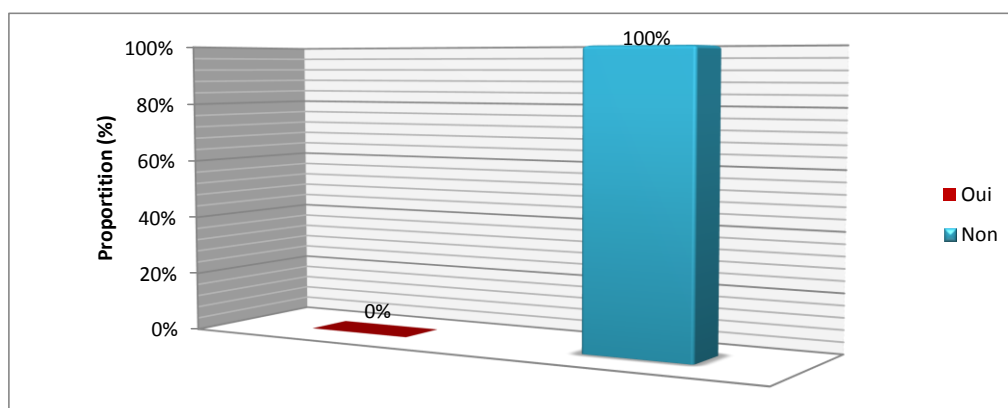
Tableau 9 : appréciation de l'utilisation de l'internet

Question	Réponses possibles	Effectif	Pourcentage
Avez-vous déjà reçu un courriel à caractère administratif de la part de votre supérieur ?	Non	31	100%
	Oui	0	0%
TOTAL		31	100%

Source : résultat des enquêtes

Le graphique suivant traduit une visualisation des résultats de l'enquête tels qu'il suit :

Graphique 3 : appréciation de l'utilisation de l'internet



Toutes les réponses enregistrées à ce niveau sont négatives. Il y a donc un problème de sous exploitation de l'outil informatique en matière de communication interne.

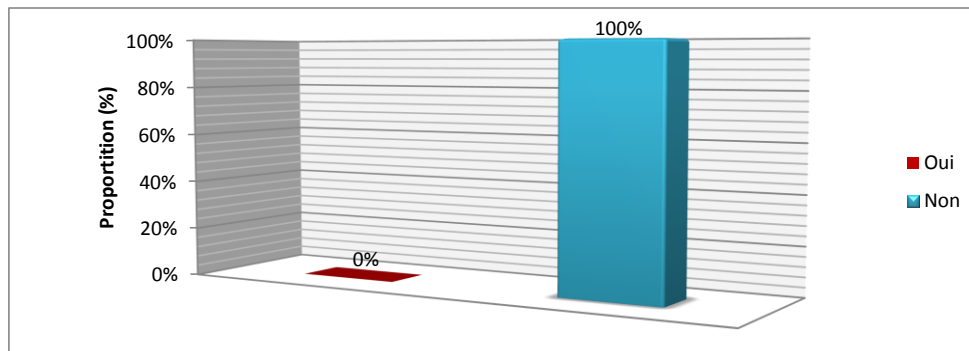
Tableau 10 : appréciation de l'existence de boîte à suggestions

Question	Réponses possibles	Effectif	Pourcentage
Disposez-vous au FNDPT d'une boîte à suggestions ?	Oui	0	0%
	Non	31	100%
TOTAL		31	100%

Source : résultat des enquêtes

Le graphique ci-après donne une visualisation des données relatives à l'enquête.

Graphique 4 : appréciation de l'existence de boîte à suggestions



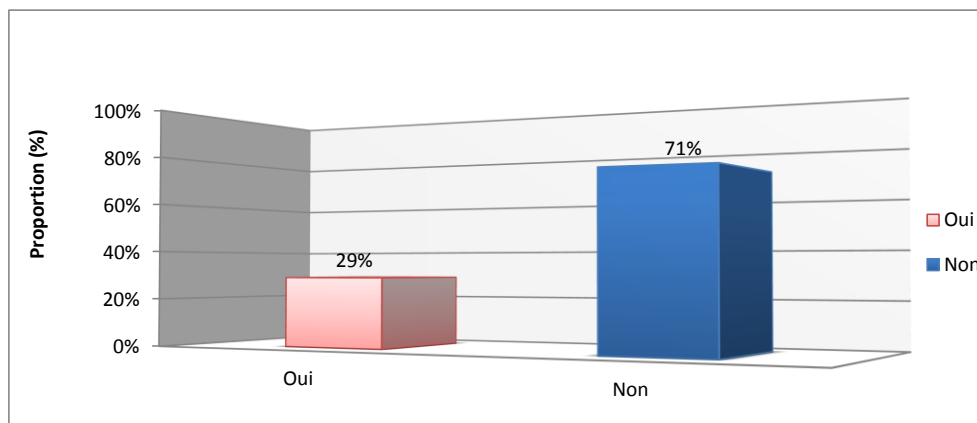
Ce graphique montre que la totalité des enquêtés (100%) affirment que leur organisation ne dispose pas de boîte à suggestions. L'inexistence de cet outil compromet certainement la communication ascendante au FNDPT.

Problème spécifique n°2: non planification des réunions de travail**Tableau 11** : appréciation de l'application des techniques de conduite de réunion

Question	Réponses possibles	Effectif	Pourcentage
Pensez-vous que les réunions au FNDPT sont organisées en tenant compte des techniques de conduite de réunion (préparation de réunion, convocation à temps de etc.) ?	Oui	9	29%
	Non	22	71%
TOTAL		31	100%

Source : résultat des enquêtes

Le graphique suivant traduit une visualisation des résultats de l'enquête tels qu'il suit :

Graphique 5 : appréciation de l'application des techniques de conduite de réunion

Partant du graphique ci-dessus, les réponses obtenues montrent que plus de 70% des enquêtés pensent que les techniques de conduite de réunion ne sont pas prises en compte pour l'organisation des réunions au FNDPT. Seulement 29% affirment le contraire.

S'agissant de la question relative aux causes qui justifient la non application des techniques de conduite de réunion au FNDPT, les résultats issus de l'enquête sont présentés comme suit par type de cause :

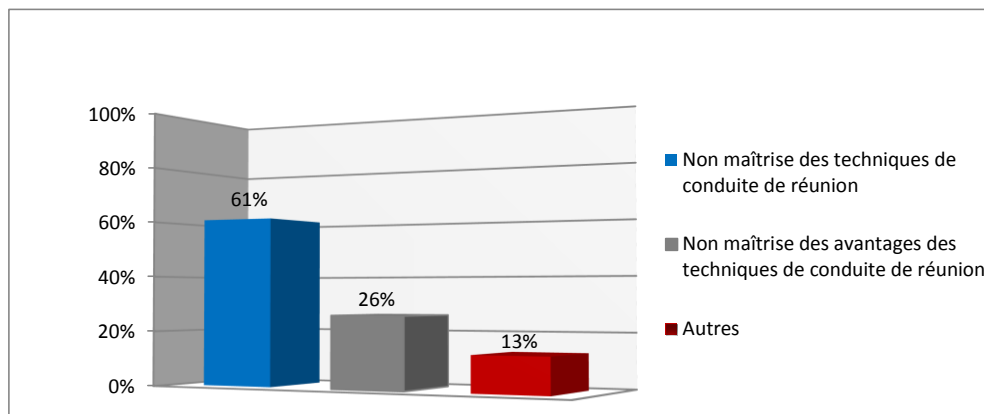
Tableau 12 : appréciation des causes de la non planification des réunions de travail

Question	Causes possibles	Effectif	Pourcentage
Causes de la non planification des réunions de travail	Non maîtrise des techniques de conduite de réunion	19	61%
	Non maîtrise des avantages des techniques de conduite de réunion	8	26%
	Autres	4	13%
TOTAL		31	100%

Source : résultat des enquêtes

Le graphique ci-dessous représenté donne une visualisation des données relatives à l'enquête.

Graphique 6 : causes de la non planification des réunions de travail



La lecture des données de ce graphique nous permet de constater ce qui suit :

- 61% du personnel interrogé estiment que c'est la non maîtrise des techniques de conduite de réunion qui est à la base de sa non application ;
- 26% pensent que c'est la non maîtrise des avantages des techniques de conduite de réunion qui est à la base de ce problème ;
- 13% pensent que ce problème est lié à d'autres justifications.

- **Problème spécifique n°3 : inexistence du réseau intranet**

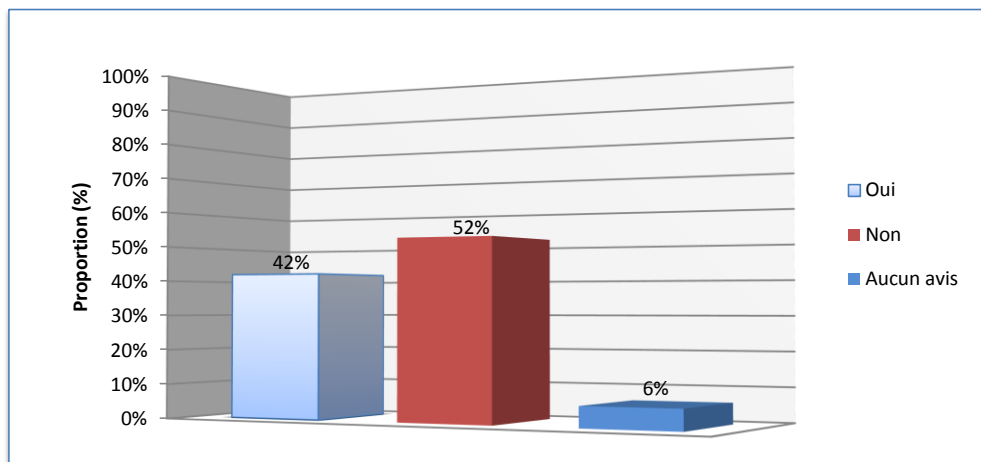
Tableau 13 : appréciation de la connaissance de l'outil intranet

Question	Réponses possibles	Effectif	Pourcentage
Connaissez-vous l'outil intranet ?	Oui	13	42%
	Non	16	52%
	Aucun avis	2	6%
TOTAL		31	100%

Source : résultat des enquêtes

Le graphique ci-dessous représenté permet de visualiser les résultats de l'enquête tels qu'il suit :

Graphique 7 : appréciation de la connaissance de l'outil intranet



52% des enquêtés ne connaissent pas l'outil intranet tandis que 42% affirment le connaître. Seulement deux agents soit (6%) n'ont pas répondu à cette question.

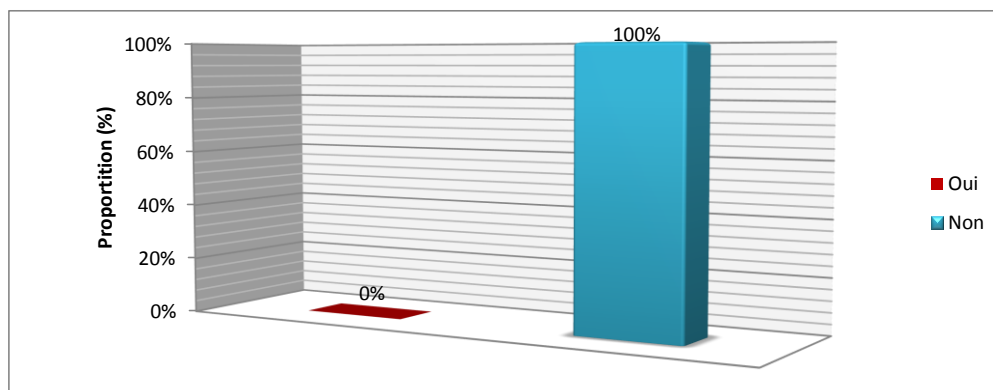
Tableau 14 : appréciation de l'existence de l'outil Intranet

Question	Réponses possibles	Effectif	Pourcentage
L'intranet existe-il au FNDPT ?	Oui	0	0%
	Non	31	100%
TOTAL		31	100%

Source : résultat des enquêtes

Le graphique suivant traduit une visualisation des résultats de l'enquête tels qu'il suit :

Graphique 8 : appréciation de l'existence de l'outil Intranet



Tous les enquêtés ont répondu négativement à cette question soit un pourcentage de 100%.

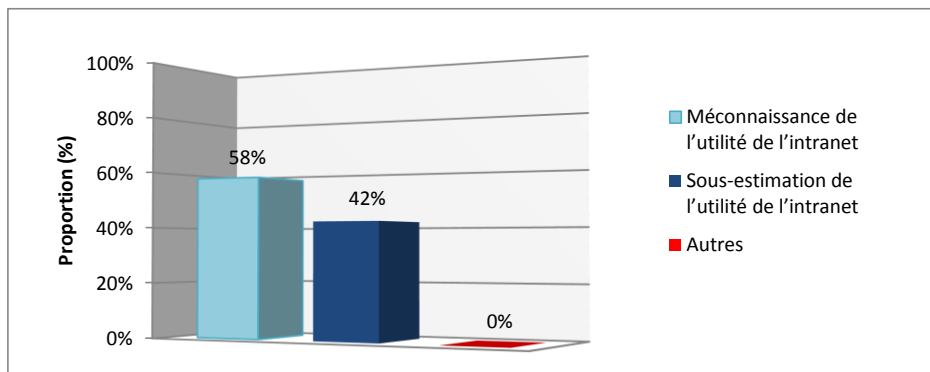
Quant au volet de la question relative aux causes possibles qui justifient l'inexistence de l'intranet, les résultats issus de l'enquête sont présentés comme suit par type de cause :

Tableau 15 : appréciation des causes de l'inexistence de l'intranet

Question	Causes possibles	Effectif	Pourcentage
Causes de l'inexistence de l'intranet	Méconnaissance de l'utilité de l'intranet	18	58%
	Sous-estimation de l'utilité de l'intranet	13	42%
	Autres	0	0%
TOTAL		31	100%

Source : résultat des enquêtes

Les résultats issus de l'enquête sont traduits sous la forme graphique ci-après :

Graphique 9 : appréciation des causes de l'inexistence de l'intranet

D'après ce graphique, les causes de l'inexistence de l'intranet s'expliquent par :

- la méconnaissance de l'utilité de l'intranet selon 58% des enquêtés ;
- la sous-estimation de l'utilité de l'intranet d'après 42% des enquêtés.

2 - Analyse et interprétation des résultats d'enquête liés aux problèmes spécifiques

✓ Problème spécifique n°1: non fluidité de la circulation de l'information

A partir du graphique 1, Il ressort que 61% des enquêtés pensent que l'information ne circule pas de façon fluide au Fonds National de Développement et de Promotion Touristiques (FNDPT).

L'analyse de cette réponse suppose un déficit de communication officielle de la part de la hiérarchie du FNDPT qui n'a pas trouvé les bons outils de communication ni les bonnes techniques de communication pour pouvoir informer le personnel et l'associer ainsi au processus de prise de décision.

De la réponse des enquêtés à la question du graphique 1, nous déduisons qu'il y a une mauvaise ventilation de l'information. En effet, nos investigations au FNDPT ont révélé d'une part, qu'il n'existe pas de procédure formelle de circulation de l'information et d'autre part, que la ventilation de l'information n'est assurée ni par un service ni par un agent en particulier. Cet état de choses se justifie à travers les 39% (graphique 1) des enquêtés qui soutiennent que l'information circule de façon fluide au FNDPT. Des justifications qui viennent en appui à leurs opinions, ces enquêtés affirment que c'est la secrétaire administrative qui s'occupe de la ventilation, d'autres pensent que c'est la DAF qui a cette responsabilité et d'autres encore estiment que l'information est fluide dans sa circulation du fait de l'existence du tableau d'affichage. Ces derniers n'ont pas entièrement tort, le seul goulet d'étranglement est que le tableau d'affichage est très peu utilisé par conséquent son contenu est rarement actualisé. De l'entretien que nous avons eu avec la DAF et le DEE, il ressort qu'effectivement aucune structure n'a en charge la gestion de la communication au FNDPT. La variété des opinions des enquêtés qui soutiennent que l'information circule de façon fluide démontre bien que la communication descendante n'est pas bien organisée.

Quelles peuvent bien être les causes de la non fluidité de la circulation de l'information ?

Des causes possibles proposées à travers notre questionnaire au personnel dans le graphique 2, il ressort que c'est la non utilisation des outils appropriés de communication qui l'emporte avec un pourcentage de 55%.

Des autres causes, il ressort du même tableau que la rétention d'information est à retenir avec 26% des avis des enquêtés. Cette cause prend sa source dans les rapports conflictuels qui minent le personnel du FNDPT compromettant ainsi la communication transversale.

Enfin des données du graphique 2, il ressort que l'absence de système adéquat de communication interne soit également une cause au problème de la non fluidité de la circulation de l'information.

Le graphique 3 montre la sous exploitation de l'outil internet alors que son utilisation en tant qu'outil de communication interne pourrait déjà pallier l'absence de l'intranet en fluidifiant la transmission des informations.

Le graphique 4 montre que la totalité des enquêtés (100%) affirment que leur organisation ne dispose pas de boîtes à suggestions, un outil essentiel pour la fluidité de la circulation de l'information dans le cadre de la communication ascendante. Les boîtes à suggestion sont des aspects ultimes de l'information ascendante qui ont pour fonction de recueillir en permanence les suggestions des uns et des autres. La DAF et le DEE ont également admis que l'absence de cet outil est de nature à compromettre la communication au sein de l'organisation.

La non installation de boîtes à suggestions participe de la non fluidité de la circulation de l'information en ce sens qu'elle ne permet pas aux membres du personnel d'exprimer directement leurs remarques et leurs suggestions afin d'améliorer le fonctionnement de l'entreprise.

Les graphiques 3 et 4 démontrent assez bien le problème de la non fluidité de la circulation de l'information au FNDPT.

✓ **Problème spécifique n°2: non planification des réunions de travail.**

Les données du graphique 5 montrent que plus de 70% des enquêtés pensent que les techniques de conduite de réunion ne sont pas prises en compte pour l'organisation des réunions. Seulement 29% affirment le contraire.

Le graphique 6 qui représente les différentes causes au problème de la non application des Techniques de Conduite de Réunion (TCR) montre que les enquêtés ont désigné à 61% que c'est la non maîtrise des techniques de conduite de réunion par les autorités hiérarchiques du FNDPT qui est à la base de ce problème. Cette situation est naturellement imputable aux cadres qui méconnaissent les TCR. La réalité du FNDPT en matière d'organisation de réunion est en effet caractérisée donc par le non-respect des TCR.

✓ **Problème spécifique n°3 : inexistence du réseau intranet**

D'après le graphique 7, 52% des enquêtés affirment ne pas connaître l'outil intranet tandis que 42% le connaissent. Seulement deux agents soit (6%) se sont abstenus de répondre à cette question. Les deux directeurs enquêtés ont estimé que les outils existants étaient suffisants à la communication du FNDPT.

Au FNDPT, il est fréquent que le matériel informatique, les feuilles, le temps soient utilisés à plusieurs reprises pour un même travail. Ainsi donc, pour l'obtention de la signature de l'autorité, l'auteur de la saisie d'un courrier fait plus d'un tirage. Du fait de l'inexistence de l'intranet (graphique 8), cet état de choses occasionne d'une part, une augmentation de dépenses matérielles et d'autre part une perte de temps liée aux déplacements.

Mais étant donné que le graphique 7 atteste que l'intranet n'est pas connu de 52% des personnes interrogées et que 6% de ces personnes n'ont émis aucun avis à ce sujet, nous sommes en mesure de déduire que l'outil intranet est méconnu des agents. Aussi, ne le réclament-ils pas. Partant de là, nous sommes en mesure de dire que l'intranet n'existe pas au FNDPT à cause de la méconnaissance de l'outil par les autorités et les agents (graphique 9).

Par ailleurs, la non installation de l'intranet est également un facteur de la non fluidité de la circulation de l'information au FNDPT.

II - Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic de l'étude

A - Vérification des hypothèses

Cette vérification se fera par rapport à chaque problème spécifique.

- **Problème spécifique n°1: non fluidité de la circulation de l'information**

L'hypothèse formulée dans le tableau de bord par rapport à ce problème spécifique est : ***la non fluidité de la circulation de l'information s'explique par la non utilisation des outils appropriés de communication.***

De l'analyse des résultats issus de l'enquête, 55% des enquêtés affirment que la non utilisation des outils appropriés de communication est la cause qui justifie la non fluidité de la circulation de l'information ascendante, descendante et transversale.

Il ressort de ces données que notre hypothèse de départ est confirmée.

Problème spécifique n°2: non planification des réunions de travail.

Après l'analyse des diverses informations que nous avons collectées dans le cadre de notre étude, nous retenons que la non planification des réunions de travail est causée par la non maîtrise des techniques de conduite de réunion, car 61% des personnes interrogées ont retenues cette hypothèse. Ainsi, l'hypothèse n°2 selon laquelle ***la non planification des réunions de travail est due à la non maîtrise des techniques de conduite de réunion*** se trouve ainsi vérifiée.

Problème spécifique n°3 : l'inexistence du réseau intranet

S'agissant de l'inexistence du réseau intranet, l'hypothèse que nous avons formulée est : ***la méconnaissance de l'utilité du réseau intranet par les autorités explique son inexistence dans l'organisation.*** De nos observations et analyses, il

ressort que 58% des enquêtés pensent la même chose lorsque nous leur avons soumis notre questionnaire relatif aux causes possibles du problème de l'inexistence de l'intranet au Fonds National de Développement et de Promotion Touristiques (FNDPT).

A notre question de savoir si les agents connaissent l'outil intranet, 52% de l'effectif ont répondu par la négative, en témoigne le graphique 7. Donc l'intranet est un outil méconnu de la majorité. Les agents subissent les conséquences de son inexistence puisque les avantages liés à son utilisation sont méconnus. Ils ne connaissent pas son importance et ne peuvent pas le réclamer. Alors, nous sommes en mesure d'affirmer que la méconnaissance de cet outil par les agents explique son inexistence. Notre hypothèse est ainsi vérifiée.

B - Etablissement du diagnostic

1- Elément de diagnostic lié au problème spécifique n°1

La vérification de l'hypothèse n°1 nous permet d'établir un diagnostic. Ainsi, le problème de la non fluidité de la circulation de l'information trouve sa cause dans la non utilisation des outils appropriés de communication. Nous pouvons donc formuler notre diagnostic de la manière suivante : **la non fluidité de la circulation de l'information au FNDPT est due à la non utilisation des outils appropriés de communication.**

2- Elément de diagnostic lié au problème spécifique n°2

De la vérification de l'hypothèse n°2 relative à la non planification des réunions de travail, nous avons identifié que la non maîtrise des techniques de conduite de réunion explique la non planification des réunions de travail. Nous pouvons donc formuler le diagnostic de la manière suivante : **La non planification des réunions de travail se justifie par la non maîtrise des techniques de conduite de réunion par la hiérarchie du FNDPT.**

3- Elément de diagnostic lié au problème spécifique n°3

Nos investigations nous ont permis de vérifier l'hypothèse n°3 qui s'est avérée être confirmée. Ainsi, nous établissons le diagnostic selon lequel **la méconnaissance de l'utilité du réseau intranet par les autorités explique son inexistence dans l'organisation.**

Au regard de ce diagnostic posé par notre étude, des approches de solutions et les conditions de leur mise en œuvre seront abordées en vue d'éradiquer les problèmes.

Paragraphe 2 : Approches de solutions et conditions de leur mise en œuvre

I - Approches de solutions

A - Les approches de solutions au problème spécifique n°1

Pour que l'information puisse circuler instantanément, il conviendrait de réunir certaines conditions nécessaires. C'est dire que la circulation de l'information implique non seulement la rapidité dans le traitement de l'information mais aussi et surtout l'utilisation des outils appropriés de communication interne afin de permettre une circulation fluide de l'information. Ces outils doivent desservir trois branches de la communication interne à savoir la communication descendante, la communication ascendante, la socialisation de l'organisation.

1 - Outils de communication descendante

- **L'internet**

Nous suggérons l'utilisation optimale de l'internet aux autorités du FNDPT afin de mettre par ce canal l'information à la disposition de tous ceux qui en ont besoin et réduire

ainsi la chaîne des intermédiaires dont certains maillons font de la rétention d'information. En effet, faire fonctionner les ordinateurs du FNDPT en réseau en attendant l'installation de l'intranet permettrait de faire circuler plus rapidement l'information.

- **Le journal interne**

C'est un journal spécialement conçu pour le personnel en vue de lui permettre de connaître les politiques de l'entreprise, les grands projets en cours de réalisation, les efforts à faire pour une meilleure situation. Ce journal pourra être diffusé électroniquement à travers l'internet ou par l'intranet dès qu'il sera installé.

- **Tableau d'affichage**

Par rapport au tableau d'affichage qui est un excellent moyen de communication interne pour une organisation, nous suggérons une meilleure utilisation, ce qui, actuellement, n'est pas le cas au FNDPT. Cette meilleure utilisation du tableau d'affichage consisterait d'une part, en l'affichage systématique des informations destinées au personnel en temps réel. D'autre part, il est important de procéder à une actualisation régulière des informations affichées.

Par ailleurs, Il convient d'organiser une bonne distribution des documents d'information (notes de services, circulaires, réunions d'information, comptes rendus de réunion...) et si possible contre décharge.

2 - Outils de communication ascendante

Ce sont des outils qui permettent de faire remonter l'information aux autorités hiérarchiques d'une organisation. Il s'agit : des boîtes à suggestions, des questions à la direction, des enquêtes d'opinion et même du journal d'entreprise.

Boîte à suggestions

Les boîtes à suggestions permettent aux employés d'exprimer leurs préoccupations et de soulever des questions de façon anonyme, celles-ci pouvant ensuite faire l'objet d'un suivi sur une base régulière. Même si les employés sont peu nombreux, une boîte à suggestions assure une complète confidentialité. Il faut encourager les agents du FNDPT à faire connaître leurs critiques les plus profondes ainsi que leurs propositions à travers de petits messages qu'ils déposeront dans la boîte à suggestions. Il est aussi important de prendre au sérieux le contenu de ces suggestions.

Les questions à la direction et les enquêtes d'opinion constituent également des outils efficaces capables de fournir de précieuses informations sur l'état réel de la communication au sein d'une organisation et partant sur la Gestion des Ressources Humaines.

3 - Les outils de socialisation

Ces outils favorisent la connaissance mutuelle des agents au sein d'une même organisation. On distingue notamment :

◆ Le livret d'accueil

C'est un document sur la vie de l'organisation. Il est conçu pour faciliter l'adaptation et l'intégration des nouveaux salariés au sein de l'organisation. Il leur permet de connaître les avantages sociaux de l'entreprise et la place qu'ils pourraient occuper au sein de l'entreprise.

Par ailleurs, il est utile d'organiser périodiquement des réunions conviviales afin de créer au sein du personnel des liens autres que professionnelles et renforcer l'esprit d'appartenance à l'organisation.

4 – Nécessité d'un responsable à la communication interne

Les outils de communication sont des moyens au service d'une politique ; sans cette politique ils risquent de se sédimenter au gré des modes et des évolutions des supports de communication, et de devenir rapidement, aux yeux des agents, des symboles d'opacité plus que des éléments de transparence. Afficher une volonté de communication n'est donc que le point de départ d'un dispositif qui devra, non seulement se structurer en tous points de l'organisation, mais également, s'articuler autour d'un médiateur, le responsable de la communication interne.

B - Les approches de solutions au problème spécifique n°2

Il ressort de notre diagnostic que la non planification des réunions de travail au FNDPT est due à la non maîtrise des techniques de conduite réunion par la hiérarchie qui a la responsabilité de l'organiser.

La solution à même de régler ce problème de la non planification des réunions de travail au FNDPT consiste dans la formation des cadres sur les techniques de conduite de réunion.

Rappelons que la réunion est un moyen de partager au sein d'un groupe de personnes, un même niveau de connaissances et d'informations sur un sujet ou un problème et de prendre des décisions collectivement. La réunion est un outil de communication très efficace dont dispose le responsable pour faire fonctionner son équipe. Son utilisation requiert le respect d'un certain nombre de principes ainsi que la connaissance des types de réunion qui existent. Mais pour qu'une réunion soit véritablement efficace, un certain nombre de techniques doit être assimilé et appliqué par l'organisateur. Ces techniques sont relatives à la préparation intellectuelle et la préparation matérielle.

1 - Préparation intellectuelle des réunions

La préparation intellectuelle d'une réunion regroupe un ensemble d'activités et tâches liées. Entre autres, il s'agit :

- **du cadrage du sujet de la réunion**

Cadrer une réunion, c'est délimiter le sujet. C'est une activité très importante en ce sens qu'elle conditionne l'efficacité de la réunion.

- **du choix du type de réunion**

Le choix du type de réunion à opérer, doit se faire en fonction du but recherché, du sujet, du groupe et du temps dont on dispose. En fonction donc des résultats attendus et tenant compte des différents types de réunion, lors de la préparation, l'organisateur de réunion, doit opter pour le type de réunion qui correspond le mieux à l'objectif poursuivi.

- **de la définition de l'objectif de la réunion**

Plusieurs besoins peuvent être à la base d'une réunion (faits constatés, besoin d'informer, besoin de prendre une décision. . .). Pour tous les types de réunions, il est important d'avoir une idée claire de(s) objectif(s) à atteindre.

- **de l'identification ou le choix des participants**

La seule méthode pratique consiste à sélectionner les participants en fonction du type de réunion que vous envisagez.

Pour une réunion d'information, choisissez les personnages qui ont, par nécessité à connaître les informations que vous voulez apporter.

- **du choix du lieu de la réunion**

En fonction du type de réunion et du nombre de participants invités à la réunion, l'animateur de réunion doit retenir le déroulement de la réunion.

- **de l'élaboration du plan**

Elaborer le plan général de la réunion revient à poser les questions de savoir quels sont les points qui doivent être passés en revue durant la réunion? Quels sont les points qui demanderont le plus d'attention ?

- **De la rédaction de l'ordre du jour ou de réunion**

Quel que soit le type de réunion à organiser, il est nécessaire d'élaborer un **ordre du jour ou un avis de réunion** indiquant les points à débattre.

Il est souhaitable que l'avis de réunion ou de convocation transmettant l'ordre du jour soit accompagné d'un petit mot de l'animateur. Cela motive les gens à mieux se préparer et à entrevoir la réunion avec un esprit positif.

2 - Préparation matérielle des réunions

Elle consiste à :

- ✓ **Distribuer l'ordre du jour**

L'ordre du jour une fois établi doit être distribué par la voie la plus rapide et ce, une à deux semaines avant l'ouverture de la réunion.

L'ordre du jour indique les différents points dont on débattrá. Les points à aborder sont différemment structurés. Chaque ordre du jour doit comporter un point de « divers »

- ✓ ***Relancer des participants***

Rappeler les participants pour confirmer la tenue de la réunion (l'heure, le lieu, la date). La relance des participants peut se faire par téléphone, ou par internet.

- ✓ ***Effectuer le choix du cadre et du lieu de la réunion***

Une réunion doit bénéficier d'un cadre qui soit le plus agréable possible. Une réunion étant aussi un lieu de rencontre, pour que tout le monde soit à l'aise, l'animateur doit éviter de choisir un cadre ni trop petit ni trop grand. Il doit chercher une salle

adaptée, tranquille, confortable et équipée de sièges adéquats (confère documents annexes).

✓ **Préparer la salle**

Il s'agit de vérifier tous les éléments du support matériel car la salle de réunion et le mobilier jouent un rôle important dans l'efficacité d'une réunion. Lorsque tout est bien, personne ne le remarque. C'est souvent la réussite.

3 - Mise à disposition des comptes rendus de réunions aux agents concernés

Il est un principe basique et cardinal de TCR que tous les participants à une réunion en reçoivent compte rendu afin de pouvoir suivre et mettre en œuvre les décisions et recommandations arrêtées lors de la réunion.

4 - Mise en œuvre des décisions et recommandations issues des réunions

Le suivi rigoureux des décisions et recommandations issues des réunions constitue un gage de réussite et d'efficacité et à ce titre ne peut que favoriser l'atteinte des objectifs définis par l'organisation.

Ces techniques ci-dessus décrits ne concernent notamment que la préparation d'avant réunion et ne constituent donc qu'une infime partie des techniques de conduite de réunion.

C - Les approches de solutions au problème spécifique n°3

L'essor des Technologies de l'Information et de la communication (TIC) s'impose à toute structure privée et publique qui se veut moderne, performante et durable. Pour cela, l'étude fondée sur l'inexistence du réseau intranet résulte d'un certain nombre d'insuffisances. En vue de remédier à ces insuffisances pour une dynamisation de la circulation de l'information, nous proposons la mise. En complément à la solution de la mise en place de l'intranet, il serait utile de former les agents du FNDPT à l'utilisation des nouvelles technologies.

L'intranet, quels en sont les avantages pour le FNDPT ?

Rappelons que «l'intranet est un réseau informatique utilisé à l'intérieur d'une entreprise ou de toute autre entité organisationnelle, qui utilise les mêmes technologies qu'internet : logiciels, navigation, serveurs ». Il permet de relier tous les employés dans le but de faciliter leur communication, leur collaboration et la gestion de leur travail. Il s'agit d'un moyen simple de partager et de valider les informations à l'intérieur d'une structure, principalement quand toutes les unités ne se trouvent pas sur le même site comme c'est le cas du FNDPT. Facile à mettre en œuvre de façon décentralisée, il offre l'avantage pour l'utilisateur de disposer d'une interface identique quel que soit le poste de travail auquel il se connecte.

Les entreprises qui possèdent un réseau intranet sont beaucoup plus réactives et peuvent répondre plus efficacement aux clients.

L'intranet accélère le flux d'information. Il permet donc une meilleure réactivité par rapport à la concurrence. La mise en place d'une base de données des documents permet d'optimiser la circulation de l'information. Ainsi, les documents sont disponibles sur le réseau interne tout en filtrant le type d'information disponible. Chacun dispose de la même source évitant ainsi de faire circuler l'information qui ne serait plus à jour.

Aussi, l'intranet facilitera la production et la transmission rapide d'informations utiles à l'ensemble du personnel. Les bénéfices à attendre sont une amélioration des processus de travail. L'information devient unique, centralisée et accessible.

Une économie de moyens, un gain de temps et d'efficacité pour les délais de production, de diffusion et de mise à jour de l'information sont les bénéfices les plus certains de l'intranet. Il permet de mettre en œuvre des outils de communication transversale facilitant ainsi les échanges entre les différents services au sein d'une entreprise. Il permet d'encourager l'interactivité en simplifiant le travail en groupe, et en assurant une meilleure coordination entre les services.

Le cycle d'un document est habituellement le suivant : la création, la duplication, la lecture et l'entreposage. Lorsqu'il survient des erreurs ou lorsque l'information doit être rafraîchie, alors on répète le processus. L'Intranet vous permet de couper dans ce

processus en rendant un document immédiatement accessible après sa création, et ce pour l'ensemble du personnel.

Il va sans dire que le document est électronique et donc qu'il ne consomme aucun papier. L'Intranet offre des fonctionnalités qui, si elles sont bien conçues, installées et utilisées, permettent de favoriser l'échange direct des membres d'une organisation. En effet, ces outils permettent le travail collaboratif par Intranet interposé, ce qui facilite la circulation des informations donc la gestion du traitement de l'information.

Lorsque l'information est créée, elle est automatiquement disponible pour l'ensemble des gens concernés. Plus besoin d'attendre les photocopies ou la mise en page, on est plus tributaire du support car les fonctionnalités Intranet rendent l'information directement accessible. Toute information de l'organisation peut être retrouvée grâce à un système de recherche informatisé propre à l'Intranet.

❖ **Formation des agents du FNDPT à l'utilisation des nouvelles technologies**

La formation des agents à l'utilisation des nouvelles technologies est d'une importance capitale en ce sens que les outils de communication à caractère technologique sont devenus incontournables pour toute organisation qui se veut dynamique. Ces outils offrent une grande souplesse d'utilisation, de l'interactivité et beaucoup de possibilités de communication. Savoir correctement les utiliser est un atout certain.

II - Conditions de mise en œuvre des solutions

Une gestion optimale de la communication dans une organisation suppose la résolution d'un certain nombre de problèmes à travers la mise en œuvre des solutions proposées. Néanmoins, l'éradication des causes se trouvant à la base des différents problèmes identifiés ne pourra être effective que lorsque certaines dispositions seront prises pour garantir l'efficacité des solutions à mettre en œuvre. C'est donc dans cette logique que nous nous proposons de faire quelques recommandations.

A - Recommandations à l'endroit des dirigeants du FNDPT

Comme recommandations à l'endroit des dirigeants, nous préconisons :

- ✓ qu'un effort de communication planifié et soutenu soit mis en place : les dirigeants d'entreprise supposent souvent que le dispositif habituel de communication est suffisant ;
- ✓ que la transmission des informations sur les événements majeurs de l'organisation soit communiquée directement par les dirigeants. Le personnel veut être rassuré des informations portées à son attention. Il revient alors aux dirigeants de savoir transmettre (circulation de l'information) ;
- ✓ que l'écoute et le savoir écouter soient une compétence à acquérir ou à améliorer : cette écoute est pratique et essentielle pour connaître les besoins et aspirations du personnel ;
- ✓ que le personnel bénéficie de formation sur la communication interne mais également sur l'utilisation des outils de communication tels que l'internet.
- ✓ que l'approche participative soit à la base de la méthode de communication : il faut s'assurer de la participation de tous (les directeurs et le personnel) à la vie de l'organisation ;
- ✓ qu'une culture d'entreprise soit mise en place ;
- ✓ qu'une franche collaboration règne au sein de l'équipe dirigeante ;
- ✓ que les prises de décision soient collégiales.

B - Recommandations à l'endroit des agents du FNDPT

Au nombre des recommandations à l'endroit du personnel, nous suggérons :

- ✓ qu'une franche collaboration règne au sein du personnel ;
- ✓ que le personnel s'approprie l'utilisation des outils de communication ;
- ✓ que le personnel cultive l'entraide et la solidarité.

Tableau 16 : Synthèse de l'étude

Niveau d'analyse		Problèmes	Objectifs	Causes	Hypothèses	Diagnostic	Solutions
Niveau général		Problème général Inefficacité d'une politique de communication interne	Objectif général Contribuer à la mise en place d'une politique efficace de communication interne	-	-		
Niveaux spécifiques	1	Problème spécifique n°1 Non fluidité de la circulation de l'information	Objectif spécifique n°1 Proposer la mise en place d'outils de communication interne	Cause spécifique n° 1 Non utilisation des outils appropriés de communication ascendante, descendante et transversale	Hypothèse n°1 La non fluidité de la circulation de l'information s'explique par la non utilisation des outils de communication ascendante, descendante et transversale	Diagnostic n°1 La non fluidité de la circulation de l'information s'explique par la non utilisation des outils de communication ascendante, descendante et transversale	Solution n°1 Meilleure circulation de l'information au FNDPT axée sur : - une utilisation appropriée des outils de communication descendante - une utilisation appropriée des outils de communication ascendante - l'utilisation des outils de socialisation - la nécessité de disposer d'un responsable à la communication interne

CONTRIBUTION A LA MISE EN PLACE D'UNE POLITIQUE EFFICACE DE COMMUNICATION INTERNE AU FONDS NATIONAL DE DEVELOPPEMENT ET DE PROMOTION TOURISTIQUES (FNDPT)

	2	<p><u>Problème spécifique n°2</u> Non planification des réunions de travail</p>	<p><u>Objectif spécifique n°2</u> Souligner l'importance de l'organisation et la tenue des réunions dans l'organisation.</p>	<p><u>Cause spécifique n° 2</u> Non maitrise des techniques de conduite de réunion</p>	<p><u>Hypothèse n°2</u> La non planification des réunions de travail est due à la non maitrise des techniques de conduite de réunion</p>	<p><u>Diagnostic n°2</u> La non planification des réunions de travail est due à la non maitrise des techniques de conduite de réunion</p>	<p><u>Solution n°2</u> Formation des cadres sur les techniques de conduite de réunion (TCR) à savoir entre autre : - Préparation intellectuelle des réunions - Préparation matérielle des réunions - Mise à disposition des comptes rendus de réunions aux agents concernés - Mise en œuvre des décisions et recommandations issues des réunions</p>
	3	<p><u>Problème spécifique n°3</u> Inexistence d'un réseau intranet</p>	<p><u>Objectif spécifique n°3</u> Proposer la mise en place d'un système de communication interne en réseau (intranet).</p>	<p><u>Cause spécifique n° 3</u> Méconnaissance de l'utilité de l'intranet dans la communication interne</p>	<p><u>Hypothèse n°3</u> L'inexistence du réseau intranet est due à la méconnaissance de son utilité dans la communication interne</p>	<p><u>Diagnostic n°3</u> L'inexistence du réseau intranet est due à la méconnaissance de son utilité dans la communication interne</p>	<p><u>Solution n°3</u> - Mise en place d'un système de communication interne en réseau (intranet) - Formation des agents du FNDPT à l'utilisation des nouvelles technologies</p>

Source : Résultats de l'étude



CONCLUSION GENERALE

L'objectif primordial de toute organisation est le développement. Mais pour atteindre cet objectif, une attention particulière doit être accordée à l'amélioration de la transmission et de la diffusion de l'information. L'information constitue la base principale du fonctionnement de toute institution. Elle est donc vitale pour toute organisation. La performance d'une organisation est fonction de la politique ou de la stratégie de gestion de l'information mise en place. L'information, pour jouer pleinement son rôle, doit être à la portée de chaque acteur de l'organisation pour lui permettre de s'impliquer dans son développement.

En effet, au-delà de la transmission d'informations, la communication permet de créer entre les travailleurs et la direction un climat favorisant des relations sereines, nécessaires pour dynamiser les membres de l'organisation dans leurs relations humaines et partant favoriser l'atteinte des objectifs que l'organisation s'est assignés.

Au cours de notre stage, le personnel de la Direction Générale s'est révélé sous deux (2) aspects. Le premier est relatif à l'existence de deux (2) grandes catégories : ceux qui sont informés les premiers et ceux qui sont informés tardivement. Le second aspect concerne la méfiance entre les agents. Chacun se méfie de son voisin de peur d'être médit auprès du responsable. Le climat de travail dans cette organisation n'est pas le meilleur. L'information est concentrée entre les mains de certaines personnes. Elle peine à vite descendre. La rivalité des uns et des autres ne facilite pas l'harmonie au sein du personnel. Le retard dans la diffusion interne de l'information fait qu'il y a déphasage entre les agents. L'inefficacité de la politique de communication interne au Fonds National de Développement et de Promotion Touristiques (FNDPT) n'est pas adéquate pour le bon fonctionnement de l'organisation.

Afin de pallier ce problème, nous avons proposé quelques solutions et formulé certaines recommandations aussi bien à l'endroit du personnel qu'à l'attention des autorités. Mais leur mise en application dépend des acteurs de l'organisation.

Par ailleurs, nous n'avons pas la prétention d'avoir proposé toutes les solutions ni suggéré toutes les recommandations possibles à la résolution des problèmes spécifiques identifiés. Et, eu égard à l'importance du secteur du tourisme dans un pays à économie

essentiellement fiscale tel que le Bénin, il convient que le FNDPT adopte non seulement les bonnes politiques de développement mais aussi les bons moyens pour les concrétiser. C'est dire donc que nous appelons de tous nos vœux d'autres recherches en complément de celle-ci en vue d'approfondir la communication interne au FNDPT afin de faire de cette ressource un avantage concurrentiel.

BIBLIOGRAPHIE

I – Ouvrages généraux

- CITEAU, J.P., (2000) : « **Gestion des Ressources Humaines, principes généraux et cas pratiques** », 3è édition, Editions Dalloz, Paris, Armand COLIN, pp. 142-144
- PERETTI, J-M. (2004) : « **Gestion des Ressources Humaines** », 11è édition, Paris, Vuibert, pp.207-208
- GORTNER, H.F. et al. (1998) : « **La gestion des organisations publiques** », Presses de l'université du Québec, p.3
- DEGUY, M. (1989) : « **Politique des ressources humaines dans l'entreprise** » les éditions d'organisation.

II - Ouvrages spécialisés

- WESTPHALEN, M-H. (2004) « **Communicator** » 4ème édition, DUNOD, Paris, pp.77 -131
- AZILINON, J-P. (2011) : « **Communication & Gestion des Ressources Humaines, L'essentiel** », 1ere édition, JP COM, p.178
- LENDREVIE, J. et al. (2003) « **Mercator** » 7ème édition, DALLOZ, Paris
- CORMIER, S. (1999) : « **La communication et la Gestion** », Québec, Presse de l'université du Québec
- MIRIBEL, M. (1999) : « **Contribution à la reconnaissance de la fonction communication en bibliothèque** » p.81

III – Notes de cours

- DAVOH, M. (2011), **Techniques de conduite des réunions**, ENAM, GRH, Cycle II ;
- AGBOTA, G. (2011), **Leadership et Communication**, ENAM, GRH, Cycle II;
- HOUINSA, D. (2011) **Méthodologie de la recherche**, ENAM, GRH, Cycle II.

IV – MEMOIRES

- SEKOU, S. (2007) « ***Le rôle de la communication interne en entreprise ; cas de la compagnie de filature et de sacherie COFISAC*** » DESS, IPG Dakar, Sénégal ;
- AGOSSA, G. (2009) « ***La communication dans une organisation en restructuration : cas de l'association béninoise pour la promotion de la famille*** » mémoire de fin de formation, cycle II, Gestion des Ressources Humaines, ENAM-UAC ;
- BATIONO, A. (2005) « ***La problématique de la communication interne dans le management des organisations : une analyse critique des pratiques de la CNSS*** » Maîtrise en Science et Techniques de l'Information et de la Communication, Université de Ouagadougou, Burkina-Faso ;
- FASSINO, P-D. et S. DAOUDA (2006) : « ***Rôle de la communication dans la gestion des conflits internes*** » Mémoire de fin de formation, Cycle I, ATSS : ENAM
- KASSOUMON, N. (1999) : « ***La communication dans le fonctionnement de l'entreprise : Cas de l'ASECNA- Bénin*** », Mémoire de fin de formation, Cycle I, SD : ENA ;
- MADODE, G. (2005) : « ***La mobilisation des ressources Humaines à la loterie Nationale du Bénin : Enjeux, Réalités et Perspectives*** », Mémoire de fin de formation, Cycle II, GRH:ENAM.

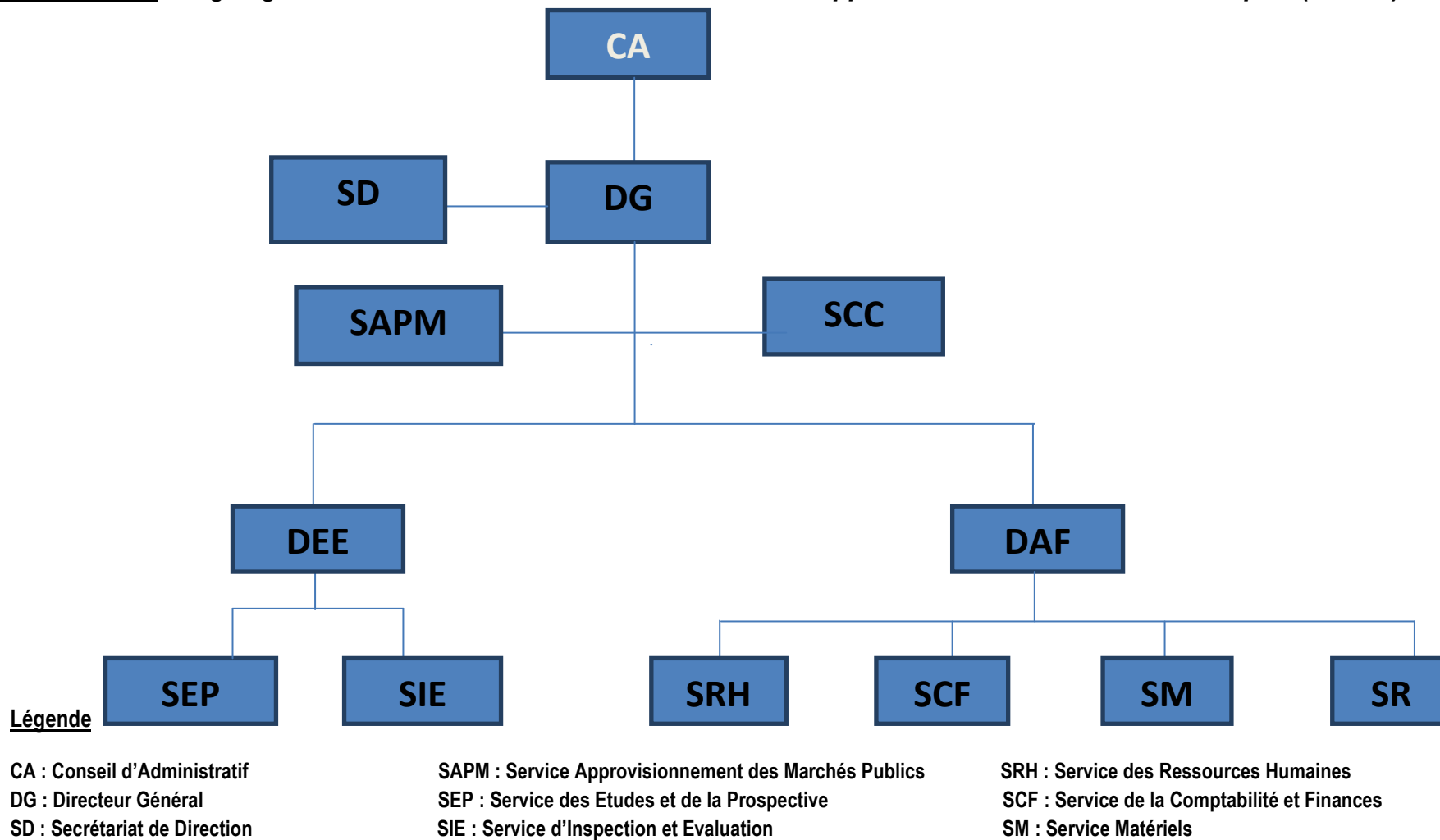
V - TEXTES LEGISLATIFS ET REGLEMENTAIRES

- Loi n° 86-013 du 26 février 1986 portant Statut Général des Agents Permanents de l'Etat ;
- Loi n°98-004 du 27 janvier 1998 portant code du travail en République du Bénin ;
- Décret n° 2004-194 du 13 février 2004, portant création du Fonds National de Développement et de Promotion Touristiques (FNDPT) ;
- Décret n° 2004-517 du 16 septembre 2004, portant approbation des statuts du Fonds National de Développement et de Promotion Touristiques (FNDPT) ;
- Arrêté n° 569/MCAT/DC/SG/FNDPT/SA du 23 octobre 2008 portant organisation, fonctionnement et attributions du FNDPT ;
- Accord d'Etablissement du 11 juin 2011 du FNDPT.

VI - WEBOGRAPHIE

- [http : // . www.aquadesign.be](http://www.aquadesign.be)
- [http : // . fr.wikipedia. org](http://fr.wikipedia.org)
- [http : // . www.mémoireonline.com](http://www.memoireonline.com)
- [http : // . www.internet-solutions.fr](http://www.internet-solutions.fr)

ANNEXES

ANNEXE N° 1 : Organigramme structurel du Fonds National de Développement et de Promotion Touristiques (FNDPT)

ANNEXES N° 2

Questionnaire d'enquête

(A l'endroit du personnel du FNDPT)

Groupe cible : Personnel du FNDPT

Bonjour Madame / Monsieur

Dans le cadre de la rédaction de mon mémoire dont le thème est : « Contribution à la mise en place d'une politique efficace de communication interne au FNDPT » Je vous prie de bien vouloir contribuer à ce travail en répondant avec sincérité à ce questionnaire afin de me permettre de mener à bien cette étude.

NB : Prière ne cochez qu'une réponse à la fois.

I – Circulation de l'information

1 - Pensez-vous que l'information circule de façon fluide au FNDPT ?

Oui

Non

Si oui, justifiez

.....
.....

Si non, pourquoi ?

Non utilisation des outils appropriés de communication

Absence d'un système adéquat de communication interne

Rétention d'information

2 - Avez-vous déjà reçu un courriel à caractère administratif de la part de votre supérieur hiérarchique ?

Oui

Non

3 - Disposez-vous au FNDPT d'une boîte à suggestions ?

Oui

Non

II – Organisation de réunion de travail

1 - Pensez-vous que les réunions au FNDPT sont organisées en tenant compte des techniques de conduite de réunion (préparation de réunion, convocation à temps de réunion etc.) ?

Oui

Non

Si oui, justifiez

.....
.....

Si non pourquoi ?

Non maîtrise des techniques de conduite de réunion

Non maîtrise des avantages des techniques de conduite de réunion

Autres, précisez

III – Réseau Intranet

1 - Connaissez-vous l'outil intranet ?

Oui

Non

Aucun avis

2 - L'intranet existe-il au FNDPT ?

Oui

Non

Si non pourquoi ?

Méconnaissance de l'utilité de l'intranet

Sous-estimation de l'utilité de l'intranet

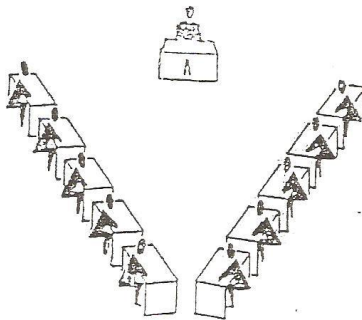
Autres, précisez

ANNEXES N°3

Des exemples de différentes dispositions de salle vous sont présentés à travers les tableaux ci-après :

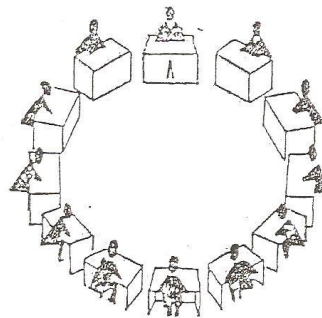
La disposition des tables parle :

L'ANIMATEUR
"Sous ma direction, collaborons"



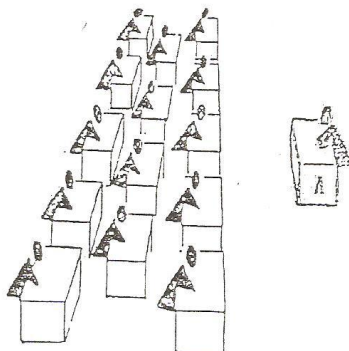
Discussion dirigée : les tables sont en V.

L'ANIMATEUR
"Tous égaux"



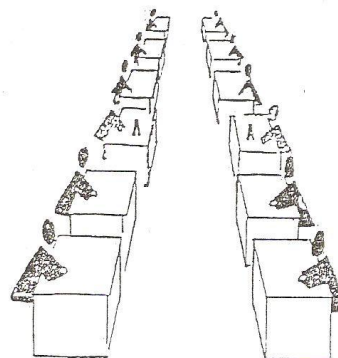
Discussion libre : les tables sont en rond.

L'ANIMATEUR
"Je sais tout"



La conférence magistrale.

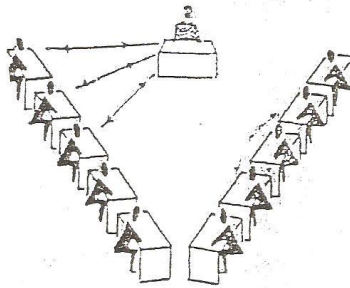
L'ANIMATEUR
"Face contre face"



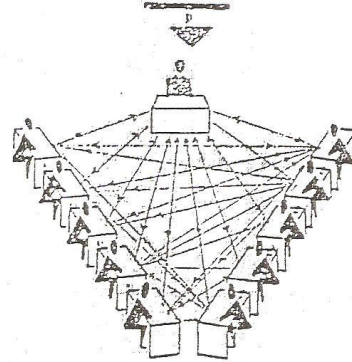
Discussion d'intérêts opposés : les tables sont disposées en rectangle (ou en ovale).

ANNEXES N°4

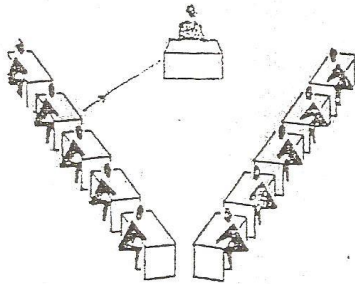
Voici le groupe de discussion idéal:



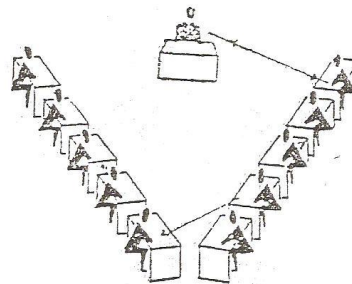
Des clans se forment. Deux réseaux de communication distincts.



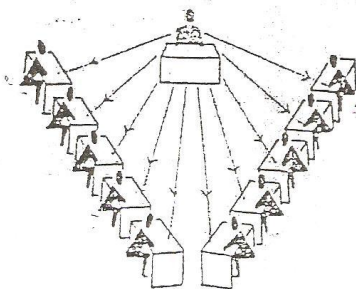
Tout le groupe participe. Réseau de communication parfait.



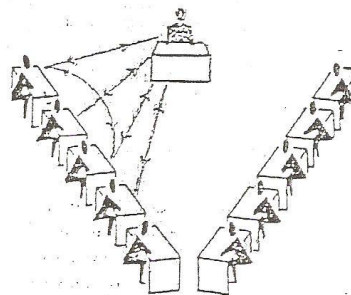
Un accapareur dans le groupe. Aucun réseau de communication.



Des tête-à-tête seulement. Pas de réseau.



Le groupe ne veut pas collaborer. Aucun réseau à double sens.



Une partie du groupe seule est active. Un réseau partiel.

ANNEXE N° 5 : LES CHEMINS DE LA COMMUNICATION

	Mouvement	Support	Fonction
La communication descendante (ou Hiérarchique)	C'est l'information le plus communément mis en œuvre, la plus naturellement pratiquée. Les messages partent d'un certain niveau hiérarchique et sont destiné aux échelons inférieurs.	Les supports en sont variés : journal interne, affichage, réunion, information téléphonique, vidéo...	Outils classiques de management, la communication hiérarchique est utilisée pour former, informer et diriger le personnel.
La communication ascendante (ou salariale)	Elle prend le chemin inverse, c'est-à-dire du «bas» et remonte la Hiérarchie.	Les supports formalisés sont limités : boîte à idées, sondage, affichage, tribune libre dans le journal d'entreprise... moins institutionnalisée, cette information emprunte surtout des voies informelles directes (échange verbal, tract, lettre ouverte) ou indirects (bruit, rumeurs).	Tardivement reconnu, Difficilement maîtrisée, la communication ascendante est encore redoutée par les chefs d'entreprises. Voire négligée : est-elle bien nécessaire ? Ne vient-elle pas troubler l'ordre général ? Or elle se révèle fondamentale, permettant de connaître les aspirations de son personnel et de désamorcer les éventuels conflits. Facteur de bon climat social, elle est un moyen d'améliorer la performance de l'entreprise.
La communication horizontale (ou latérale)	Il n'y a ici aucune notion hiérarchique. C'est un échange égal entre différents secteurs, services ou départements.	L'information latérale se fait naturellement dans les petites structures. Rencontre inter services, tribunes libres ouvertes dans les différents supports.	L'information horizontale permet de rassembler son personnel, de « fonder l'esprit de maison». Et indirectement de coordonner le processus de production.

TABLES DES MATIERES

	Pages
Identification du Jury	i
Déclaration d'engagement du chercheur	ii
Dédicaces	iii
Remerciements	iv
Listes des sigles	v
Liste des tableaux	vii
Liste des figures	viii
Glossaire de l'étude	ix
Résumé	xi
Sommaire	xiii
 INTRODUCTION GENERALE	 1
Chapitre Premier : CADRE INSTITUTIONNEL ET CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE	3
Section 1 : Cadre institutionnel de l'étude.....	4
Paragraphe 1 : Présentation du FNDPT.....	4
I – Historique, missions et attributions	4
A - Historique.....	4
B - Missions et attributions.....	4
II - Structure organisationnelle	5
A - Les organes du FNDPT	5
B - Organisation et fonctionnement du FNDPT	6
III - Les ressources du FNDPT.....	10
A - Les ressources matérielles	10
B - Les ressources financières	10
C - Les ressources humaines	10

**CONTRIBUTION A LA MISE EN PLACE D'UNE POLITIQUE EFFICACE DE COMMUNICATION INTERNE AU FONDS NATIONAL DE
DEVELOPPEMENT ET DE PROMOTION TOURISTIQUES (FNDPT)**

Paragraphe 2 : Etat des lieux des pratiques de gestion des ressources humaines	11
I- Les pratiques en matière de gestion des ressources humaines	11
A - Communication interne	12
B - Recrutement.....	21
C - Formation.....	22
D - Appréciation du personnel	23
E - Conditions de travail.....	25
II - Synthèse de l'état des lieux de base	27
A - Inventaire des atouts (forces et opportunités).....	27
B - Inventaire des problèmes (faiblesses et menaces).....	27
Section 2 : Ciblage de la problématique de l'étude.....	28
Paragraphe 1 : choix et spécification de la problématique de l'étude.....	28
I - Identification des problématiques possibles.....	28
II - Choix de la problématique et justification du sujet.....	30
III - Spécification de la problématique	32
Paragraphe 2 : Vision globale de la résolution du problème	34
I - Approche théorique de résolution du problème général	34
II – Approche théorique de résolution des problèmes spécifiques.....	35
III - Séquence de résolution de la problématique.....	37
Chapitre Deuxième : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE ET APPROCHES DE SOLUTION	38
Section 1 : Cadre théorique et méthodologique de l'étude	38
Paragraphe 1 : Des objectifs à la revue de littérature.....	39
I - Des objectifs de l'étude et de la formulation des hypotheses	39
Dans cette partie, nous allons, dans un premier temps fixé les objectifs de l'étude et dans un second temps formuler les hypothèses à même d'expliquer les problèmes spécifiques retenus et enfin élaborer le tableau de bord de l'étude.....	39
A - Fixation des objectifs.....	39
B - Causes et hypothèses liées aux problèmes en résolution	40
C - Tableau de bord de l'étude (TBE).....	41

**CONTRIBUTION A LA MISE EN PLACE D'UNE POLITIQUE EFFICACE DE COMMUNICATION INTERNE AU FONDS NATIONAL DE
DEVELOPPEMENT ET DE PROMOTION TOURISTIQUES (FNDPT)**

II - REVUE DE LITTERATURE	43
Paragraphe 2 : Méthodologie de l'étude.....	51
I - Approche empirique.....	51
A - Objectif de l'enquête	51
B - Echantillon de l'enquête	51
C - Spécification des données	51
D - La technique de dépouillement.....	51
E - Les outils de présentation des données.....	51
II - Approche théorique.....	52
A - Documents internes	52
B - Documents externes	52
Section 2 : Collecte des données de vérification des hypothèses et conditions de mise en œuvre des solutions	53
Paragraphe 1 : Collecte des données et vérification des hypothèses	53
I - Collecte des données	53
A- La préparation de la collecte	53
B - Les conditions de la réalisation de l'enquête.....	54
C - Présentation et analyse des données de l'enquête	55
II - Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic de l'étude	67
A - Vérification des hypothèses	67
B - Etablissement du diagnostic	68
Paragraphe 2 : Approches de solutions et conditions de leur mise en œuvre.....	69
I - Approches de solutions.....	69
A - Les approches de solutions au problème spécifique n°1.....	69
B - Les approches de solutions au problème spécifique n°2.....	72
C - Les approches de solutions au problème spécifique n°3	75
II - Conditions de mise en œuvre des solutions	77
B - Recommandations à l'endroit des agents du FNDPT	78
CONCLUSION GENERALE.....	79

BIBLIOGRAPHIE.....	84
ANNEXES	87
TABLE DES MATIERES.....	95