



RÉPUBLIQUE DU BÉNIN

∞ ∞ ∞ @ ∞ ∞ ∞

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET
DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

∞ ∞ ∞ @ ∞ ∞ ∞

UNIVERSITÉ D'ABOMEY- CALAVI

∞ ∞ ∞ @ ∞ ∞ ∞

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE MAGISTRATURE

∞ ∞ ∞ @ ∞ ∞ ∞



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

OPTION : MANAGEMENT **FILIÈRE** : GESTION DES RESSOURCES
HUMAINES (GRH)

Année académique : 2010-2011

Thème :

**La communication interne comme
outil de mobilisation optimale des
ressources humaines :
cas de la SOBEMAP**

Réalisé par :

Romaric D. Tankpinou BANON

Sous la Direction de :

TUTEUR DE STAGE

M. Germain DOYAYA
*Chef du Service Personnel /
DRH-SOBEMAP*

DIRECTEUR DE MEMOIRE

Ismaël B. TADDE
*Docteur ès Sciences de Gestion
Enseignant à l'Université
d'Abomey-Calavi (U.A.C)*

Février 2012

IDENTIFICATION DU JURY

PRESIDENT :

AKPO Pasteur

VICE-PRESIDENT :

COMLAN William

MEMBRE :

LOKO LOKOSSOU Paul

L'ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION
ET DE MAGISTRATURE (ENAM) N'ENTEND
DONNER AUCUNE APPROBATION NI
IMPROBATION AUX OPINIONS EMISES
DANS CE MÉMOIRE. CES OPINIONS
DOIVENT ÊTRE CONSIDÉRÉES
COMME PROPRES À LEUR AUTEUR.

DÉDICACE

A toi Bernadette BAKA, ma mère pour m'avoir donné le sens de combativité, la force de croire en l'avenir, et de m'avoir couvert avec le voile des bénédictions maternelles,

A mon père Paulin BANON, pour m'avoir inculqué le sens de l'honneur, de l'engagement social, et du respect des différences,

A tous les jeunes qui ont encore l'audace de rêver pour ce pays, ce continent et qui croient que la roue de l'histoire peut encore tourner autrement,

*A toutes celles et tous ceux qui apprennent à donner la joie de vivre aux autres tous les jours,
Je dédie ce travail.*

REMERCIEMENTS

Mes sincères remerciements vont à l'endroit de toutes les personnes qui ont contribué à la réalisation de la présente étude, en l'occurrence:

- ♣ Dr Ismaël B.TADDE qui, malgré ses innombrables sollicitations, a accepté de diriger ce travail ;
- ♣ Pr Soumanou TOLEBA, Directeur Général de la SOBEMAP pour l'accord de stage;
- ♣ Les membres du jury qui ont bien voulu sacrifier une partie de leur temps pour apprécier ce travail ;
- ♣ Tous les enseignants de l'ENAM pour leur dévouement au travail et pour les connaissances transmises ;
- ♣ Dr Gérard AGBOTA, Frantz MASSOUGBODJI et Martin DAVOH qui m'ont beaucoup inspiré par leur rigueur dans le raisonnement, la force de leurs convictions, leurs cours et les nombreux conseils ;
- ♣ Rita RANDOLPH (DRH/SOBEMAP), Germain DOYAYA (Chef de Service du Personnel) et tous les agents de la Direction des Ressources Humaines pour leur disponibilité ;
- ♣ Messieurs TOUTOU, BAKPE, ADIMI, APOVO et tout le personnel de la SOBEMAP pour leur sens d'ouverture d'esprit;
- ♣ Paul LOKONON, Alexis AGBADATO et tous ceux qui sont soucieux de mon avenir ;
- ♣ David HOUNGUE, Léonce GAMAÏ, Judicaël GBETO et tous les vaillants membres du journal LE HERAUT pour leur confiance et l'engagement au service du mieux-être;
- ♣ Murielle LOGBO, mes frères et sœurs qui ont eu le mérite d'avoir su me soutenir dans les moments difficiles;
- ♣ Francisco FAFOLAHAN, Frédy VISSOH et toutes les personnes qui ont contribué à l'amélioration du contenu de ce mémoire ;
- ♣ Tous les camarades de la promotion GRH 2009-2011 pour ces nombreux débats qui ont permis de faire éclore la vérité.



LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

SOBEMAP : Société Béninoise des manutentions portuaires

DRH : Direction des Ressources Humaines

GRH : Gestion des Ressources Humaines

RH: Ressources Humaines

SC : Service Communication

DAAS : Direction des Affaires Administratives et Sociales

DG : Direction Générale

ODAMAP : Office Dahoméen des Manutentions Portuaires

PAC : Port Autonome de Cotonou

CA : Conseil d'Administration

SP : Service du Personnel

LISTE DES TABLEAUX

| | | <i>Pages</i> |
|--------------|---|--------------|
| Tableau n°1 | Effectif général de la SOBEMAP par catégorie |13 |
| Tableau n°2 | Effectif du personnel permanent de la SOBEMAP réparti par sexe |14 |
| Tableau n°3 | Effectif du personnel permanent de la SOBEMAP réparti par direction |14 |
| Tableau n°4 | Récapitulatif des atouts et problèmes liés à la GRH à la SOBEMAP |31 |
| Tableau n°5 | Regroupement des problèmes par problématique |32 |
| Tableau n°6 | Echantillon représentatif par catégorie |60 |
| Tableau n°7 | Appréciation globale des agents du système de communication interne de la SOBEMAP |64 |
| Tableau n°8 | la communication interne permet-elle aux employés d'être mobilisés pour l'atteinte des objectifs de la SOBEMAP ? |65 |
| Tableau n°9 | Répartition des données recueillies liées à la maîtrise de la stratégie et du fonctionnement par le personnel |66 |
| Tableau n°10 | Répartition des données recueillies liées aux causes du problème spécifique N°1 |67 |
| Tableau n°11 | Répartition des données recueillies liées à la connaissance des dispositifs de GRH |69 |
| Tableau n°12 | Répartition des données recueillies liées aux causes du problème spécifique N°2 |70 |
| Tableau n°13 | Répartition des données recueillies liées aux formes de communication |72 |
| Tableau n°14 | Répartition des données recueillies liées aux causes du problème spécifique N°3 |73 |

LISTE DES GRAPHIQUES

| | <u>Pages</u> |
|--|---------------------|
| <u>Figure N°1</u> : Cycle de gestion des occasionnels (dockers) à la SOBEMAP | 20 |
| <u>Figure N°2</u> : Répartition des données recueillies liées aux causes du problème spécifique N°1 | 67 |
| <u>Figure N°3</u> : Répartition des données recueillies liées aux causes du problème spécifique N°2 | 70 |
| <u>Figure N°4</u> : Répartition des données recueillies liées aux causes du problème spécifique N°3 | 73 |

LISTE DES ANNEXES

Annexe n°1 : point de la collecte et du traitement des questionnaires

Annexe n°2 : questionnaire adressé aux agents

Annexe n°3 : propositions d'ossature pour le journal interne de la
SOBEMAP

Annexe n°4 : conseils pour optimiser les cercles de qualité

Annexe n°5 : différence entre la politique, le plan et le programme de
communication

Annexe n°6 : le choix d'un mode communication

Annexe n°7: rattachement du responsable de la Communication interne

Communication interne: l'ensemble des principes d'actions, de démarches et de pratiques visant l'appropriation des finalités de l'entreprise pour chaque salarié, le développement de la cohésion interne et la facilitation du travail en commun. Elle a pour but de compenser la distance qui se creuse entre les hommes et les structures au sein de l'entreprise.

Mobilisation des ressources humaines: l'ensemble des moyens pour faire converger les efforts individuels, en les intégrant à une dynamique globale qui réponde aux objectifs de l'organisation.

Politiques RH: l'ensemble des attitudes, des intentions et des objectifs de la Direction à l'endroit des conduites acceptables ou approuvées en matière d'acquisition, de conservation, de développement des Ressources Humaines et de création d'un milieu de travail satisfaisant et valorisant.

Communication descendante: c'est une forme de communication qui se transmet du haut vers le bas selon la hiérarchie établie. Les messages partent d'un certain niveau hiérarchique et sont destinés aux échelons inférieurs.

Communication ascendante: c'est une forme de communication qui se transmet du bas vers le haut. C'est-à-dire que ce sont les subordonnés qui transmettent des renseignements à leurs supérieurs hiérarchiques.

Communication transversale: encore appelée communication horizontale ou latérale, c'est un échange (d'égal à égal) entre différents secteurs, services ou directions en vue de mieux coordonner le processus de production.

Dispositifs de GRH: ensemble des pratiques systématisées en matière d'acquisition, conservation, de développement des Ressources Humaines au service d'une entreprise.

RESUME

Les dirigeants de toute entreprise recherchent au quotidien les voies et moyens pour assurer la mobilisation de leurs ressources humaines (RH) autour des objectifs de l'entreprise. Cette quête permanente de la performance les amène à explorer, expérimenter et adopter de nombreux outils de gestion modernes. Malgré ses grandes mutations, la communication interne demeure un outil majeur au service de la gestion des ressources humaines en général, et de la mobilisation des RH en particulier. La SOBEMAP, qui a servi de cadre à cette étude se trouve face à de nombreux défis de tous ordres.

Lors du stage, les premières actions ont porté sur la connaissance des lieux, l'observation des faits, des activités, et la lecture de certains documents internes à la société. Certains problèmes de nature organisationnelle et de gestion ont été recensés. Les problèmes répertoriés ont été regroupés par centres d'intérêt en quatre (04) problématiques différentes, parmi lesquelles celle relative à **la mobilisation du personnel autour des objectifs de la SOBEMAP par la dynamisation de la communication interne.**

L'objectif général de la présente étude est de contribuer à l'amélioration de la communication interne pour l'optimisation de la mobilisation des ressources humaines de la SOBEMAP. Les objectifs fixés en rapport avec les problèmes spécifiques s'énoncent comme suit :

- ☑ proposer des stratégies pour corriger le manque d'information du personnel sur la stratégie et le fonctionnement de la SOBEMAP ;
- ☑ analyser les déterminants d'une diffusion appropriée d'informations sur les dispositifs de GRH ;
- ☑ identifier les facteurs d'une meilleure valorisation des communications ascendante et transversale.

Pour trouver des réponses appropriées aux problèmes recensés, nous avons formulé les hypothèses suivantes :

- ☑ *l'absence d'une politique de communication sur la stratégie et le fonctionnement explique le manque d'informations du personnel sur la stratégie et le fonctionnement de la SOBEMAP.*
- ☑ *la non élaboration des politiques de ressources humaines se trouve à la base de la faible diffusion d'informations sur les dispositifs de GRH.*
- ☑ *les communications ascendante et transversale sont reléguées au second plan en raison de la méconnaissance par les dirigeants de l'influence de la valorisation des opinions et aspirations des agents sur la mobilisation.*

Les résultats des enquêtes réalisées ont permis de vérifier les hypothèses sus-évoquées.

Pour rendre performant le mécanisme de communication interne en vue de la mobilisation optimale des RH, nous avons proposé des solutions. Il s'agit, entre autres, d'astuces efficaces de communication sur la stratégie et le fonctionnement de la SOBEMAP, l'élaboration de politiques RH suivant une démarche rigoureuse et participative, l'observation sociale et les groupes de concertation, la mise en place des outils d'expression directe des salariés et les systèmes d'innovation participative.

En guise de recommandations, nous avons suggéré l'élaboration d'une politique de communication, la mise en place d'un processus d'évaluation du rendement, la nomination d'un responsable de la communication interne, l'audit des pratiques de GRH et l'élaboration des fiches de poste.

SOMMAIRE

| | |
|--|-----------|
| INTRODUCTION GENERALE | 1 |
| Chapitre 1^{er} : CONTEXTE ORGANISATIONNEL DE L'ETUDE, OBSERVATIONS DE STAGE ET CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE..... | 4 |
| SECTION 1 : Cadre physique de l'étude et observations de stage..... | 6 |
| <u>Paragraphe 1</u> : Présentation de la SOBEMAP | 6 |
| <u>Paragraphe 2</u> : Etat des lieux de l'environnement de travail à la SOBEMAP... | 15 |
| SECTION 2 : Formulation de la problématique de l'étude..... | 33 |
| <u>Paragraphe 1</u> Ciblage de la problématique..... | 33 |
| <u>Paragraphe 2</u> : Vision globale de résolution de la problématique spécifiée et séquences de résolution..... | 37 |
| Chapitre 2^{ème} : DU CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE AUX CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES APPROCHES DE SOLUTIONS..... | 41 |
| SECTION 1 : Cadre théorique et méthodologique..... | 42 |
| <u>Paragraphe 1</u> : Des objectifs à la revue de littérature..... | 41 |
| <u>Paragraphe 2</u> : Méthodologie adoptée..... | 57 |
| SECTION 2 : Des enquêtes de vérification des hypothèses aux recommandations à l'endroit des acteurs..... | 63 |
| <u>Paragraphe 1</u> : Enquêtes et vérification des hypothèses..... | 64 |
| <u>Paragraphe 2</u> : Contribution à l'amélioration de la communication interne pour l'optimisation de la mobilisation des ressources humaines à la SOBEMAP..... | 78 |
| CONCLUSION GENERALE..... | 98 |
| BIBLIOGRAPHIE..... | 101 |
| ANNEXES | 105 |
| TABLE DES MATIERES | |

*« L'entreprise n'a plus le choix: elle
doit s'affirmer, parler, dialoguer. En un
mot, communiquer.»*

WESTPHALEN Marie-Hélène (1998)



**INTRODUCTION
GENERALE**

« Aujourd'hui, il convient de communiquer, de mobiliser les énergies pour emporter l'adhésion des intelligences et des cœurs à des valeurs et des objectifs communs. » Cette boutade de Gérard DONNADIEU¹, qui sonne comme une invite à faire de la communication interne la clé de voûte de l'organisation, trouve tout son sens dans le contexte socio-culturel béninois à cheval sur les valeurs traditionnelles et les théories modernes de management. Eu égard aux fortunes diverses connues par les entreprises publiques, la nécessité d'asseoir des pratiques de gestion porteuses de performance ne fait plus objet de discord. Repenser les modes de gestion, revient avant tout à redéfinir la place du capital humain dans l'entreprise. Plus que les professions de foi, la conception traditionnelle du personnel, perçu comme une source de coûts qu'il faut minimiser, est remplacée par celle d'un capital humain dont il faut optimiser l'utilisation. « Les hommes et les femmes de l'entreprise sont envisagés comme ayant des ressources qu'il faut mobiliser et sur lesquelles il faut investir »². Parler de ressources humaines (RH) ne revient plus à considérer que les hommes "sont" des ressources, mais qu'ils "ont" des ressources. Ainsi, la mission de la Direction des Ressources humaines (DRH) revient-elle à « développer et mobiliser ces ressources »³.

Il n'est plus possible de demander à des hommes de contribuer à une œuvre commune en "aveugles". Ils cherchent à comprendre la destination de l'entreprise, ils attendent la reconnaissance de leurs compétences, ils doivent être écoutés. Cette nouvelle approche, fruit l'école des relations humaines qui a engendré le management

¹ Directeur d'études à Entreprise et Personnel, in Libération, 10 septembre 1991

² PERETTI J-M, Gestion des ressources humaines, 2009

³ PERETTI J-M, op cit

participatif, met la communication au cœur de tout au sein de l'entreprise. Tel que constaté par CITEAU(2000), depuis longtemps, l'entreprise a compris que la communication est une variable essentielle de son image vis-à-vis de l'extérieur. Elle a développé tout un arsenal de techniques (mécénat, sponsoring, relations publiques, publicité) pour y arriver. Seulement, à côté, la communication interne a fait souvent figure de parent pauvre, affichant ainsi un déficit de représentation et d'action entre son environnement externe et son quotidien interne. La communication interne devient un atout stratégique à l'heure où les RH sont admises comme l'un des facteurs décisifs du succès de l'entreprise. En participant à l'amélioration de la relation entre l'entreprise et ses ressources humaines, la communication interne doit pouvoir clarifier le sens de l'effort individuel et collectif.

La Société Béninoise des Manutentions Portuaires (SOBEMAP) n'a pas manqué de prendre conscience de faire de la communication, un outil de gestion à part entière. Malheureusement, à l'antipode d'une communication externe offensive, la communication interne paraît insignifiante. Et par ricochet, elle ne joue guère un rôle majeur dans la mobilisation des RH. Comment faire circuler l'information mobilisatrice des RH à la SOBEMAP ? C'est l'interrogation principale qui concentre les réflexions au cours de cette étude.

Plus spécifiquement, nous avons focalisé les réflexions sur les préoccupations suivantes :

- Comment remédier au manque d'information du personnel sur la stratégie et le fonctionnement de la SOBEMAP ?

- La faible diffusion d'informations sur les dispositifs de GRH est-elle de nature à favoriser l'engagement optimal des employés au service de l'entreprise ?
- La mobilisation optimale des RH est-elle possible sans la valorisation des opinions et aspirations des agents via la dynamisation des communications ascendante et transversale ?

Face aux nombreuses questions susmentionnées, il nous apparaît opportun, à travers une recherche- diagnostic, de mener une réflexion sur « *La communication interne comme outil de mobilisation optimale des ressources humaines : cas de la SOBEMAP* ».

La présente étude s'inscrit dans la logique de contribuer à l'amélioration de la communication interne pour l'optimisation de la mobilisation des ressources humaines de la SOBEMAP. Dans cette perspective, deux chapitres constituent cette étude. Dans le chapitre 1^{er}, « **CONTEXTE ORGANISATIONNEL DE L'ETUDE, OBSERVATIONS DE STAGE ET CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE** », il est question de la présentation du cadre physique de l'étude, les observations de stage et surtout de procéder au ciblage de la problématique. Dans le chapitre 2^{ème}, « **DU CADRE THEORIQUE AUX RECOMMANDATIONS A L'ENDROIT DES ACTEURS** », nous abordons les objectifs et hypothèses de recherche, le choix de la méthodologie de recherche et l'analyse des données collectées. Sans oublier, des suggestions et recommandations en vue de l'amélioration de la communication interne pour l'optimisation de la mobilisation des ressources humaines à la SOBEMAP.

«Nous réalisons que l'entreprise de demain ne pourra remplir sa mission et atteindre ses objectifs que si elle améliore sa faculté à communiquer, à informer et à faire participer»

Jean-Marie PERETTI (1994)

CHAPITRE I^{er}

CONTEXTE ORGANISATIONNEL DE L'ETUDE, OBSERVATIONS DE STAGE ET CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE

Ce chapitre nous permet d'aborder respectivement le cadre de l'étude, les observations de stage et le ciblage de la problématique à travers deux sections. Les différentes informations nous permettront de mieux connaître la SOBEMAP.

Section 1 : Cadre physique de l'étude et observations de stage

La Société Béninoise des Manutentions Portuaires connue sous l'acronyme SOBEMAP est la structure qui nous a servi de cadre de stage. Cette première section offrira, d'une part, l'occasion de présenter ladite structure et, d'autre part, d'effectuer un état des lieux de l'environnement du travail.

Paragraphe 1 : Présentation de la SOBEMAP

Dans cette partie, nous abordons son historique, son statut, ses activités, sa structure organisationnelle et les caractéristiques de son personnel.

I: Historique, statuts et activités menées

I.1 Historique

Au XIX^{ème} siècle, l'arrivée des marchands occidentaux sur le littoral de Grand-Popo et de Ouidah conduit à la création d'une société de manutention au Dahomey. Avec la construction du Wharf de Cotonou à Xwlacodji en 1891 par les agences maritimes étrangères, les opérations de manutention bord étaient exercées par les agences : DELMAS-VIELJEUX, SOCOPAO, SOAEM, TRANSCAP et BETRACO.

En 1964, dans le souci d'améliorer leurs services, ces agences se regroupèrent pour fonder le Groupement des Entreprises Maritimes de Dahomey (GEMADA), suite à la dissolution du wharf de Cotonou.

L'année suivante (1965) l'intensification des opérations de manutention entraîna l'accroissement des profits du GEMADA, ce qui n'a pas manqué d'attirer l'attention des autorités politiques sur l'opportunité d'une reprise en main éventuelle de ce secteur.

La nationalisation du GEMADA par ordonnance n° 14/PR/MTPT du 04 mars 1968 portant réorganisation et monopole d'Etat des opérations d'acconage et de manutention au Port Autonome de Cotonou (PAC) s'inscrit dans cette ligne de pensée. Dans le cadre d'une application effective de cette ordonnance, il a fallu attendre le décret n°69/80/PR/MTPT du 27 mars 1969 portant création de l'Office Dahoméen des Manutentions Portuaires (ODAMAP) avec un capital social de 500 millions de francs CFA.

Avec la proclamation de la République Populaire du Bénin (RPB) le 30 novembre 1975, l'ODAMAP devient OBEMAP et ses statuts sont alors redéfinis par de décret numéro 84/375 du 08 octobre 1984. Elle devient alors une entreprise publique à caractère industriel et commercial dotée de la personnalité civile et de l'autonomie financière. Enfin, suite à la modification du cadre législatif de l'office et aux décisions prises à la conférence nationale des forces vives de la nation en février 1990, il a été décidé que l'OBEMAP serait privatisée.

Enfin, la cogestion des travailleurs a été préférée à la privatisation et de même que le nom SOBEMAP à l'ancienne appellation sans que la nature de ses activités ne connaisse de réelles modifications. Le 28 avril

1998, par décret numéro 98/156, il a été décidé de la libéralisation des activités du secteur de la manutention des conteneurs au Port Autonome de Cotonou. Elle se trouve alors obligée d'exercer la manutention portuaire des conteneurs avec deux autres sociétés agréées que sont la Société de Manutention du Terminal à Conteneurs (SMTC), filiale du groupe BOLLORE et la Société Cotonou Manutention Sa (COMAN Sa) qui est une filiale du groupe MAERSKS SEA LANDS.

1.2 Statuts de la SOBEMAP

La SOBEMAP est une société d'Etat qui effectue des opérations de manutention du trafic conventionnel au Port Autonome de Cotonou. Les statuts de la SOBEMAP ont été approuvés par le décret 89/336 du 29 août 1989. Elle est dotée de la personnalité morale, de l'autonomie financière et exerce ses activités selon un mode commercial et relève des juridictions de droit commun. La SOBEMAP est assujettie aux mêmes impôts, droits et taxes que les entreprises privées.

En raison de son caractère de société nationale, ses statuts ont été élaborés conformément aux dispositions de la loi 88/005 du 28 avril 1988 relative à la création, à l'organisation et au fonctionnement des entreprises publiques et semi-publiques.

Pour ce qui est du principe de l'autonomie, elle respecte les dispositions légales fixant la composition de ses organes de direction: le Conseil d'Administration et la Direction Générale. Selon les statuts, le Conseil d'Administration est composé, outre les membres "observateurs" (qui n'ont pas le droit de vote), de sept (07)

administrateurs nommés par décret sur proposition des ministres de tutelle pour une période de quatre (04) ans renouvelable.

I.3 : Activités

La SOBEMAP mène deux types d'activités : les activités principales et les activités connexes à la manutention.

Les activités principales

- **La manutention**

Elle concerne toutes les opérations de chargement et de déchargement des navires. Il s'agit, entre autre, de la manutention bord (stevedoring) et de la manutention terre (acconage)

- **Le transit**

Il consiste pour la SOBEMAP à remplir les formalités de dédouanement et d'enlèvements des marchandises du port et de l'aéroport. Il concerne aussi l'exonération de certains droits de douanes pour les marchandises qui traversent le territoire national pour un pays étranger.

- **La Consignation maritime**

Elle consiste à la remise d'une marchandise à un consignataire afin qu'il la vende ou la garde pour le compte du fournisseur.

Les activités connexes à la manutention

- *Le gardiennage*
- *Le positionnement*
- *L'empotage*

- *La location*
- *La gestion des parcs*

Depuis avril 1998, la SOBEMAP qui détenait le monopole de manutention portuaire, se trouve face à deux concurrents en ce qui concerne la manutention des conteneurs de même que la livraison.

I. 4 : Structure Organisationnelle

Le secteur de la manutention est un secteur en pleine mutation. Donc, la société a dû s'adapter aux changements. C'est ce qui justifie que sa structure organisationnelle s'articule autour de neuf (09) directions qui concourent au bon fonctionnement de l'entreprise.

❖ Le Conseil d'Administration (CA)

La SOBEMAP est une société d'état ayant une autonomie financière. Elle a au sommet un conseil d'Administration qui est composé de 07 membres.

Le conseil d'administration examine et approuve chaque année sur proposition du directeur général l'étude prévisionnelle et les perspectives de la SOBEMAP pour l'exercice suivant, les comptes de l'exercice écoulés et rend compte directement au Ministre délégué auprès du président de la République chargé de l'Economie maritime et des Infrastructures portuaires.

❖ La Direction Générale (DG)

Elle élabore la politique générale de l'entreprise, ordonne ses activités, exécute et suit les décisions du conseil d'Administration : trois

services lui sont directement rattachés à savoir le Service Informatique, le Service Approvisionnement et le Service Communication.

❖ La Direction des Affaires Administratives et sociale (DAAS)

Elle est chargée du règlement des contentieux au travail, des œuvres sociales et de la gestion des fournitures de bureau. Elle comprend deux (02) services à savoir le service des œuvres sociales et le service du contentieux du travail et la section Economat.

❖ La Direction des Ressources Humaines (DRH)

Elle s'occupe de la gestion du personnel de l'entreprise (permanent, contractuel et occasionnel) et comprend trois services : Service du bureau d'embauche unique, service du personnel et service de la formation professionnelle.

❖ La Direction du contrôle et de la qualité (DCQ)

Elle s'occupe de la qualité et de l'audit interne de l'entreprise et comprend trois services : le Service Statistiques et Etudes Economiques, le Service Contrôle et Qualité et enfin le Service Audit Interne.

❖ La Direction de l'exploitation (DE)

Elle s'occupe de toutes les opérations de manutentions (chargement et déchargement de navires), de réception, de stockage et de livraison des marchandises dans l'enceinte portuaire.

❖ La Direction des Etudes et Contentieux (DEC)

Elle a pour mission essentielle de veiller à l'application et au respect des taxes régissant le transport maritime et la manutention portuaire. De même, elle représente l'entreprise aux divers constats et expertises. Elle a également pour mission de prétraiter les dossiers à caractères civil, pénal et commercial touchant à la vie de l'entreprise. Elle dispose de deux (02) services à savoir le Service Etude et Trafic et le Service Contentieux.

❖ La Direction Commerciale (DC)

Le rôle de cette direction est celui de la mise en place et le suivi de la politique commerciale de la SOBEMAP. Elle définit les voies et moyens pour atteindre les objectifs commerciaux. Elle comporte deux services que sont le service commercial (SC) et le Service Marketing (SM).

❖ La Direction de la Consignation et du Transit (DCT)

Son rôle est de s'occuper de la déclaration en douane et de l'enlèvement des marchandises.

❖ La Direction Financière (DF)

Elle s'occupe de l'organisation des fonctions comptables, financières, et du contrôle de gestion de la société. Elle élabore le budget de la société et du contrôle de gestion de la société. Cette direction est composée de trois (03) services à savoir le Service Comptabilité (SC), le Service Financier (SF) et le service budget et contrôle de gestion (SBCG).

➤ **Principales caractéristiques des ressources humaines de la SOBEMAP**

Les données présentées ici ressortent de l'état d'effectif au 31 décembre 2011. La SOBEMAP utilise deux principales catégories de ressources humaines (RH) à savoir les occasionnels (gain journalier) et les permanents (agents conventionnés). Viennent s'ajouter à ces deux catégories d'agents, les contractuels à durée déterminée. Il n'est pas possible de faire un point des occasionnels actifs car ils ne sont pas tenus de venir quotidiennement et leur rémunération varie selon l'intensité du trafic.

▣ Présentation générale du personnel de la SOBEMAP par catégorie et par sexe

Tableau N°1 : Effectif général de la SOBEMAP par catégorie

| CATEGORIES | | | | |
|-------------------|---------------------------|---------------------------|--------------|---------------------|
| PERMANENTS | | | | CONTRACTUELS |
| Cadres | Agents de maîtrise | Agents d'exécution | TOTAL | |
| 98 | 259 | 95 | 452 | 31 |

Source : Etat d'effectif au 31 décembre 2011

Au 31 décembre 2011, l'effectif du personnel permanent s'élève donc à quatre cent cinquante deux (452).

Tableau N°2 : Effectif du personnel permanent de la SOBEMAP réparti par sexe

| Direction Sexe | DG | DF | DC | DRH | DAAS | DE | DEC | DCT | DCQ | Total |
|-------------------|----------|----|----|-----|------|----|-----|-----|-----|-----------|
| | Masculin | 33 | 18 | 19 | 24 | 35 | 206 | 23 | 20 | 9 |
| Féminin | 17 | 9 | 9 | 6 | 8 | 11 | 4 | 0 | 1 | 65 |

Source : Etat d'effectif au 31 décembre 2011

Il y a donc 65 femmes contre 387 hommes. Soit un taux de féminisation de 14,38 %.

Ce taux de féminisation manifestement faible découle de la nature des activités menées par la SOBEMAP; la manutention étant une activité fortement masculinisée.

Tableau N°3 : Effectif du personnel permanent de la SOBEMAP réparti par direction

| Direction | DG | DF | DC | DRH | DAAS | DE | DEC | DCT | DCQ | Total |
|-----------|----|----|----|-----|------|-----|-----|-----|-----|------------|
| Total | 50 | 27 | 28 | 30 | 43 | 217 | 27 | 20 | 10 | 452 |

Source : Etat d'effectif au 31 décembre 2011

Il s'en dégage que la Direction de l'Exploitation concentre à elle seule 48 % du personnel. Ce qui est une résultante du fait que les principales activités de la SOBEMAP se déroulent dans cette direction technique.

Paragraphe 2 : Etat des lieux de l'environnement de travail à la SOBEMAP

I- Observations de stage

Pendant toute la durée du stage, nous avons parcouru trois directions de la SOBEMAP. A chaque niveau, nous avons réalisé un certain nombre d'observations, eu des entretiens avec divers agents et responsables à divers niveaux. Il s'agit de la **Direction des Affaires Administratives et Sociales**, la **Direction des Ressources Humaines** et la **Direction Générale**. Nous partons

des attributions de chaque service pour analyser toutes les questions liées à l'Homme en situation de travail.

1.1.Direction des Affaires Administratives et Sociales(DAAS)

Les observations de stage au niveau de la DAAS concernent deux services que sont le **Service des Œuvres Sociales** et le **Service du Contentieux du Travail**.

➤ **Le Service des Œuvres Sociales :**

Ce service se charge entre autres :

- des soins de santé aux employés mensuels et occasionnels et à leurs familles ;
- de la déclaration des accidents de travail ;
- de la participation aux frais d'obsèques ;
- de l'assistance sociale ;
- des achats de produits pharmaceutiques ;
- des menues dépenses urgentes ;
- du retrait des certificats médicaux et de guérison à la CNSS ;
- du remboursement des frais de produits pharmaceutiques aux accidentés.

➤ **Le Service du Contentieux du Travail**

Il est dirigé par un Chef de service, un Chef service adjoint, du Chef Section Affaires disciplinaires et Sanctions, et du Chef de la Section "contentieux administratif". Créé par décision n°024/2001/DG/DA/SP du 14 mai 2001, il est chargé de :

- la gestion des conflits opposant les employés et l'employeur ;
- le contrôle des conditions générales de travail ;

- l'application de la réglementation du travail ;
- la représentation de la SOBEMAP devant les services compétents du travail et des tribunaux sociaux.

Il revient donc à cette direction de veiller sur les conditions générales de travail. L'opération de manutention, une tâche fondamentale de la SOBEMAP est une activité à fort risque, occasionne de nombreux cas d'accident de travail.

Cette opération se déroule à la fois à bord et à terre par les sous - directions du trafic conventionnel et du trafic conteneur.

A bord, il revient au chef d'équipe de mettre en œuvre le plan d'exécution de l'opération. Généralement, l'équipe de bord est composée d'une dizaine de dockers.

Leur activité consiste à arrimer lors des chargements ou désarrimer lors des déchargements, par palanquées successives, les marchandises destinées à l'opération. Ceci de façon ordonnée, couche par couche afin d'éviter des chutes ou éboulement de la cargaison. Cet aspect de la manutention est capital et nécessite une technique particulière et une certaine expérience. Or, la plupart des agents occasionnels de la SOBEMAP sont recrutés sans un profil et sans expérience professionnelle. Il se pose donc un problème de manque de formation des agents occasionnels au travail de la manutention portuaire.

Conclusion significative N°1 : Manque de formation des agents occasionnels au travail de la manutention portuaire (problème)

Dans le cadre des opérations de manutention, les équipements de protection individuelle ne sont pas toujours

portés par les dockers. Ils pensent pour la plupart qu'il s'agit de carcan qui ralentit leur rythme de travail. C'est pourquoi, ils s'en débarrassent souvent au cours des activités de manutention. Une situation qui les expose davantage aux risques professionnels.

Conclusion significative N°2 : Non utilisation régulière du matériel individuel de protection par les agents (problème)

Mais une véritable politique de prévention des risques devrait partir déjà de l'embauche. La loi 98-004 du 27 janvier 1998 portant code de travail en République du Bénin dispose en son article 197 que « sans préjudice des dispositions spéciales prises dans le cadre de l'hygiène et de prévention de certaines maladies professionnelles ou dans celui de la protection de certaines catégories de travailleurs, **tout salarié doit faire l'objet d'un examen médical avant la mise au travail ou au plus tard dans les huit jours qui suivent son embauche : c'est la visite médicale d'embauche** ». Mais parfois, c'est après des mois qu'elle est faite ou même bien souvent pas du tout. Ce qui constitue déjà une source de risques pour les travailleurs et même pour l'entreprise, parce que l'embauchage des sujets inaptes à cette activité, les rend donc plus exposés aux risques. Il ressort de cette observation une négligence de la visite médicale de pré-embauche.

Conclusion significative N°3 : Une négligence de la visite médicale de pré-embauche (problème)

Malgré ces dysfonctionnements, la SOBEMAP dispose d'un centre médical rattaché à la section hygiène et santé de la DAAS.

Ce centre dispose actuellement des infrastructures et du personnel de base pour fonctionner. On peut citer, entre autres, une salle de consultation des médecins, deux salles de consultation infirmière, deux salles de repos des malades, une pharmacie, une salle d'injection.

Conclusion significative N°4 : Existence d'un centre de santé à la SOBEMAP (atout)

Par ailleurs, il existe une convention collective de travail formant règlement général et statut du personnel de la SOBEMAP. Il existe aussi une convention collective fédérale des auxiliaires de transport et un règlement intérieur applicable aux dockers. Ces différents documents régissent les relations professionnelles entre la SOBEMAP et ses employés. Ce qui devrait réduire le taux de conflictualité. Seulement, il n'est pas procédé à la vulgarisation desdits documents de base pour anticiper sur les différends.

Conclusion significative N°5 : Un cadre réglementaire fourni régissant les relations entre la SOBEMAP et ses employés (atout)

1.2. La Direction des Ressources Humaines (DRH)

Créée par décision N°036/2005/DG/SP du 26 Juillet 2005, la Direction des Ressources Humaines (DRH) a pour attributions le recrutement, la formation professionnelle et la gestion de la carrière du personnel permanent conventionné, contractuel et occasionnel. Elle est dotée d'un secrétariat et comprend trois (03) services à savoir :

- le Service du Bureau d'Embauche Unique (SBEU),
- le Service du Personnel,
- le Service de la Formation Professionnelle.

■ **Service du Bureau d’Embauche Unique**

Le service du Bureau d’Embauche Unique est chargé de la gestion des occasionnels de la SOBEMAP. En effet, l’embauche des occasionnels se fait selon trois vacations : 7h-15h, 15h-23h, 23h-7h.

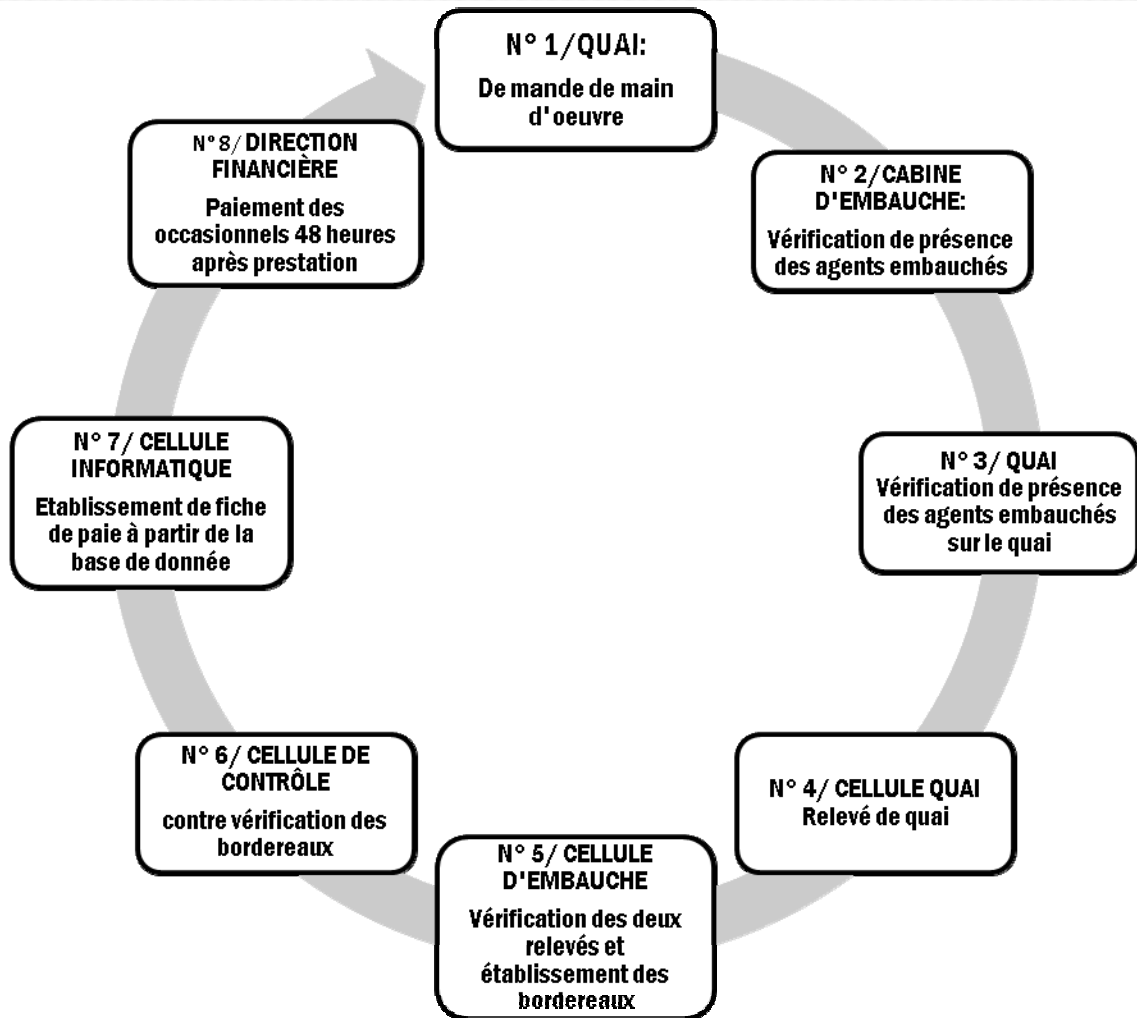
Tout part de la volonté pour servir au sein de la SOBEMAP en tant qu’occasionnel sur les différents quais. Ainsi, un dossier est déposé au sein du secrétariat du SBEU qui établit une carte et attribue un matricule.

Il est à noter que tout occasionnel est systématiquement déclaré à la Caisse nationale de sécurité sociale (CNSS). Ce qui donne droit aux allocations familiales et à une prise en charge en cas d’accident de travail.

Conclusion significative N°6: Déclaration de tous les agents (occasionnels y compris) à la CNSS (atout)

Une fois apte à l’embauche, la gestion des occasionnels officiant sur les quais est représentée dans le schéma ci-après :

Figure n°1 : Cycle de gestion des occasionnels (dockers) à la SOBEMAP



Source : Etat des lieux, BANON (2012)

Le Service du Personnel s'occupe de la gestion du personnel "mensuel". Tout processus de GRH part d'abord du recrutement. Or, cette attribution semble échapper en partie à ce service. Plus encore, il n'y a pas de description de poste pour permettre au nouvel employé de connaître ses réelles attributions. La question du recrutement reste délicate à aborder en raison des considérations "relationnelles" qui la caractérisent. C'est sans avis de recrutement et test de sélection qu'il est fait à l'entière discrétion des dirigeants. On en déduit :

Conclusion significative N°7: une mauvaise procédure de recrutement (problème).

La prise d'une décision de recrutement devrait être l'aboutissement d'un processus long basé sur des études sectorielles réelles. Les besoins au niveau de chaque service en personnel doivent être connus, les compétences recherchées et les priorités. Mais les décisions en matière de recrutement ne sont pas soumises à ces principes de gestion et ne répondent pas nécessairement à la satisfaction de besoins pressants car aucune étude prospective n'existe en matière de recrutement. D'où

Conclusion significative N°8: l'absence d'une politique prévisionnelle de recrutement (**problème**).

Une fois recrutés, les agents ont besoin de procéder à l'actualisation des connaissances via les actions de formation. En l'absence d'une politique écrite de formation, nous allons nous en tenir aux pratiques en cours à la SOBEMAP. L'un des problèmes dans la gestion des actions de formation est la **non définition des objectifs de formation**. Ainsi, il n'est pas possible, avant la formation, de connaître le but visé ainsi que les problèmes spécifiques devant être corrigés par rapport à chaque stagiaire. Egalement, il est difficile de clarifier ce qui est appris par les participants (lors de la formation) et d'évaluer les acquis des actions de formation (à la fin). Il n'y a donc pas une formulation des objectifs de formation.

Aussi, faut-il souligner que l'évaluation post-formation est censée aider à évaluer le degré de transfert des apprentissages et calculer la rentabilité de la formation en analysant ses effets sur la performance de l'entreprise. A la SOBEMAP, il se note une absence totale d'évaluation des actions de formation au point où il est quasiment impossible de savoir avec précision si l'investissement en matière de formation impacte

ou non la productivité de la société. Il s'en suit la méconnaissance des impacts des actions de formation.

Conclusion significative N°9: l'inexistence d'un mécanisme d'évaluation des actions de formation à la SOBEMAP (problème)

L'un des piliers de toute pratique de GRH est le système d'évaluation des performances. A la SOBEMAP, il existe un système de notation du personnel. Une fois dans l'année, des bulletins individuels de note sont envoyés à chaque supérieur hiérarchique direct qui note ses collaborateurs sur la base de critères relatifs aux comportements de l'agent dans le service, la ponctualité, l'assiduité, les relations avec ses pairs et la réaction de l'agent par rapport aux tâches qui lui sont confiées. Ces bulletins sont ensuite retournés au service du personnel pour suite à donner par la hiérarchie. Le souci de faire bénéficier aux agents la prime de rendement influence la notation et dénote son manque d'objectivité. Nous avons constaté que le système de notation à la SOBEMAP n'est pas axé sur la fixation préalable d'objectifs aux agents.

Conclusion significative N°10: Défaut de fixation d'objectifs aux agents (problème)

Un tel processus ne permet pas au supérieur hiérarchique immédiat (n+1) d'évaluer leur degré d'atteinte des objectifs, de déceler les points sur lesquels une amélioration paraît nécessaire ou souhaitable, de mesurer les progrès à réaliser par l'agent et d'envisager des perspectives de développement personnel. De plus, ce système ne prévoit pas un entretien d'évaluation, entre le supérieur hiérarchique et l'agent, qui va permettre de créer un climat de travail favorable entre l'encadrement et le personnel et améliorer le système de communication.

Conclusion significative N°11 : absence d'entretien d'évaluation (problème)

La notation annuelle se fonde essentiellement sur des critères comme le respect de l'autorité, la ponctualité, ... Il s'ensuit que ce système d'évaluation ne favorise pas une appréciation objective de l'agent en raison de critères non pertinents. Donc, ce dispositif n'est pas de nature à motiver réellement les agents, à les inciter à exceller en comptant sur l'équité du mode d'évaluation. Dans un tel contexte où le rendement de chaque agent n'est pas réellement mesuré, l'émulation positive n'a pas de place.

Hormis la DAAS et la DRH, c'est la Direction Générale qui nous a servi de cadre.

1.3. La Direction Générale

C'est seulement le service de la communication qui nous a accueilli à la Direction Générale de la SOBEMAP. Ce service est dirigé par un Chef de Service et placé sous l'autorité du Directeur Général. A ce titre, il est chargé de:

- concevoir et de mettre en œuvre toutes les actions de communication et de promotion de l'entreprise ;
- concevoir et de mettre en œuvre la politique de communication interne et externe de l'entreprise ;
- centraliser, coordonner et exécuter, en collaboration avec les structures intéressées, les actions de communication interne et externe pour une meilleure efficacité ;

- suivre la mise en œuvre du plan de communication de l'entreprise, de défendre son image de marque et de promouvoir ses activités ;
- proposer le budget des actions de communication et le mettre en œuvre après approbation des instances supérieures ;
- assurer la gestion des relations entre l'entreprise et les médias et devenir un interlocuteur privilégié ;
- assurer la gestion des relations publiques de l'entreprise ainsi que les actions hors média.

Nous nous contenterons d'examiner uniquement les actions menées en matière de communication interne car la politique de communication externe n'influe pas directement sur la GRH. En plus, notre formation ne nous y prédispose guère.

Sur le plan de la communication interne, ce service a comme attributions :

- analyser et proposer toutes mesures ou actions susceptibles de faciliter la circulation de l'information à l'intérieur de l'entreprise et la mobilisation du personnel autour des objectifs de la société ;
- collecter et diffuser les informations relatives au secteur portuaire provenant des médias et sur cette base assurer la revue de presse quotidienne ;
- constituer les dossiers de presse ;
- assurer le dispatching des journaux et magazines auxquels l'entreprise a souscrit ;

- assurer en collaboration avec les personnes ressources, la parution du journal de l'entreprise ;
- organiser, gérer et assurer le suivi d'évènements internes : réunions, séminaires, conventions etc. ;
- assurer la gestion des tableaux d'affichage ;
- mettre à jour le site web de l'entreprise ;
- optimiser les outils de circulation de l'information existants et mettre en place de nouveaux outils (journal interne, livret d'accueil, plaquette de présentation d'un service, affiches...).

Il est une évidence que la communication interne joue un rôle moteur dans la vie de toute entreprise. La SOBEMAP ayant pris conscience de cela, a créé depuis 2005, un service en charge de la communication se consacrant aussi bien à la communication interne qu'externe. L'existence d'un tel service traduit, sans doute, l'attachement de la direction générale à « *faciliter la circulation de l'information à l'intérieur de l'entreprise et la mobilisation du personnel autour des objectifs de la société* ».

Conclusion significative N°12: La création d'un service de la communication (Atout)

Déjà dans le cadre de ses activités, le service s'est doté d'un plan triennal détaillant les principales actions de communication à mener pour le compte de la SOBEMAP. Ce document prend en compte la communication interne. Il existe donc un outil de

gestion consacré à la communication. Mais, la communication interne n'occupe pas une très grande place dans cette plateforme.

Au sein de la SOBEMAP, l'information circule via plusieurs moyens : le talkie-walkie (sur les quais), les réunions du CODIR, les réunions par Direction, l'interphone, les notes de service, les notes circulaires, le message porté, les décisions de la direction, les comptes-rendus, le rapport, le procès-verbal, la visite de la hiérarchie dans les services, la revue de presse, les tableaux d'affichage, les lettres... Il existe donc **un panel diversifié de voies de circulation de l'information.**

Conclusion significative N°13 : Une diversification des voies de circulation de l'information. (Atout)

Toutefois, une bonne analyse du mécanisme de communication interne implique aussi de porter une attention particulière au contenu des informations diffusées et le rôle joué par ces informations dans la quête de la performance de la structure.

La communication interne en tant qu'outil devant favoriser la cohésion et inciter chacun à mieux communiquer pour favoriser le travail en commun, regroupe plusieurs éléments. Les plus grands volets sont le fonctionnement et la stratégie d'entreprise, d'une part, et les dispositifs de gestion des ressources humaines. D'abord, la communication interne doit contribuer à expliquer la stratégie, les projets de l'entreprise, ses contraintes et moyens. Mieux, c'est par l'entreprise et surtout en son sein que le personnel doit apprendre les faits et décisions qui engagent notamment son avenir. Or, la vision de la SOBEMAP et ses objectifs stratégiques restent peu connus par les

agents. Paradoxalement, le travail qu'ils font au quotidien est appelé à tendre vers cette finalité.

A l'intérieur d'une organisation, des groupes sociaux partagent, diffusent et perpétuent consciemment ou non des traits comportementaux et psychologiques à leur groupe. Longtemps considéré comme un phénomène informel, la culture d'entreprise s'est imposée comme un élément de management. Au plan interne, la culture d'entreprise a deux fonctions : vecteur de socialisation et vecteur de motivation. La socialisation suppose une intégration aisée du personnel. Elle est aussi facteur de motivation en ce sens qu'elle renforce l'implication individuelle et améliore donc l'efficacité des ressources. Seulement à la SOBEMAP, d'une direction à une autre, même d'un service à un autre, il existe une disproportion entre les pratiques, les valeurs promues et les critères d'orientation des actions. Or, ces disparités ne sont pas de nature à faciliter la cohésion dans les actions et ainsi amener le personnel à l'abnégation. Etant donné que derrière ces écarts entre les directions et services, se cachent le sentiment d'iniquité et d'injustice au sein du personnel. Toutes choses qui démotivent. Ayant pris la mesure de la situation, la SOBEMAP s'est donnée entre autres comme perspectives de :

- développer une culture d'entreprise au niveau de tout le personnel pour une meilleure coordination des activités et accroître les performances globales de l'entreprise ; et
- développer un système d'information et de communication qui garantit l'homogénéité des décisions.

Mais le système de communication interne n'a pas encore pris en compte véritablement cette nécessité d'intégrer la construction d'une culture commune forte partagée par tout le personnel. En conséquence, la culture d'entreprise n'est pas utilisée comme un élément au service de la communication sur la stratégie et le fonctionnement de l'entreprise.

Conclusion significative N°14 : manque d'information du personnel sur la stratégie et le fonctionnement de la SOBEMAP (problème)

Dans toute organisation, les individus sont un peu plus intéressés par tout ce qui touche directement à leur vie, leur survie et les perspectives qui s'ouvrent à eux. A ce titre, les dispositifs de GRH fournissent l'essentiel des données. Pour cela, la communication interne est censée informer chacun des membres de l'organisation sur tous les dispositifs de gestion de carrière, des rémunérations, de la formation et de l'orientation professionnelle. En l'absence de politiques écrites, comme c'est le cas à la SOBEMAP, les employés éprouvent des difficultés à cerner les avantages sociaux, les actes de GRH ainsi que les principes et valeurs qui les gouvernent.

Conclusion significative N°15 : Faible diffusion d'informations sur les dispositifs de GRH (problème)

Dans toute organisation, la diffusion de messages simples et cohérents reliant le management au personnel, le personnel au management et les membres du personnel entre eux s'avère nécessaire. Ainsi, selon ce constat, trois types de communication interne existent: la communication descendante, la communication ascendante et la communication transversale.

La communication descendante est celle qui part de la pyramide hiérarchique pour atteindre les employés en passant par le relais des cadres ou par des outils écrits. A la SOBEMAP, elle se matérialise par les notes de service, les notes circulaires, le message porté, les décisions de la direction etc.

La communication ascendante quant à elle part de la base pour remonter vers la hiérarchie en passant toujours par le relais de l'encadrement. Elle peut être provoquée ou spontanée. Elle renseigne la hiérarchie par des questions qui reflètent les préoccupations et attentes du personnel. Le contenu de la communication ascendante peut se rapporter aux composantes de l'entreprise (activité, organisation, situation, produits ou services...) comme il peut concerner l'environnement professionnel de l'entreprise (clients, fournisseurs, partenaires, concurrents...). En général, cette forme de communication se base sur les notes, rapports, compte-rendus, boîtes à idées, certaines rubriques du journal interne (courrier des lecteurs), entretiens individuels ou collectifs, conférences/débats, messagerie et les enquêtes et sondages etc. Mais malheureusement, à la SOBEMAP, seuls les procédés à vocation purement administrative tels les notes, les rapports, les compte-rendus et les procès-verbaux sont priorisés. La seule boîte à idée installée ne bénéficie pas d'une gestion rigoureuse. Plus encore, les entretiens individuels ou collectifs, les enquêtes et sondages ne sont pas du tout utilisés dans un cadre formalisé.

La communication transversale, encore appelée communication interactive ou horizontale, complète les autres formes de communication. C'est un échange d'égal à égal, entre les employés et

différents secteurs. La SOBEMAP, à ce jour, n'a aucun mécanisme formalisé de promotion de la communication transversale. L'intranet, cet outil qui permet d'intégrer plusieurs rubriques informant entre autres sur les actualités de l'entreprise, les annonces de stages ou de vacance de postes, le répertoire de l'entreprise etc. demeure à l'étape de projet. Idem pour le journal d'entreprise.

Conclusion significative N°16: Les communications ascendante et transversale reléguées au second plan (problème)

Tout ceci dénote que la mobilisation du personnel autour des objectifs de la société reste un défi complet à relever.

Tableau 4 : Récapitulatif des atouts et problèmes liés à la GRH à la SOBEMAP

| ATOUPS | PROBLEMES |
|---|---|
| 1. Existence d'un centre de santé à la SOBEMAP | 1. Manque de formation des agents occasionnels sur le travail de la manutention portuaire |
| 2. Déclaration de tous les agents à la CNSS | 2. non utilisation régulière du matériel individuel de protection par les agents |
| 3. Un cadre réglementaire fourni régissant les relations entre la SOBEMAP et ses employés | 3. négligence de la visite médicale de pré- embauche |
| | 4. mauvaise procédure de recrutement |
| | 5. l'absence d'une politique prévisionnelle de recrutement |
| | 6. l'inexistence d'un mécanisme d'évaluation des actions de formation à la SOBEMAP |
| | 7. Défaut de fixation d'objectifs aux agents |
| | 8. Absence d'entretien d'évaluation |

| | |
|---|--|
| 4. La création d'un service de la communication | 9. Manque d'information du personnel sur la vision et les objectifs stratégiques de la SOBEMAP |
| 5. Un panel diversifié de voies de circulation de l'information | 10. Faible diffusion d'informations sur les dispositifs de GRH |
| | 11. Communications ascendante et transversale reléguées au second plan |

SOURCE. Etat des lieux réalisé à la SOBEMAP (BANON, 2012)

Les problèmes ci-dessus évoqués ont été regroupés par pôle de problématique possible dans le tableau ci-après.

Tableau 5: Regroupement des problèmes par problématique

| N° | Centres d'intérêt | Problèmes généraux | Problèmes spécifiques | Problématiques possibles |
|----|--|---|---|---|
| 1 | Gestion des effectifs et des compétences | Gestion peu efficace des effectifs et des compétences | <ul style="list-style-type: none"> • une mauvaise procédure de recrutement • l'absence d'une politique prévisionnelle de recrutement • l'inexistence d'un mécanisme d'évaluation des actions de formation à la SOBEMAP | Problématique de la gestion des effectifs et des compétences |

| | | | | |
|---|---|--|---|---|
| 2 | santé et sécurité au travail | Défaillances relatives à la santé et la sécurité au travail | <ul style="list-style-type: none"> • Manque de formation des agents occasionnels sur le travail de la manutention portuaire (faiblesse) • non utilisation régulière du matériel individuel de protection par les agents • négligence de la visite médicale de pré-embauche | Problématique de la santé et la sécurité au travail |
| 3 | Communication interne et mobilisation des ressources humaines | Faible diffusion des informations mobilisatrices des ressources humaines | <ul style="list-style-type: none"> • Sous-information du personnel sur la stratégie et le fonctionnement de la SOBEMAP • faible diffusion d'informations sur les dispositifs de GRH • Communications ascendante et transversale reléguées au second plan | Problématique de la mobilisation du personnel autour des objectifs de la SOBEMAP par la dynamisation de la communication interne |
| 4 | Evaluation du rendement | Absence d'un système d'évaluation basé sur le rendement | <ul style="list-style-type: none"> • Défaut de fixation d'objectifs aux agents • Absence d'entretien d'évaluation | Problématique de la mise en place d'un mode d'évaluation du rendement |

Source : Etat des lieux de base à la SOBEMAP (BANON, 2012)

SECTION II : Formulation de la problématique de l'étude

La présente section prend en compte le ciblage de la problématique de notre étude et la vision globale de résolution des problèmes.

Paragraphe 1 Ciblage de la problématique

Le ciblage de la problématique passe par le choix et la spécification de la problématique.

I- Choix de la problématique

Il est une évidence que tous les problèmes recensés lors de l'état des lieux sont aussi importants les uns que les autres pour une amélioration de l'environnement de travail et des relations entre les dirigeants de la SOBEMAP et les employés. Qu'il s'agisse de la problématique de la **gestion des effectifs et des compétences**, celle de la **santé et la sécurité au travail**, de la **dynamisation de la communication interne pour la mobilisation des ressources humaines autour des objectifs** ou de **l'évaluation du rendement** du personnel, la recherche de solution à ces difficultés assurera une meilleure santé financière et sociale à la SOBEMAP.

Une analyse sommaire des diverses problématiques nous permet de comprendre qu'elles sont toutes importantes. Cependant, la situation de la SOBEMAP nous inspire quelques interrogations. Une entreprise dont le personnel n'est pas mobilisé autour de ses objectifs peut-elle être performante ? Une entreprise sans un système de communication interne efficace peut-elle survivre dans un environnement hautement concurrentiel ? Un environnement de travail mouvementé est-il de nature à impulser une dynamique porteuse de prospérité pour l'entreprise ? En recherchant des réponses à ces questionnements, nous nous apercevons qu'il est vital pour la SOBEMAP d'avoir des ressources humaines mobilisées dans l'optique de l'atteinte de ses objectifs. Et pour y arriver, les employés devraient non seulement avoir une connaissance plus approfondie de la vision de la SOBEMAP, des différentes composantes du système de GRH mais aussi travailler dans un contexte où règnent la cohésion et la complémentarité entre les différentes unités organisationnelles. Or tous ces éléments demeurent encore des vœux

pieux pour le personnel. Incontestablement, le véritable outil capable de remédier à ces dysfonctionnements est la communication interne. En effet, la communication interne est un lubrifiant pour le moteur de la mobilisation pour toute organisation.

Il s'en dégage l'urgente nécessité de rénover la communication interne pour assurer une meilleure mobilisation des ressources humaines. Pour mieux s'en convaincre, il suffit de faire référence à l'environnement externe immédiat de la SOBEMAP notamment le milieu portuaire. En fait, depuis le 28 avril 1998, date consacrant la libéralisation des activités du secteur de la manutention, la SOBEMAP vit dans un environnement concurrentiel très rude. D'où l'urgence pour elle d'être suffisamment forte en son sein afin de pouvoir conquérir ou d'influencer plus aisément son milieu externe. Fort de ses quarante-deux années d'existence, avec un personnel expérimenté et sa notoriété, la SOBEMAP se doit de créer en son sein un contexte favorisant la participation de tous ses acteurs à sa prospérité en vue de lui insuffler un nouveau dynamisme et relever le défi de la compétitivité. Mieux, les acteurs de la SOBEMAP doivent être davantage informés sur les nouveaux défis et les nouveaux comportements qu'exigent les grands bouleversements dans ce secteur d'activités. Ainsi, les nombreuses réformes au Port Autonome de Cotonou(PAC) et la crise de la dette publique des pays de l'Union européenne(UE), principaux exportateurs vers le Bénin, obligent la SOBEMAP à engager une remise en cause des pratiques influant négativement sur sa productivité. Un tel contexte qui annonce des changements organisationnels majeurs impose une communication interne renouvelée, active, réactive et proactive capable d'anticiper sur les

résistances aux changements et de créer une harmonie pour les acteurs. La récurrence des conflits sociaux à la SOBEMAP n'est pas sans lien avec le manque de vivacité du système de communication interne. Visiblement, régler la question de la mobilisation des RH via la communication interne aidera à résoudre plus facilement les autres problèmes répertoriés.

Pour contribuer donc à l'amélioration du mécanisme de mobilisation du personnel autour des objectifs de la SOBEMAP, nous avons décidé de mener une « **Réflexion sur l'amélioration de la communication interne pour la mobilisation optimale des ressources humaines de la SOBEMAP** ».

II- Spécification de la problématique

Il s'avère opportun de délimiter les contours de notre problématique. Toute entreprise recherche quotidiennement les voies et moyens pour avoir des ressources humaines totalement mobilisées autour de ses objectifs. Pour cela d'innombrables pistes ne cessent d'être explorées. C'est ainsi que tenant compte de l'influence particulière de la communication interne sur la mobilisation des ressources humaines, il nous a paru utile de les approcher dans une relation de causalité. Notre thème d'étude s'intitule « *La communication interne comme outil de mobilisation optimale des ressources humaines : cas de la SOBEMAP* ».

Dans le cadre de cette étude, il ne s'agit pas d'explorer tous les outils devant concourir à la mobilisation des ressources humaines. Mais plutôt, de nous focaliser fondamentalement sur le rôle de la communication interne dans le mécanisme de mobilisation. Ce choix reste guidé par le souci de pouvoir aborder de façon plus approfondie ce

volet et d'éviter ainsi de sonder superficiellement tous les déterminants de la mobilisation des ressources humaines. En abordant ici la question de la communication interne, l'accent sera davantage mis sur les messages véhiculés et leurs effets mobilisateurs. Nous ne sommes pas dans la perspective de nous consacrer uniquement aux outils de communication interne au point de passer sous silence le contenu des messages.

Dans ce cadre, trois axes seront spécifiquement abordés à savoir la stratégie et le fonctionnement de la SOBEMAP, les dispositifs de GRH et les communications ascendante et transversale. Ces trois volets pourront sans doute favoriser la rénovation de la communication interne en vue de l'optimisation de la mobilisation des ressources humaines de la SOBEMAP.

Paragraphe 2 : Vision globale de résolution de la problématique spécifiée et séquences de résolution

I- Détermination de la vision globale de résolution de la problématique spécifiée

1.1. Vision et démarche de résolution de la problématique

La vision globale de résolution de la problématique de la dynamisation de la communication interne pour la mobilisation du personnel autour des objectifs est présentée, d'une part par rapport au problème général et, d'autre part au regard des problèmes spécifiques s'y rapportant. Ensuite est abordée la synthèse des approches génériques identifiées et enfin sont présentées les différentes séquences de résolution.

➤ **Vision globale de résolution du problème général**

Le problème général qui est celui de la faible diffusion des informations mobilisatrices des ressources humaines soulève la question suivante : *“quel contenu donner à la communication interne pour qu'elle mobilise les ressources humaines autour des objectifs de l'entreprise ?”*.

Notre vision de résolution met faiblement l'accent sur les canaux de communication. Mais elle insiste particulièrement sur les éléments d'information capables de fédérer les énergies de tous les employés en vue de l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

En effet, toute entreprise recherche constamment les voies et moyens pour tirer le meilleur de ses ressources humaines. Mais il n'est pas possible d'y arriver si ces dernières ne maîtrisent pas les objectifs de l'entreprise, la place que leur donne l'entreprise dans son fonctionnement présent et futur mais aussi et surtout s'il n'y a pas une cohésion et une complémentarité entre les différentes unités organisationnelles de l'entreprise.

La vision globale du problème général se rapproche de la théorie générale du rôle de la communication interne dans la performance de l'entreprise. Sa résolution fait référence aux missions de la communication interne citées par MOREL⁴ :

- informer et expliquer ;
- fédérer et motiver, donc mobiliser et
- animer la vie organisationnelle.

⁴ P. MOREL, la communication interne, 2^{ème} édition, 2002

➤ **Vision de résolution des problèmes spécifiques**

La résolution des problèmes spécifiques est axée sur les théories de gestion des ressources humaines visant non seulement une meilleure implication des employés mais aussi et surtout la formalisation et la vulgarisation des outils de gestion.

- ✓ *Approche générique liée au problème de sous-information du personnel sur la stratégie et le fonctionnement*

Pour SENGE (1990), « les organisations qui seront vraiment performantes à l'avenir seront celles qui auront découvert la façon de s'attirer l'engagement des gens...à tous les niveaux de l'organisation ». Il se déduit que la mobilisation est un défi majeur pour toute entreprise. En toute logique, Le GALL J. M. (1992) rappelle que la communication interne doit «contribuer à expliquer la stratégie, les projets de l'entreprise, ses contraintes et moyens».

Il s'ensuit que la vision de résolution du problème spécifique N°1 est basée sur une approche liée à **la communication sur la stratégie et le fonctionnement de la SOBEMAP.**

- ✓ *Approche générique liée au problème de faible diffusion d'informations sur les dispositifs de Gestion des Ressources Humaines(GRH)*

Dans tout système, chaque acteur est principalement touché par ses intérêts. Ainsi, au sein d'une entreprise, il est crucial pour tout employé d'avoir des informations, entre autres, sur les dispositifs de promotion, de perspectives de carrière, de rémunérations et de formation.

Ces dispositifs de GRH devraient permettre aux employés de maîtriser les finalités et donc mieux se dévouer pour l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

Il se dégage que la vision de résolution du problème spécifique N°2 est fondée sur une approche liée à **la communication sur les dispositifs de Gestion des Ressources Humaines (GRH)**.

- ✓ *Approche générique liée au problème des communications ascendante et transversale reléguées au second plan*

De plus en plus, les employés attachent du prix à la prise en compte de leurs opinions et aspirations dans les grandes décisions qui engagent la vie de l'entreprise. Pour cela, il est important d'avoir des canaux, différents de ceux de la ligne hiérarchique, pour faciliter la libre expression.

Par conséquent, la résolution du problème spécifique N°3 se fait à partir d'une approche générique basée sur **la mise en place des outils de renforcement des communications ascendante et transversale**.

II- Séquences de résolution

La résolution de cette problématique suivra une approche méthodologique comportant les étapes suivantes. Dans un premier temps, il s'agira de la présentation du **cadre théorique et méthodologique de l'étude**. A ce niveau, l'accent sera mis sur les objectifs, hypothèses de l'étude et la revue de littérature ainsi que les méthodes empiriques utilisées et les approches théoriques retenues.

Dans un second temps, il sera question des enquêtes de vérification des **données et des conditions de mise en œuvre des approches de solutions proposées**. Cette partie abordera successivement les **enquêtes, la vérification des hypothèses**, les approches de solutions et les conditions de leur mise en œuvre.

«Sans idées communes, il n y a pas d'actions communes, et sans actions communes, il existe encore des hommes, mais non un corps social»

TOCQUEVILLE

CHAPITRE II

DU CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE AUX CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES APPROCHES DE SOLUTIONS

Ce deuxième chapitre aborde en deux sections le cadre théorique et méthodologique adopté et les enquêtes de vérification des hypothèses ainsi que les approches de solutions aux problèmes recensés.

SECTION 1 : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE

Cette section regroupe les objectifs de l'étude, la revue de littérature ainsi que la méthodologie adoptée.

Paragraphe I : Des objectifs à la revue de littérature

Ce paragraphe permet de connaître les objectifs, les hypothèses de l'étude et la revue de littérature liée à notre problématique.

I- Fixation des objectifs de l'étude et hypothèses

1.1. : Objectifs de l'étude

Les objectifs de l'étude désignent une déclaration d'intention de résolution des problèmes. A ce titre, il serait avisé de rappeler ces derniers.

Le problème général se présente comme suit : **faible circulation de l'information mobilisatrice des ressources humaines**

Les problèmes spécifiques se libellent ainsi :

- Manque d'information du personnel sur la stratégie et le fonctionnement de la SOBEMAP
- faible diffusion d'informations sur les dispositifs de GRH

- Communications ascendante et transversale reléguées au second plan

a- Objectif général de l'étude

L'objectif général de la présente étude est d'analyser le dispositif de la communication interne en vue de l'optimisation de la mobilisation des ressources humaines à la SOBEMAP.

b- Objectifs spécifiques

Les objectifs spécifiques se rattachent aux problèmes spécifiques évoqués supra. Nous avons alors :

Objectif spécifique N°1

Etudier les conditions d'appropriation de la stratégie et du fonctionnement de la SOBEMAP par le personnel

Objectif spécifique N°2

Analyser les déterminants d'une diffusion appropriée d'informations sur les dispositifs de GRH

Objectif spécifique N°3

Identifier les facteurs d'une meilleure valorisation des communications ascendante et transversale

1.2. Formulation des hypothèses et tableau de bord de l'étude

Cette partie est consacrée d'abord à énumérer les réponses provisoires aux problèmes sus évoqués et ensuite à établir le tableau de bord de l'étude.

1.2.1- Causes et hypothèses liées aux problèmes à résoudre

Cette partie nous permet d'identifier parmi les causes possibles celles plausibles et formuler les hypothèses relatives à chaque problème spécifique lié à cette étude.

♦ Causes et hypothèse liées au manque d'information du personnel sur la stratégie et le fonctionnement

Le manque d'information du personnel sur la stratégie et le fonctionnement de la SOBEMAP peut être sous-tendu par:

- la méconnaissance par les responsables hiérarchiques de l'impact de la maîtrise de la vision d'une entreprise par le personnel ;
- le défaut d'une traduction opérationnelle des objectifs stratégiques et
- l'absence d'une politique de communication sur la stratégie et le fonctionnement de la SOBEMAP.

La méconnaissance par les responsables hiérarchiques de l'impact de la maîtrise de la vision d'une entreprise par le personnel est certes une cause possible au problème spécifique N°1. Mais elle n'est pas suffisante pour expliquer que les dirigeants ne veillent pas à amener les employés à cerner la stratégie et le fonctionnement de la SOBEMAP. Car, le fait pour eux de savoir ne résout pas de facto ce problème.

La deuxième cause potentielle est l'absence d'une traduction opérationnelle des objectifs stratégiques. Le fait de décliner les objectifs stratégiques à l'échelle des services et les communiquer aux employés aurait pu leur permettre de mieux savoir ce qui est attendu d'eux. Mais cela ne suffit point pour les amener à maîtriser amplement toute la stratégie et le fonctionnement.

L'absence d'une politique de communication sur la stratégie et le fonctionnement de la SOBEMAP est la troisième cause possible selon nous. Il est opportun de souligner que la plupart des agents ont de la peine à exposer clairement la vision et les perspectives de la SOBEMAP. Alors que leur travail au quotidien est censé contribuer à l'atteinte des objectifs stratégiques découlant de la vision. Chacun s'en tient aux attributions du service auquel il appartient. De plus, tous ne mesurent pas l'ampleur de l'apport de leur service à l'atteinte des objectifs de l'entreprise. L'impression qui se dégage est que les agents de niveau opérationnel en font une "histoire" de la Direction Générale" et des "Chefs". D'où l'absence d'une politique de communication sur la stratégie et le fonctionnement est la cause plausible.

Nous pouvons formuler notre hypothèse comme suit :

L'absence d'une politique de communication sur la stratégie et le fonctionnement explique le manque d'informations du personnel sur la stratégie et le fonctionnement de la SOBEMAP.

♦ *Causes et hypothèse liées à la faible diffusion d'informations sur les dispositifs de GRH*

Concernant la faible diffusion d'informations sur les dispositifs de GRH, les causes éventuelles suivantes ont été identifiées :

- le manque d'information sur la gestion des carrières;
- l'absence d'un cadre d'échanges sur le système de rémunération et les possibilités de formation et de mobilité professionnelle ;
- la non élaboration des politiques de gestion des ressources humaines.

La première cause envisagée est le manque d'information sur les perspectives de carrière pour les agents. Nous comprenons que malgré l'importance des perspectives de carrière pour tous les employés, cette cause reste superficielle parce qu'elle ne prend pas en compte tous les volets des attentes d'information en cette matière.

Quant à l'absence d'un cadre d'échanges sur le système de rémunération et les possibilités de formation et de mobilité professionnelle comme cause, c'est une explication très limitée de la situation. Même un cadre d'échanges ne constitue qu'un cadre de diffusion de l'information parmi tant d'autres.

La troisième cause ciblée est la non élaboration des politiques de ressources humaines. En absence de toute action de communication interne sur les dispositifs de GRH, les agents sont généralement désorientés. Pire, ils fonctionnent sur la base des bruits de couloir et dénoncent un manque de transparence. Or dans un tel environnement, la démotivation a tôt fait de se donner une place de choix. Ainsi, un sentiment d'iniquité empoisonne le climat social et porte ainsi un coup dur au processus de mobilisation des ressources humaines pour la performance de l'organisation. En revanche, s'il y avait l'élaboration des politiques RH, avec une démarche participative, les principaux concernés se considèreraient d'abord comme parties prenantes. Mieux, la mise en œuvre de toutes les politiques RH exige une phase de diffusion et de vulgarisation. Ceci permettrait aux employés de maîtriser les règles qui assurent leur épanouissement socio-professionnel. Mieux, ils s'engageront plus pour la performance de l'entreprise. En conséquence,

la non élaboration des politiques de gestion des ressources humaines est la cause la plus plausible.

Nous formulons alors l'hypothèse suivante :

La non élaboration des politiques de ressources humaines se trouve à la base de la faible diffusion d'informations sur les dispositifs de GRH.

♦ Causes et hypothèse liées aux communications ascendante et transversale reléguées au second plan

Après analyse du problème des communications ascendante et transversale reléguées au second plan, nous avons identifié trois causes possibles :

- le manque de moyens pour dynamiser les autres formes de communication;
- les limites dues aux attributions du service Communication ;
- la méconnaissance par les dirigeants de l'influence de la valorisation des opinions et aspirations des agents sur la mobilisation.

“Le manque de moyens pour dynamiser les autres formes de communication”, vu comme une cause possible, ne saurait expliquer cette banalisation des communications ascendante et transversale. En effet, le problème de manque de moyens ne pourrait être retenu comme cause fondée que lorsque toutes les stratégies sont élaborées et que les ressources pour les matérialiser fait défaut. Ce qui n'est pas le cas.

La deuxième cause envisagée retient que le troisième problème spécifique s'explique par “les limites dues aux attributions du service Communication”. Mais l'on s'aperçoit que les attributions du Service Communication prennent bien sûr en compte ces aspects de la

communication interne. Donc cette cause n'est pas pertinente pour expliquer le problème spécifique N°3.

“La méconnaissance par les dirigeants de l'influence de la valorisation des opinions et aspirations des agents sur la mobilisation” est considérée comme une cause potentielle. En effet, si les dirigeants appréciaient à leur juste valeur les tenants et les aboutissants de la valorisation des opinions et aspirations des agents sur la mobilisation, il serait incompréhensible qu'ils ne prennent pas les dispositions pour promouvoir ces formes de communication. Tant leurs effets positifs apportent de la plus value à l'entreprise. Ce qui aurait pu amener les dirigeants à s'investir en la matière pour de meilleurs résultats. C'est pourquoi, cette cause paraît la plus plausible.

L'hypothèse se dégage ainsi :

les communications ascendante et transversale sont reléguées au second plan en raison de la méconnaissance par les dirigeants de l'influence de la valorisation des opinions et aspirations des agents sur la mobilisation.

Le problème général, les problèmes spécifiques, leurs causes, les hypothèses formulées se retrouvent dans le tableau de synthèse suivant dénommé « **tableau de bord de l'étude** ».

1.3. Tableau de bord de l'étude

| NIVEAU D'ANALYSE | | PROBLEMATIQUE | OBJECTIFS | CAUSES SUPPOSEES | HYPOTHESES |
|----------------------------|---|---|---|---|--|
| NIVEAU GENERAL | | Problème général : Faible circulation de l'information mobilisatrice des ressources humaines | Objectif général Contribuer à l'amélioration de la communication interne pour l'optimisation de la mobilisation des ressources humaines de la SOBEMAP | Cause générale - | Hypothèse générale - |
| NIVEAUX SPECIFIQUES | 1 | Problème spécifique N°1 Manque d'information du personnel sur la stratégie et le fonctionnement de la SOBEMAP | Objectif spécifique N°1 Proposer des stratégies pour palier le manque d'information du personnel sur la stratégie et le fonctionnement de la SOBEMAP | Cause spécifique N°1 - la méconnaissance par les responsables hiérarchiques de l'impact de la maîtrise de la vision d'une entreprise par le personnel ; - le défaut d'une traduction opérationnelle des objectifs stratégiques et - l'absence d'une politique de communication sur la stratégie et le fonctionnement de la SOBEMAP. | Hypothèse spécifique N°1 L'absence d'une politique de communication sur la stratégie et le fonctionnement explique le manque d'informations du personnel sur la stratégie et le fonctionnement de la SOBEMAP. |
| | 2 | Problème spécifique N°2 Faible diffusion d'informations sur les dispositifs de GRH | Objectif spécifique N°2 Analyser les déterminants d'une diffusion appropriée d'informations sur les dispositifs de GRH | Cause spécifique N°2 - le manque d'information sur les perspectives de carrière pour les agents ; - l'absence d'un cadre d'échanges sur le système de rémunération et les possibilités de formation et de mobilité professionnelle ; - la non élaboration des politiques de gestion des ressources humaines | Hypothèse spécifique N°2 . La non élaboration des politiques de ressources humaines se trouve à la base de la faible diffusion d'informations sur les dispositifs de GRH. |
| | 3 | Problème spécifique N°3 Les communications ascendante et transversale reléguées au second plan | Objectif spécifique N°3 Identifier les facteurs d'une meilleure valorisation des communications ascendante et transversale | Cause spécifique N°3 - Le manque de moyens pour dynamiser les autres formes de communication; - Les limites dues aux attributions du service Communication ; - La méconnaissance par les dirigeants de l'influence de la valorisation des opinions et aspirations des agents sur la mobilisation des RH ; | Hypothèse spécifique N°3 les communications ascendante et transversale sont reléguées au second plan en raison de la méconnaissance par les dirigeants de l'influence de la valorisation des opinions et aspirations des agents sur la mobilisation des RH. . |

II- Revue de la littérature liée à la problématique

Ici, nous passons en revue les recherches réalisées sur la problématique choisie. Hormis les clarifications de concepts, les contributions antérieures à la résolution des problèmes spécifiques sont également parcourues.

2-1 : Bref aperçu des principaux concepts

Il s'agit essentiellement de la communication et de la mobilisation des ressources humaines.

◆ Qu'est ce que la communication ?

La définition de la communication a évolué avec le temps suivant l'importance accordée à ce terme. En effet, au cours du 14^{ème} siècle le mot communication signifiait « participer à », ce n'est qu'au 16^{ème} siècle que ce mot a intégré dans sa signification le sens de « partage d'une information » et par la suite le sens de « transmission ». Le terme n'est apparu dans le vocabulaire scientifique qu'au 20^{ème} siècle. Ainsi «Larousse» définit la communication comme « le fait d'établir une relation avec autrui».

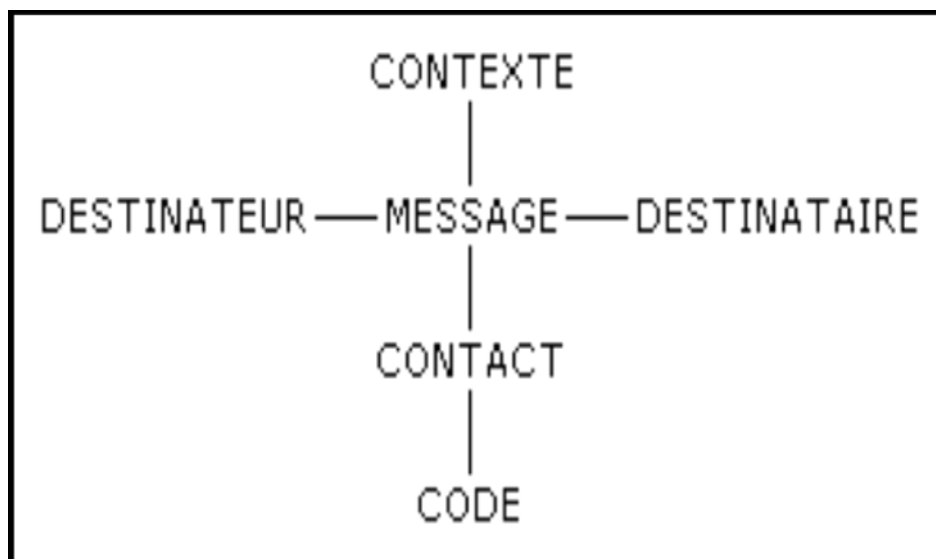
La communication, dans un sens large, désigne toute opération de transfert ou d'échange d'informations entre un « émetteur » et un « récepteur ».

Dans ce sens, la communication ne se réduit pas à l'échange verbal, puisqu'il existe bien d'autres systèmes de communication, aussi bien humains (l'écriture Braille, la signalisation routière, les cartes, etc.), que non humains (par exemple, la danse des abeilles).

Quel que soit le type de communication, le transfert d'informations n'est possible que si émetteur et récepteur partagent, au moins partiellement, le code (c'est-à-dire le système de signes) dans lequel a été transcrit le message.

Les premières théories de la communication ont été élaborées au milieu du XX^{ème} siècle par des ingénieurs américains qui cherchaient des solutions aux problèmes techniques liés à la perte d'informations (notamment lors de la transmission télégraphique).

Les modélisations qu'ils ont proposées, de portée très générale, ont inspiré plusieurs linguistes, dont Roman JAKOBSON¹ qui a proposé le schéma de communication le plus simple et le plus connu :



Dans ce schéma, on peut identifier un destinateur (émetteur) qui émet un message à un destinataire (récepteur). Le message est transmis grâce à l'existence d'un code (la langue) partagé par les deux participants qui, pour qu'il y ait transmission

¹ Jakobson, Roman (1896-1982), linguiste américain d'origine russe.

d'informations, doivent obligatoirement entrer en contact (un contact qui suppose une connexion physique et psychologique). L'ensemble s'inscrit dans un contexte (verbal ou susceptible d'être verbalisé).

On peut donc déduire qu'il s'agit d'une relation basée sur un transfert d'informations, d'une part, (émission) et l'acceptation de ces informations d'autre part (réception). Ainsi, on peut emprunter la définition suivante : « *la communication est un processus reposant sur un échange entre deux ou plusieurs personnes utilisant un code formé de gestes, de mots ou d'expressions qui rend compréhensible une information formelle ou informelle transmise d'un émetteur à un récepteur* » SEKIOU, BLONDIN, PERETTI et als (2004).

◆ **Qu'est ce que la communication interne ?**

La communication interne peut être définie comme « *un ensemble de principes d'action et de pratiques visant à donner un sens pour favoriser l'appropriation, à donner de l'âme pour favoriser la cohésion et à inciter chacun à mieux communiquer pour favoriser le travail en commun* » P. DETRIE et C. BROYEZ (2001).

Trois constats ressortent de cette définition:

- il s'agit d'actions et de pratiques ; ce qui amène à croire que pour avoir une communication interne réussie, il ne suffit pas qu'elle figure dans les référentiels de l'entreprise, mais elle doit être concrétisée sur le plan réel par des actions et via des instruments adéquats ;

- la communication interne fait intervenir l'individu, le groupe et l'organisation dans ce sens qu'elle met en relation l'individu et le groupe au service de l'organisation ;
- l'objectif est de développer l'efficacité individuelle et collective.

Il faut souligner que la communication interne se préoccupe autant de contribuer à constituer un langage commun, de mettre les individus en relation les uns avec les autres que de leur diffuser des informations pertinentes pour faciliter et encourager l'échange.

La communication interne n'intervient qu'à l'intérieur de l'organisation. Ce qui la différencie de la communication externe.

◆ **Les fonctions de la communication interne**

WESTPHALLEN précise que la communication interne doit remplir deux missions symétriques (écouter, informer), et une troisième, plus subtile (composer).

- **Ecouter** : pour renforcer l'esprit d'écoute, les entreprises sont appelées à multiplier les baromètres d'opinion, les enquêtes, les sondages internes sans oublier les relais d'information.
- **Informer** : pour mettre sur pied de véritables stratégies de communication interne, les entreprises disposent d'une palette de techniques sans cesse élargie : explosion des supports internes écrits, banalisation de l'audiovisuel, développement des médias électronique etc.

Néanmoins, la multiplication des outils de communication interne ne doit pas faire oublier l'essentiel : la composition d'une véritable politique, qui associe, au mieux, les différentes techniques en fonction de leurs qualités respectives : le support papier sera choisi pour sa rigueur, l'oral pour sa simplicité et son immédiateté, puis la vidéo pour son aspect affectif...

- **Composer** : la communication interne doit surmonter plusieurs difficultés :
 - **éviter** le décalage entre ce que les salariés vivent et pensent de leur entreprise, et le discours de l'entreprise sur elle-même ; tout en adoptant un langage motivant ;
 - **parler** d'une même voix aux différents publics internes, avec des outils spécifiques, des messages clairs et des émetteurs différents ;
 - **harmoniser** communications interne et externe : aucune action de communication externe d'envergure ne peut se passer d'un volet interne.

◆ **Les missions de la communication interne**

Morel (2002) regroupe les missions de la communication interne selon les axes suivants:

- informer et expliquer ;
- fédérer et motiver ;
- animer la vie organisationnelle.

Informier et expliquer :

Tout en nuanciant communication et information, la communication interne a un grand rôle à jouer notamment dans l'information des publics internes sur la vision, les enjeux stratégiques de l'organisation, les systèmes de rémunération et d'évaluation.... Cette information, accompagnée des explications nécessaires, constitue une réponse aux besoins du personnel en termes d'informations pertinentes et utiles pour se positionner d'abord dans le système et donner un sens à ses actions tout en sachant que ses efforts convergent vers l'objectif général de ce système.

Motiver et fédérer :

S'il l'on s'intéresse à l'aspect individuel de la motivation, toute personne souhaite être prise en considération sur le plan psychologique et professionnel. C'est dans cette logique que réside le défi à relever par la communication interne qui se doit de favoriser le dialogue en permettant à chacun de s'exprimer, d'imaginer, de créer et de communiquer, et par conséquent modifier les habitudes et lutter contre la résistance aux changements.

Aussi, la communication interne permet de fédérer l'ensemble du personnel, motivé au préalable et pris en considération au double titre d'être humain et de collaborateur, autour du projet d'entreprise.

Animer la vie organisationnelle :

En mettant en relation l'individu, le groupe et l'organisation, la communication interne crée une animation en engendrant des flux

d'informations et en développant l'échange au quotidien entre les différents acteurs de l'organisation. Ceci permettrait d'éviter les phénomènes de routine et de stagnation qui agissent négativement sur la productivité individuelle et collective.

Quelle est la place de la communication interne dans l'organigramme de l'entreprise ?

Les avis sont partagés sur cette question. Trois principaux courants s'affrontent : premièrement le rattachement à la DRH, deuxièmement à la Direction de la communication, troisièmement à la Direction Générale.

La SOBEMAP a fait l'option d'un rattachement à la Direction générale via la création d'un service de la communication. Etant donné qu'il n'y existe pas une direction de la Communication, l'efficacité n'est possible que si le service de la Communication travaille en étroite collaboration avec la DRH.

La mobilisation des ressources humaines: que retenir ?

La mobilisation en question

Le concept de mobilisation a des origines militaires. Etymologiquement, la mobilisation désigne l'action de préparer une armée pour la guerre. C'est ainsi que l'expression « c'est la guerre, la mobilisation générale est décidée » signifiait que " tous les hommes valides et en âge de combattre sont appelés à rejoindre la caserne de l'armée la plus proche et à participer à la guerre".

Qu'en est-il de la mobilisation des ressources humaines ?

Pour relever les grands défis qui s'imposent en matière de gestion des ressources humaines pour les entreprises, la mobilisation fait partie des logiques proposées par PERETTI.

C'est avec PERETTI (2009) que nous apprendrons que, pour une même technologie mise en œuvre, la productivité diffère fortement dans les entreprises du fait des différences constatées dans l'organisation de la production, dans la mobilisation des salariés et dans le développement et la mise en œuvre de leurs compétences. Pour lui, la mobilisation « repose sur une implication de la hiérarchie et sur sa capacité à motiver ses collaborateurs. » Elle nécessite un climat social favorable et un réel dialogue social. Elle suppose également la construction de nouveaux liens sociaux entre les salariés et l'entreprise. D'ailleurs PERETTI trouve que « l'Homme n'est pas une contrainte mais un gisement de ressources ». La performance de l'organisation résulte du développement et de la mobilisation des ressources individuelles.

Paragraphe 2 : Méthodologie adoptée

I- Principales caractéristiques de la démarche méthodologique

L'approche méthodologique qui répondrait le mieux à cette étude est celle de la recherche-diagnostic puisque le problème humain, relatif à la communication interne pour la mobilisation des ressources humaines, est lié au contexte organisationnel de la SOBEMAP. Aussi la méthodologie de cette étude repose-t-elle sur les éléments qui se rattachent principalement aux réalités du cadre d'étude.

Nous avons procédé :

- dans un premier temps à la recherche documentaire, aux entretiens informels et exploratoires, aux observations, les discussions ;
- dans un second temps à l'enquête sur la base de questionnaires et de guide d'entretien.

1.1 Des recherches documentaires

Pour conduire cette étude, nous avons parcouru plusieurs centres de documentations. Il s'agit de

- i. la Bibliothèque Patrick VIEYRA de l'Ecole Nationale de l'Administration et de Magistrature (ENAM) ;
- ii. la Bibliothèque Universitaire Centrale de l'Université d'Abomey-Calavi;
- iii. La Bibliothèque de l'école doctorale de la FADESP ;
- iv. Le Centre de documentation de la SOBEMAP ;
- v. Le Centre de documentation du cabinet GRH Conseil.

Nous avons recherché des informations via plusieurs sites internet spécialisés ou non en GRH.

1.2 L'enquête

1.2.1 Objectifs de la collecte des données

L'objectif de notre collecte était de mobiliser les données qui nous permettraient de vérifier les hypothèses que nous avons formulées. De façon spécifique, il s'agit pour nous de voir si:

- ✓ *l'absence d'une politique de communication sur la stratégie et le fonctionnement expliquerait le manque d'informations du personnel sur la stratégie et le fonctionnement de la SOBEMAP ;*
- ✓ *la non élaboration des politiques de ressources humaines se trouverait à la base de la faible diffusion d'informations sur les dispositifs de GRH ;*
- ✓ *les communications ascendante et transversale seraient reléguées au second plan en raison de la méconnaissance par les dirigeants de l'influence de la valorisation des opinions et aspirations des agents sur la mobilisation.*

1.2.2 Cadre de l'enquête et l'identification de la population mère

❖ Cadre de l'enquête

Le cadre choisi pour notre enquête est Cotonou qui abrite la quasi-totalité des services de la SOBEMAP sise au Boulevard de la Marina.

❖ L'identification de la population mère

Le personnel de la SOBEMAP constitue la population mère. Ne pouvant interroger tout le personnel, nous avons procédé à un échantillonnage par choix raisonné. Au total, nous avons distribué 120 questionnaires. Mais nous avons effectivement exploité 89 questionnaires sur les 102 distribués. Ces personnes sont réparties dans le tableau ci-après :

Tableau N°6 : Echantillon représentatif par catégorie

| Catégorie | Effectif | Pourcentage |
|--------------------|----------|-------------|
| Cadres | 29 | 32,59 |
| Agents de maîtrise | 27 | 30,33 |
| Agents d'exécution | 33 | 37,07 |
| TOTAL | 89 | 100,00 |

Source : Enquête réalisée dans le cadre de cette étude

1.2.3. Préparation de la collecte

L'utilisation d'outils adéquats est un préalable pour la mobilisation de données fiables qui serviront de base pour une analyse pertinente. Conscient de cela, nous avons élaboré un questionnaire et un guide d'entretien.

Le principe qui a sous-tendu l'élaboration de ces outils est que les questions soient les plus proches de l'objet de notre recherche.

Le questionnaire et le guide d'entretien ont été testés d'abord et ensuite corrigés sur la base des observations et suggestions faites par les agents et en l'occurrence le tuteur de stage.

❖ *Conception des questionnaires et guide d'entretien*

Dans le but de bien comprendre les opinions recueillies à travers les entretiens et d'autres recherches faites sur la base des études réalisées sur la SOBEMAP, nous avons élaboré des questionnaires et guide d'entretien concernant les problèmes spécifiques identifiés.

II. Outils d'analyse et de présentation des données

2.1. Techniques de dépouillement et outils d'analyse et de présentation des données

Le dépouillement de notre enquête s'est fait manuellement. Puis les données ont été regroupées et saisies grâce au logiciel de traitement des données EXCEL. Nous avons pu procéder au tri des informations selon deux approches : le tri à plat et le tri croisés pour ce qui concerne les questions fermées.

Le tri consiste à mettre les informations en ordre en vue de les traiter. Quant au tri à plat, il s'agit de considérer un à un tous les éléments du questionnaire alors que le tri croisé permet de les regrouper pour en tirer une conclusion. Les résultats des questions ouvertes et les entretiens ont été exploités à notre guise.

2.2. Réalisation de la collecte

Notre enquête a été réalisée du 02 au 31 janvier 2012. Elle s'est faite en deux étapes :

- lors de la première étape, nous avons distribué les questionnaires aux agents et aux responsables hiérarchiques immédiats ;
- la deuxième étape nous a permis de faire usage du guide d'entretien. Nous avons rencontré autant les responsables syndicaux, des cadres de la Direction du Contrôle et de la Qualité, des experts en gestion des ressources humaines, des professionnels de la communication d'entreprise...

❖ Seuils de décision

Le seuil de décision à retenir pour la vérification des hypothèses de recherche, est de 50 % au moins.

2.3. Difficultés rencontrées et limites des données

2.3.1. Difficultés rencontrées

Nous avons rencontré certaines difficultés lors de la réalisation de cette étude. Il s'agit notamment de :

- la réticence de certains travailleurs à nous donner les informations ;
- l'indisponibilité de certains responsables hiérarchiques à cause de leur mobilité et leurs multiples occupations ;
- la durée du stage qui est relativement courte ne nous a pas permis d'aller au contact de certaines réalités des différentes directions.

Néanmoins, nous avons pu recueillir les informations nécessaires à la réalisation de notre travail.

2.3.2. Limites des données recueillies

Ces limites sont liées à la marge d'erreur résultant de la réticence, de la méfiance de certains employés, ainsi que de la négligence avec laquelle certains employés ont répondu au questionnaire. De plus, certains enquêtés ont choisi délibérément de ne pas répondre à certaines questions. Des comportements qu'ils rapportent à la non prise en compte de leurs opinions dans les décisions impactant la vie de l'entreprise.

Aussi, des données pourtant importantes n'ont pu être recueillies parce que dites revêtues du caractère administratif et confidentiel. Il

s'agit notamment du plan triennal de communication qui aurait pu nous aider à mieux appréhender la place accordée à la communication interne.

Néanmoins, ces limites n'affectent pas l'intérêt des résultats recueillis et qui permettront de vérifier la pertinence des hypothèses de départ.

La présentation, l'analyse des données recueillies ainsi que les approches de solutions et recommandations sont la substance de la seconde section.

Section 2 : Des enquêtes de vérification des hypothèses aux recommandations à l'endroit des acteurs

Cette deuxième section du second chapitre aborde non seulement les enquêtes conduisant à la validation des hypothèses mais aussi les propositions et recommandations destinées à améliorer la communication interne pour l'optimisation de la mobilisation des ressources humaines à la SOBEMAP.

Paragraphe 1 : Enquêtes et vérification des hypothèses

I- Dépouillement, traitement et restitution des données

Avant de chercher à vérifier la validité des hypothèses, il est prudent d'avoir l'appréciation globale des acteurs sur le système de communication interne ainsi que son efficacité dans l'optique de la mobilisation des ressources humaines.

Le tableau suivant regroupe les données sur la satisfaction des acteurs du système de communication interne. Les enquêtés ont répondu à la question “Etes-vous satisfait du système de communication interne de la SOBEMAP ?”

Tableau N°7: Appréciation globale des agents du système de communication interne de la SOBEMAP

| MODALITES | NOMBRE D'OBSERVATIONS (Valeurs absolues) | NOMBRE D'OBSERVATIONS (Valeurs relatives en %) |
|--------------|---|---|
| OUI | 12 | 13 ,48 |
| NON | 77 | 86 ,52 |
| TOTAL | 89 | 100 |

Source : Enquêtes, janvier 2012

Analyse du tableau :

A la question de savoir si **le système de communication interne satisfait à leurs attentes**, 12 personnes ont répondu par l’affirmative (soit 13,48 %) tandis que 77 (soit 86,52 %) ont répondu par la négative. Ces chiffres montrent que la plupart des agents sont insatisfaits du système de communication en général. Ce sentiment d’insatisfaction largement répandu démontre indubitablement que la question de la communication interne reste préoccupante.

Pour rester plus proche de la problématique de la présente étude, la question N°2 demande aux personnes satisfaites du système de communication si “la communication interne vous permet-elle d’être mobilisés pour l’atteinte des objectifs de la SOBEMAP.”

Voici les résultats qui s’en dégagent.

Tableau N°8: la communication interne permet-elle aux employés d'être mobilisés pour l'atteinte des objectifs de la SOBEMAP ?

| MODALITES | NOMBRE D'OBSERVATIONS (Valeurs absolues) | NOMBRE D'OBSERVATIONS (Valeurs relatives en %) |
|--------------|---|---|
| OUI | 00 | 00 ,00 |
| NON | 12 | 100,00 |
| TOTAL | 12 | 100 |

Source : Enquêtes, janvier 2012

Analyse du tableau :

En cherchant à vérifier si la satisfaction affichée par moins de 15% du personnel influence directement la mobilisation des ressources humaines, nous nous sommes aperçu que tous les enquêtés ont trouvé que la communication interne telle que pratiquée l'impacte négativement.

1.1- Présentation et analyse des résultats d'enquêtes relatifs au problème spécifique N°1

Il s'agit du manque d'informations du personnel sur la stratégie et le fonctionnement de la SOBEMAP.

A la question de savoir si les employés connaissent la stratégie (vision, perspectives, valeurs...) et les principes fondamentaux régissant le fonctionnement de la SOBEMAP, ils ont répondu dans la quasi-totalité par la négative.

Tableau N°9: Répartition des données recueillies liées à la maîtrise de la stratégie et du fonctionnement par le personnel

| MODALITES | NOMBRE D'OBSERVATIONS (Valeurs absolues) | NOMBRE D'OBSERVATIONS (Valeurs relatives en %) |
|--------------|---|---|
| OUI | 04 | 4,5 |
| NON | 85 | 95,5 |
| TOTAL | 89 | 100 |

Source : Enquêtes, janvier 2012

Analyse du tableau :

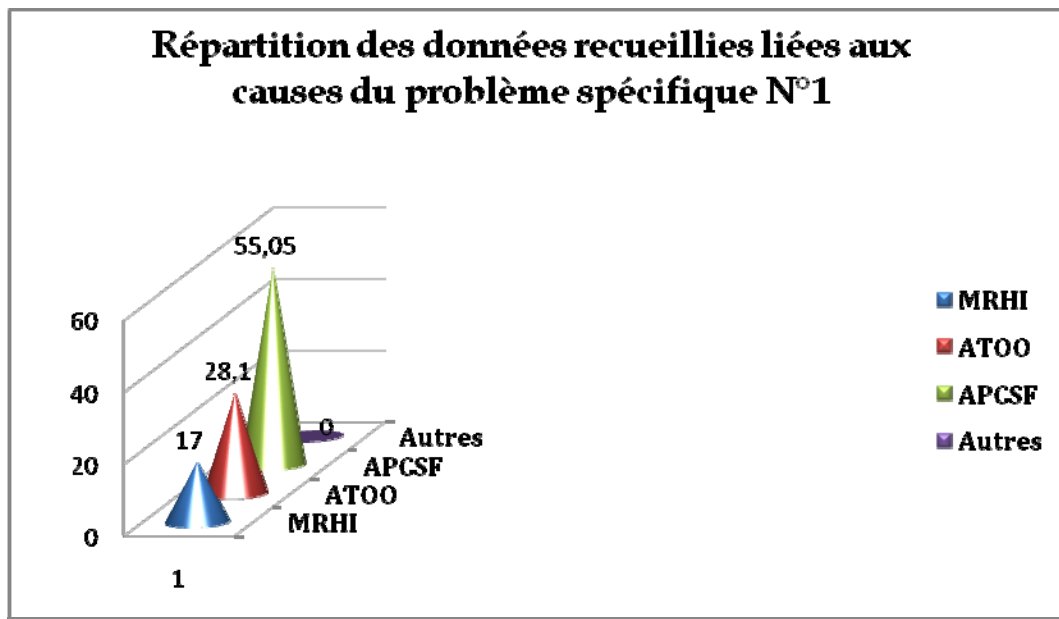
95,5% des enquêtés ne connaissent pas la stratégie et le fonctionnement de la SOBEMAP. Alors, comment pourront-ils participer activement à l'atteinte des objectifs organisationnels ? C'est dire que les travailleurs ne parviennent pas en grande majorité à situer le travail qu'ils font au quotidien dans le grand ensemble et le résultat final.

En ce qui concerne les raisons qui expliquent cette situation, les avis sont partagés en ce sens que la démarcation n'est pas manifeste.

Tableau N°10: Répartition des données recueillies liées aux causes du problème spécifique N°1

| MODALITES | NOMBRE D'OBSERVATIONS (Valeurs absolues) | NOMBRE D'OBSERVATIONS (Valeurs relatives en %) |
|--|---|---|
| Méconnaissance par les responsables hiérarchiques de son importance | 15 | 16,85 |
| Absence d'une traduction opérationnelle des objectifs stratégiques | 25 | 28,10 |
| Absence d'une politique de communication sur la stratégie et le fonctionnement | 49 | 55,05 |
| Autres | 00 | 00,00 |
| TOTAL | 89 | 100 |

Source : Enquêtes, janvier 2012



Source : Enquêtes, janvier 2012

MRHI : Méconnaissance par les responsables hiérarchiques de son importance

ATOO : Absence d'une traduction opérationnelle des objectifs stratégiques

APCSF : Absence d'une politique de communication sur la stratégie et le fonctionnement

Analyse du tableau :

17% des enquêtés trouvent comme cause la méconnaissance par les responsables hiérarchiques de son importance ; 28,1% pensent plutôt que c'est l'absence d'une traduction opérationnelle des objectifs stratégiques qui en est à la base. Le reste, soit 55,05%, fait référence à l'absence d'une politique de communication sur la stratégie et le fonctionnement.

Il s'en dégage que la troisième cause retient l'assentiment de la majorité des personnes enquêtées. Ce qui démontre que les plans de communication utilisés par le Service Communication n'ont pas contribué à prendre en compte le volet "faire connaître

la stratégie et le fonctionnement de l'entreprise au personnel". Le défi demeure à ce niveau donc entier.

1.2. Présentation et analyse des résultats d'enquêtes relatifs au problème spécifique N°2

Il s'agit de la **faible diffusion d'informations sur les dispositifs de GRH.**

A la question de savoir si les employés savent s'il existe des règles formalisées de gestion rationnelle des ressources humaines à la SOBEMAP, ils ont répondu majoritairement par la négative. La lecture des résultats du tableau suivant paraît édifiant.

Tableau N°11: Répartition des données recueillies liées à la connaissance des dispositifs de GRH

| MODALITES | NOMBRE D'OBSERVATIONS (Valeurs absolues) | NOMBRE D'OBSERVATIONS (Valeurs relatives en %) |
|--------------|---|---|
| OUI | 16 | 17,98 |
| NON | 73 | 82,02 |
| TOTAL | 89 | 100 |

Source : Enquêtes, janvier 2012

Analyse du tableau :

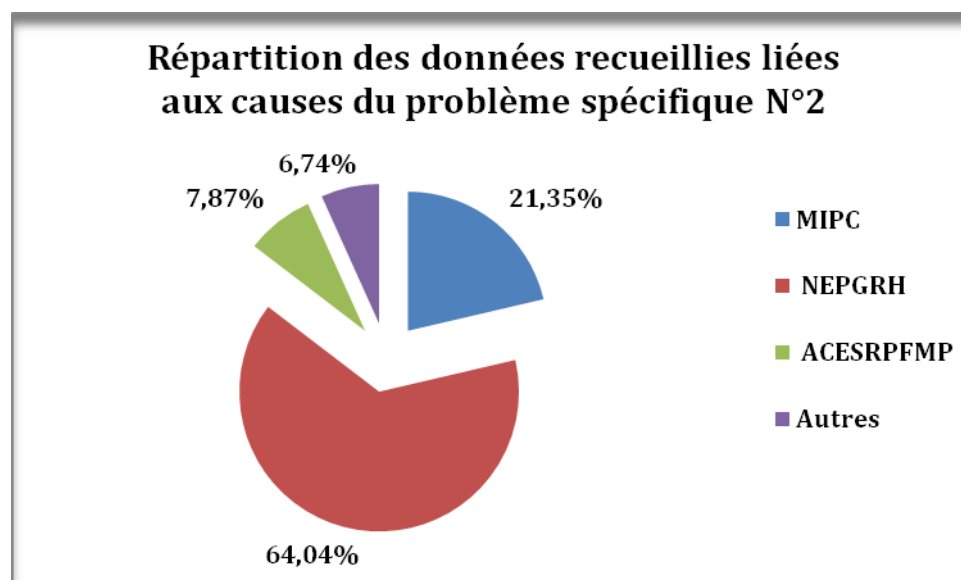
Pour 82,02% des enquêtés, il n'existe pas de règles formalisées de gestion rationnelle des ressources humaines à la SOBEMAP. Ce qui dénote de l'ombre qui entoure les décisions de GRH. C'est dire que pour plus de 80% des agents, la GRH n'est pas un sous-système connu de tous. Donc, les sentiments d'injustice et d'iniquité sont largement répandus ; une situation qui s'avère un goulot d'étranglement à la mobilisation des ressources humaines.

En ce qui concerne les raisons qui expliquent cet état de choses, les avis varient comme le reflète le tableau suivant.

Tableau N°12: Répartition des données recueillies liées aux causes du problème spécifique N°2

| MODALITES | NOMBRE D'OBSERVATIONS (Valeurs absolues) | NOMBRE D'OBSERVATIONS (Valeurs relatives en %) |
|--|--|--|
| Le manque d'information sur les perspectives de carrière pour les agents | 19 | 21,35 |
| La non élaboration des politiques de gestion des ressources humaines | 57 | 64,04 |
| L'absence d'un cadre d'échanges sur le système de rémunération et les possibilités de formation et de mobilité professionnelle | 7 | 07,87 |
| Autres | 06 | 06,74 |
| TOTAL | 89 | 100 |

Source : Enquêtes, janvier 2012



Source : Enquêtes, janvier 2012

MIPC : Manque d'information sur les perspectives de carrière pour les agents
NEPGRH: Non élaboration des politiques de gestion des ressources humaines

ACESRPFMP : Absence d'un cadre d'échanges sur le système de rémunération et les possibilités de formation et de mobilité professionnelle

Analyse du tableau :

Seulement 07,87% considèrent l'absence d'un cadre d'échanges sur le système de rémunération et les possibilités de formation et de mobilité professionnelle comme cause plausible. Environ 21,30% trouvent à leur tour comme cause le manque d'information sur les perspectives de carrière pour les agents pourrait expliquer le problème. Mais le plus grand nombre, soit 64,04% considèrent la non élaboration des politiques de gestion des ressources humaines comme principale cause.

Il s'en dégage que la non élaboration des politiques de ressources humaines est une question d'enjeu majeur. Et dans un contexte où les politiques RH ne sont pas écrites, c'est une porte ouverte aux excès, à la politique de "deux poids, deux mesures" etc. Avec comme principale conséquence la démotivation et la multiplication des conflits inter-personnels et inter-groupes au sein de l'organisation.

1.3- Présentation et analyse des résultats d'enquêtes relatifs au problème spécifique N°3

Le problème spécifique N°3 s'intitule : **Les communications ascendante et transversale reléguées au second plan.**

"Des trois formes de communication, laquelle est plus banalisée?" telle est la question qui a permis de vérifier les formes de communications les moins usitées. Les résultats se trouvent dans le tableau ci-dessous :

Tableau N°13: Répartition des données recueillies liées aux formes de communication

| MODALITES | NOMBRE D'OBSERVATIONS (Valeurs absolues) | NOMBRE D'OBSERVATIONS (Valeurs relatives en %) |
|----------------------------|---|---|
| Communication descendante | 05 | 05 ,62 |
| Communication ascendante | 43 | 48 ,31 |
| Communication transversale | 41 | 46 ,07 |
| TOTAL | 89 | 100 |

Source : Enquêtes, janvier 2012

Analyse du tableau :

Les formes de communication les moins valorisées au regard des chiffres sont la communication ascendante et la communication transversale. Or, ce sont ces deux types de communication qui sont plus porteurs de cohésion et d'apaisement du climat social de l'entreprise.

Celle ascendante permet aux agents d'exprimer leurs opinions sur les politiques de gestion, de faire connaître leurs aspirations aux responsables hiérarchiques à divers niveaux.

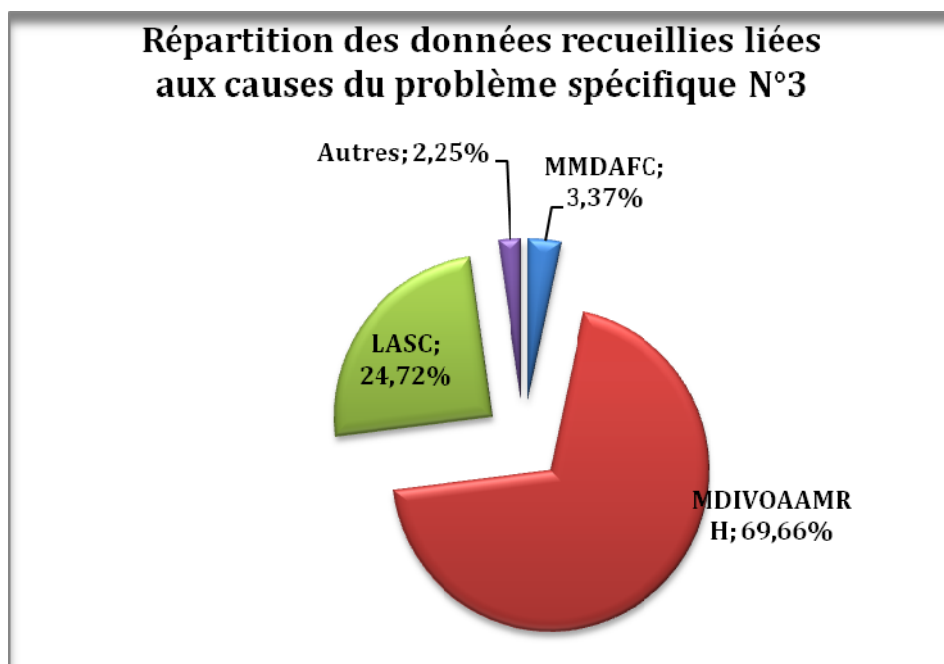
Celle transversale ou interactive sert plutôt de moyens d'échange de circulation horizontale des informations qui les amène le personnel à avoir un sentiment d'appartenance plus élevé. Des échanges qui peuvent participer même à anticiper sur certains conflits inter-groupes au sein de l'organisation.

En ce qui concerne les raisons qui expliquent cet état de choses, les agents enquêtés ont des regards divergents.

Tableau N°14: Répartition des données recueillies liées aux causes du problème spécifique N°3

| MODALITES | NOMBRE D'OBSERVATIONS (Valeurs absolues) | NOMBRE D'OBSERVATIONS (Valeurs relatives en %) |
|---|--|--|
| Le manque de moyens pour dynamiser les autres formes de communication | 03 | 03 ,37 |
| La méconnaissance par les dirigeants de l'influence de la valorisation des opinions et aspirations des agents sur la mobilisation | 62 | 69 ,66 |
| Les limites liées aux attributions du Service Communication | 22 | 24 ,72 |
| Autres | 02 | 02 ,25 |
| TOTAL | 89 | 100 |

Source : Enquêtes, janvier 2012



Source : Enquêtes, janvier 2012

MMDAFC: Manque de moyens pour dynamiser les autres formes de communication

MDIVOAAMRH: Méconnaissance par les dirigeants de l'influence de la valorisation des opinions et aspirations des agents sur la mobilisation des RH

LASC: Limites liées aux attributions du Service Communication

Analyse du tableau :

Les personnes enquêtées pensent que le manque de moyens par les autorités pour dynamiser les autres formes de communication n'est pas une cause pertinente (3,37%). Mais 24,72% mettent sur le compte des limites liées aux attributions du Service Communication. Un troisième groupe d'agents, 69,66% de la population cible trouvent comme cause la méconnaissance par les dirigeants de l'influence de la valorisation des opinions et aspirations des agents sur la mobilisation des RH.

Il s'en dégage que la volonté des dirigeants d'associer les agents à la prise de décision et la prise en compte de leurs aspirations ne sont pas intégrées dans un mécanisme de communication efficace. Ainsi, les agents en sont arrivés à considérer que les dirigeants ne maîtrisent pas réellement l'influence de la valorisation des opinions et aspirations des agents sur la mobilisation. Autrement dit, quand les opinions et aspirations des acteurs directs ne sont pas valorisées, le processus de mobilisation est mis à mal. Un lien étanche existe donc entre promotion des communications ascendante et transversale et mobilisation des ressources humaines.

1.2. Vérification des hypothèses et établissement des diagnostics

❖ Vérification des hypothèses

Cette partie de l'étude permet d'avoir une image objective et critique des observations faites. Elle permet également d'établir les diagnostics après avoir vérifié les hypothèses énoncées ci-dessus dans le tableau de bord de l'étude.

1.2.1. La cause réelle du manque d'informations du personnel sur la stratégie et le fonctionnement de la SOBEMAP

Il faut rappeler la stratégie et le fonctionnement de la SOBEMAP ne sont pas connus de plus de 90 % des enquêtés.

Les résultats des enquêtes relatives aux causes nous permettent de comprendre qu'il n'y a pas d'initiatives, pas d'objectifs fixés, ni de pratiques non écrites visant à faire connaître la vision, les perspectives, les valeurs, les contraintes de l'entreprise, les changements majeurs qui s'imposent...

Alors, l'hypothèse 1 retenant l'absence d'une politique de communication sur la stratégie et le fonctionnement comme cause du problème spécifique 1 est vérifiée.

1.2.2 La cause réelle de la faible diffusion d'informations sur les dispositifs de GRH

Plus de 80% des agents enquêtés affichent leur méconnaissance des critères qui gouvernent la gestion des carrières, les promotions, les possibilités de mobilité personnel, le développement de leurs compétences dans le contexte organisationnel.

La DRH n'ayant pas pour attribution de vulgariser les pratiques de GRH en cours à la SOBEMAP, ne se sent point incriminée face à une telle situation. Le Service Communication ne semble pas, non plus, prendre la

mesure de la situation. En tout état de cause, la DRH doit jouer un rôle majeur aux côtés du Service Communication pour relever ce défi. La SOBEMAP ne dispose d'aucune politique RH écrite. De quoi amener les dirigeants à tirer des pratiques existantes des pouvoirs exceptionnels.

L'hypothèse 2 qui considère la *non élaboration des politiques de ressources humaines* comme cause du problème spécifique 2 se trouve vérifiée.

1.2.3. La cause réelle de la communication ascendante et la communication transversale reléguées au second plan

Il faut faire remarquer de prime abord que la prédominance de la communication descendante confirmée par les enquêtes n'implique pas que la circulation de l'information du sommet à la base est optimale.

Ce sont les communications ascendante et transversale qui donnent du sens aux pratiques du management participatif. Quand, dans une entreprise, les aspirations et les opinions ne trouvent un cadre favorable assurant leur valorisation, la mobilisation devient un vain mot. Car au-delà de tout, l'être humain tient à la prise en compte de ses préoccupations dans l'entreprise qu'elle sert.

Tout manager d'entreprise qui en prend conscience ne peut ne pas prendre des mesures pour inverser la tendance et créer un cadre propice d'éclosion des idées constructives et de participation dévouée à l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

L'hypothèse 3 retenant la *méconnaissance par les dirigeants de l'influence de la valorisation des opinions et aspirations des agents sur la mobilisation* comme cause du problème spécifique 2 est vérifiée.

❖ **Etablissement des diagnostics**

1.2.4. Synthèse du diagnostic lié au problème N°1

La vérification de l'hypothèse n° 1 nous permet de retenir définitivement que *l'absence d'une politique de communication sur la stratégie et le fonctionnement explique le manque d'informations du personnel sur la stratégie et le fonctionnement de la SOBEMAP.*

1.2.5. Synthèse du diagnostic lié au problème N°2

La vérification de l'hypothèse n°2 nous permet de retenir définitivement que *la non élaboration des politiques de ressources humaines est à la base de la faible diffusion d'informations sur les dispositifs de GRH.*

1.2.6. Synthèse du diagnostic lié au problème N°3

La vérification de l'hypothèse n°3 nous amène à retenir définitivement que *les communications ascendante et transversale sont reléguées au second plan en raison de la méconnaissance par les dirigeants de l'influence de la valorisation des opinions et aspirations des agents sur leur mobilisation.*

Paragraphe II: Contribution à l'amélioration de la communication interne pour l'optimisation de la mobilisation des ressources humaines à la SOBEMAP

Face à l'écart constaté entre les possibilités qu'offre la communication interne dans la perspective de la mobilisation des ressources humaines et les résultats peu flatteurs auquel aboutit le

système de communication interne de la SOBEMAP, il est urgent de réfléchir à des mécanismes de correction de cette inadéquation. Cette réflexion nous conduira vers des approches de solutions (I) et des conditions de mise en œuvre de celles-ci (II).

I- Vers l'amélioration de la communication interne pour la mobilisation optimale des RH

1.1. Approches de solutions pour une meilleure information du personnel sur la stratégie et le fonctionnement de la SOBEMAP

1.1.1. Quand la stratégie de la SOBEMAP devient l'affaire de tous

La SOBEMAP a une vision et des perspectives. Alors ces projections dans le futur méritent d'être traduites corrélativement aux attributions des directions et services. A ce titre :

- La vision qui s'intitule « *faire de la SOBEMAP une société qui transforme la qualité de ses ressources humaines et matérielles en opportunités d'affaires par un service de qualité tout en rentabilisant ses investissements et améliorant son résultat* » doit être vulgarisée. La mettre sous forme de grande affiche aux entrées principales de la SOBEMAP. Plus encore, traduire sous forme picturale cette vision, permettra davantage de véhiculer le message voulu. Car s'exprimer par l'image est toujours plus efficace que s'exprimer par les mots.
- Au niveau de chaque service, les implications de la transformation de cette vue de l'esprit en réalité doivent se décliner et mises sous forme d'affiche;

- il est indispensable pour les responsables hiérarchiques (directs) de s'évertuer à échanger plus régulièrement avec les collaborateurs sur l'impact de leurs activités sur les résultats globaux de l'entreprise.

Parmi ses atouts, la SOBEMAP cite « un système qualité maîtrisé ». Or, la communication interne de qualité est une exigence de la qualité. D'ailleurs, dans l'entreprise, l'efficacité du résultat dépend en grande partie de la qualité de la communication. Conscient de cela, le normalisateur a introduit des exigences de communication interne, afin de favoriser la mise en œuvre et l'amélioration du processus de communication.

On retrouve ces exigences dans plusieurs paragraphes de la norme ISO 9001 version 2008 :

- **§ 5.1 Engagement de la direction** : "La direction doit communiquer, au sein de l'organisme, l'importance à satisfaire les exigences du client [...]."
- **§ 5.3 Politique qualité** : "La direction doit assurer que la politique qualité est communiquée et comprise au sein de l'organisme."
- **§ 5.4.1 Objectifs qualité** : "La direction doit s'assurer que les objectifs qualité [...] sont établis aux fonctions et aux niveaux appropriés au sein de l'organisme [...]."
- **§ 5.5.1 Responsabilité et autorité** : "La direction doit assurer que les responsabilités et autorités sont définies et communiquées au sein de l'organisme"

- **§ 5.5.3 Communication interne :** "La direction doit assurer que des processus appropriés de communication sont établis au sein de l'organisme [...]."

On retrouve également d'autres exigences dans le **§ 6.2.2-d) Compétence, sensibilisation et formation:** "l'organisme doit assurer que les membres de son personnel ont conscience de la pertinence et de l'importance de leurs activités..."

1.1.2. Le fonctionnement de la SOBEMAP à la portée de tous

Pour amener les employés à cesser de voir leur propre entreprise comme un système opaque, il est nécessaire de :

- confectionner et vulgariser un livret d'accueil pour donner une vue panoramique de toute l'entreprise ;
- concevoir et propager les plaquettes de présentation des services ;
- tenir un forum annuel élargi à l'ensemble du personnel sur le bilan de l'entreprise et les perspectives de l'année à venir ;
- faire élaborer et diffuser un manuel des procédures administratives et financières situant ainsi le travail de chacun dans le grand ensemble ;
- publier les indicateurs d'ordre général entre autres sur les résultats, les contraintes, les performances, le respect des procédures de l'entreprise trimestriellement.

1.2. Approches de solutions pour une communication efficace sur les dispositifs de GRH

Les politiques de ressources humaines sont formulées par écrit et diffusées. En réalité, les politiques sont des balises ou des guides qui permettent aux différents décideurs d'orienter convenablement l'action dans la poursuite des objectifs économiques et humains d'une organisation. Les politiques permettent l'introduction et le maintien d'un certain degré de cohérence au plan de la coordination des décisions et des actions de manière à éviter le favoritisme, la partialité ou l'arbitraire au plan de l'exercice des droits et des prérogatives de la direction.

Prioritairement, les politiques ci-après apparaissent nécessaires pour aider les employés à mieux comprendre les dispositifs de GRH de la SOBEMAP :

- les politiques d'emploi ;
- les politiques de rémunération ;
- la politique d'information et de communication ;
- la politique de formation et de développement des compétences et
- les politiques de sécurité, d'amélioration des conditions de travail, de santé et de bien-être.

Pour y arriver, il revient à la DRH de prendre l'initiative de leur élaboration. L'approbation finale revient cependant à l'équipe de direction. Dans un premier temps, les infos suivantes sont recueillies et traitées par la DRH:

- la nature des problèmes auxquels font face les responsables hiérarchiques au moment de décider de l'embauche, de la formation de l'orientation du personnel, de la promotion, de l'administration de la convention collective ou statuts et de l'application des règlements internes.
- la nature des plaintes formulées par les employés et le personnel cadre au sujet du traitement équitable et juste des individus.
- les résultats des enquêtes psychosociologiques faisant état de la satisfaction ou de l'insatisfaction à l'endroit de l'ensemble des conditions de travail qui prévalent au sein de l'organisation.
- l'éventail des demandes ou des revendications syndicales en distinguant celles qui peuvent faire l'objet de politiques de celles qui seront discutées à la table de négociation.
- la nature des griefs qui ont parcouru les différentes étapes de la procédure de recours et ceux qui font l'objet d'une audition devant un tribunal d'arbitrage ou un arbitre étant donné que l'entreprise est syndiquée.

Avec toutes ces informations, la DRH pourra établir un profil de la situation réelle puis préciser les caractéristiques de la situation idéale. Cette réflexion lui permettra de préparer une première rédaction des politiques en prenant soin de préciser clairement pour chacune :

- l'objectif visé ;
- la séquence des actions à prendre pour appliquer la politique ;

- les procédures et les règlements à observer au cours de l'application de la politique ;
- la clientèle ou la catégorie d'individus concernés par la politique ;
- les conditions générales d'application de la politique : coûts induits, entrée en vigueur, durée, etc.

Cet avant-projet de rédaction doit être étudié et révisé par l'équipe de direction qui soumettra la version finale à l'approbation de la direction générale.

En approuvant les politiques, la direction générale apportera son engagement et son appui moral de sorte que les décisions prises en se servant de ces politiques comme repères auront autorité.

❖ Application d'accord, communication d'abord !

Une politique avant son application doit faire objet de larges communications et sensibilisations de manière à ce qu'on s'assure de l'uniformité au plan de l'interprétation du contenu. Cette précaution est encore plus nécessaire dans les organisations de grande taille comme la SOBEMAP où il existe une grande mobilité des ressources managériales.

La politique doit être expliquée à tous ceux qui sont responsables de son application. L'application d'une politique implique également un aspect de contrôle, c'est-à-dire une surveillance exercée par la DRH pour vérifier le degré de réalisme et d'efficacité de la politique afin d'être en mesure de répondre à certaines interrogations concernant cette politique.

C'est justement à ce niveau que la collaboration poussée entre la DRH et le SC pourrait donner d'excellents résultats.

1.3. Approches de solutions pour la valorisation des communications ascendante et transversale

La remontée d'information est essentielle. Elle s'organise à travers l'observation sociale et les groupes de concertation.

1.3.1. L'observation sociale

Dans le contexte de la SOBEMAP, les enquêtes d'opinion et les sondages s'avèrent nécessaires. Ces outils permettent :

- de connaître en profondeur le climat social ;
- de faire apparaître l'image interne de l'entreprise ;
- de recenser et d'analyser les attentes et les motivations actuelles du personnel et
- de mesurer l'efficacité des politiques de RH.

L'observation sociale repose sur une démarche globale et structurée¹, qui ne se substitue en rien à d'autres démarches et multiplie les effets positifs de procédures ou d'outils de gestion qui existent déjà. S'appuyant sur des outils connus, le manager doit passer à une position d'observateur, et ainsi élargir le champ de son investigation. L'objectif final est de prévenir les conflits et surtout d'accompagner le changement organisationnel.

¹ IGALENS et LOIGNON, Prévenir les conflits et accompagner les changements, 1997

1.3.2. Les groupes de concertation

Ils cherchent à associer les salariés à la résolution de certains problèmes qui se posent dans l'entreprise. Plusieurs possibilités s'offrent aux dirigeants pour cela. Il s'agit des :

- groupes d'innovations ;
- groupes de progrès et
- cercles de qualité.

La SOBEMAP a fait l'expérience des cercles de qualité avec des résultats mitigés.

Pour les salariés, le cercle de qualité constitue une instance privilégiée d'expression. Il permet aux salariés de participer à l'élaboration de projets, dans un cadre relativement informel. Structure proche de l'exécution du travail. C'est un facteur de connaissance et de cohésion entre les différents collaborateurs de l'entreprise.

Pour l'entreprise, l'organisation de cercles de qualité s'inscrit dans une logique économique. Les réflexions de ses membres doivent déboucher sur des gains de productivité pour l'entreprise. D'ailleurs, quand les préconisations d'un cercle sont mises en œuvre, elles obtiennent facilement l'assentiment des salariés. Elle répond aussi à des motifs sociaux permettant de motiver son personnel et, pourquoi pas, de révéler des compétences internes.

Nous proposons quelques procédés pour optimiser les cercles de qualité. (Cf annexe N°4)

1.3.3. L'expression directe des salariés et les systèmes d'innovation participative

L'expression directe doit mobiliser les salariés autour d'un projet commun. Dans certaines législations¹, il est précisé que les « *salariés bénéficient d'un droit à l'expression directe et collective sur le contenu et l'organisation de leur travail, ainsi que la définition et la mise en œuvre d'actions destinées à améliorer les conditions de travail dans l'entreprise* ». Notons que le droit créé concerne chaque salarié ; il complète les circuits traditionnels d'expression (canal hiérarchique et représentants du personnel) ; il est individuel mais applicable collectivement.

Sur un marché où la concurrence est plus en plus rude, la nécessité d'innover en permanence et de mobiliser la créativité de chaque salarié impose le développement de systèmes d'innovation participatifs. Plusieurs voies existent. Nous proposons ici la boîte à idées et l'intranet.

❖ La boîte à idées

Nous suggérons l'installation des boîtes à idées par direction avec la création d'une cellule de gestion multidisciplinaire de commun accord avec le SC et la DRH.

◆ Contenu

Le principe est simple: le personnel dépose par écrit (anonymement ou non) ses suggestions. Celles-ci traitent de l'entreprise sous différents angles: technique (amélioration des méthodes de travail,

¹ Cette disposition est tirée de la législation française citée par PERETTI op cit

protection industrielle, économies d'énergie, équilibrage du temps de production, résolution de certains dysfonctionnements traditionnels tels que pannes, casse, vols,...), humain (amélioration des conditions de travail, aménagement des horaires, perfectionnement du système d'hygiène et de sécurité) et administratif (réorganisation fonctionnelle des procédures, circuits et normes, accélération des liaisons inter-services...)

L'intérêt d'une boîte à idées est double: améliorer le processus de production (par la mise en œuvre des propositions intéressantes), et favoriser un bon climat interne. En permettant aux salariés de s'exprimer, en leur assurant d'être entendus, l'entreprise canalise les critiques.

Il faut savoir que la plupart des suggestions sont émises par la base. Au niveau de l'encadrement, les propositions empruntent des voies plus directes.

◆ Principes

Si le personnel peut ainsi s'exprimer librement, son expression doit cependant être encadrée. Il n'est pas question que la boîte à idées devienne un réceptacle d'idées fantaisistes. D'où la nécessité de poser des règles du jeu précises, notamment quant au dépôt nominatif ou anonyme, et au degré de précision des idées émises. Une politique saine - et claire - consiste à exiger des propositions concrètes, réalisables et positives (conduisant à une amélioration dans la qualité, le prix de revient, les délais, les conditions de travail, les performances d'un site de production ou d'un service...). Les suggestions inutiles (description pure

et simple, critique non suivie de proposition, projet utopique) seront rejetées.¹

Il est fondamental que les salariés aient confiance dans l'accueil qui sera réservé à leurs propositions. La procédure doit être fiable (toutes les idées sont examinées) et rapide (l'examen a lieu dans un délai maximum de 2/3 mois). Les rejets sont motivés. Les salariés peuvent éventuellement faire appel. Les suggestions jugées intéressantes doivent être effectivement exploitées.

La boîte à idées est ainsi un bon instrument de mesure du degré de "démocratie" dans l'entreprise: le système fonctionnera bien dans les entreprises où les salariés sont motivés et écoutés.

❖ **L'intranet**

En raison de l'informatisation croissante des procédés, l'installation de l'intranet sera d'une importance capitale.

Utilisant les technologies de l'Internet (tels les liens hypertexte, les moteurs de recherche et le courrier électronique), l'Intranet permet, à moindre coût et en toute sécurité (seuls les membres autorisés peuvent accéder aux informations), le transport et le partage de textes, d'images et de sons entre les membres d'une même entreprise, ou d'un même groupe, quel que soit l'endroit où ils se trouvent.

L'Intranet induit ainsi de sérieux bouleversements tant dans les mentalités que dans les modes de fonctionnement de l'entreprise.

❖ *Le journal interne : un moyen de communication transversale*

¹ WESTPHALEN M-H, Communicator op cit

En raison du déficit de communication tel que relevé dans cette étude, la création d'un journal d'entreprise s'impose de toute évidence.

Le journal d'entreprise est l'un des supports privilégiés de communication interne. Média riche et souple, il est aujourd'hui très répandu, partagé par l'écrasante majorité des grandes entreprises. Ce support est la première source d'information¹ au sein de l'entreprise, avant les comités d'entreprise, l'intranet et tout autre support électronique ou audiovisuel.

La presse d'entreprise peut être un organe d'information, un instrument de formation, une tribune d'expression du personnel, une feuille de liaison, ou tout cela à la fois.

Les caractéristiques que nous proposons pour le journal interne de la SOBEMAP à créer, se retrouvent en annexe N°3.

1.3.4. Le projet d'entreprise : outil de mobilisation des RH

Le projet d'entreprise cherche à définir une sorte de « dénominateur commun »² à partir duquel chaque entité de l'organisation participe au développement de l'entreprise. A travers l'idée du projet, c'est la promotion du changement comme valeur de progrès pour les individus et les structures qui est recherchée. Ce changement s'inscrit à la fois dans la fidélité à une culture d'entreprise et dans le devenir.

Le projet d'entreprise a pour double effet de construire des mécanismes d'identification à des valeurs d'entreprise et des processus

¹ Selon une enquête de 1997 réalisée par la Sofres

² CITEAU Jean-Pierre, Gestion des ressources humaines (2000)

d'action motivateurs. Dans le cadre de la démarche-projet, l'action peut donc se définir comme la résultante d'une réalité concrète et symbolique et d'une volonté politique de progrès.

Elaborer un projet d'entreprise suppose que la direction soit en mesure de réunir suffisamment d'éléments d'information pour « *formuler un objectif véritablement mobilisateur pouvant se décliner en objectifs secondaires, capables de créer les conditions d'une implication concrète et réelle des salariés* ». En d'autres termes, il s'agit de définir l'intérêt et l'avantage de leur engagement. Tout ceci exige une culture avancée de la démarche participative.

Plus concrètement, le projet d'entreprise pourra être élaboré par la direction de l'entreprise à partir **des valeurs évaluées comme pouvant être appropriées par l'ensemble du personnel** et finalisé par une équipe de pilotage, dans une charte. Cette charte formule les grands principes sur lesquels l'entreprise souhaite désormais fonder son action. L'intérêt de cette pratique est que le processus d'élaboration de ces éléments déterminera le degré d'attachement à leur contenu. « *Lorsqu'on subit la loi, comme on subit le changement, on a tendance à y être rebelle. Lorsqu'on en est artisan, on en devient le promoteur* »¹. Le projet d'entreprise, par ailleurs, règle le problème de l'élaboration d'un référentiel des valeurs et comportements attendus.

¹ ARCHIER et al., cité par CITEAU Jean-Pierre, (2000), P. 17

II- Recommandations pour l'amélioration de la communication interne pour la mobilisation optimale des RH

Il s'agit des recommandations adressées à l'endroit des différents acteurs pour que la SOBEMAP dispose d'un système de communication interne vecteur de mobilisation de ses ressources humaines.

2.1. Recommandations à l'endroit des dirigeants de la SOBEMAP

La mise en œuvre effective des approches de solutions ci-dessus proposées est subordonnée à la mise en place de certains outils de gestion et l'adoption de pratiques et comportements destinés à créer un environnement propice. Ainsi, nous recommandons :

2.1.1 L'élaboration d'une politique de communication

L'élaboration d'une politique de communication passe par trois phases¹ à savoir : l'audit de la communication, la définition des objectifs et le choix des moyens.

■ *l'audit de la communication interne*

L'audit est le point de départ de l'élaboration d'une politique de communication réellement en harmonie avec les besoins de performance socio-économique de l'entreprise.

L'audit permet de :

* cerner l'identité et la personnalité de l'entreprise (histoire, perspectives d'avenir, forces et faiblesses, style de management) ;

*localiser les nœuds de tensions et les conflits éventuels (déséquilibre de la pyramide des âges, différences des statuts, etc.) ;

¹ HENRIET B., Audit de la communication interne, 1996

*répertorier les moyens d'information et de communication existants ;

*rassembler les jugements portés sur ces moyens d'information et de communication (forme, contenu, diffusion, pénétration) ;

*détecter tout ce qui peut entraver (climat social, centralisation, dispersion dans l'espace, etc.) ou faciliter la communication (confiance dans l'entreprise, initiatives en cours, etc.) ;

*faire émerger préoccupations et aspirations de la direction et des salariés, en matière d'information et de communication.

■ *la définition des objectifs*

L'audit accompagné d'une réflexion sur le devenir de l'entreprise, ainsi que les événements prévisibles pouvant à terme le perturber, permet une prise en compte assez précise des véritables besoins de l'entreprise.

■ *Le choix des moyens*

L'atteinte des objectifs suppose une programmation rigoureuse comprenant un recensement des supports utilisables, une description des procédures ainsi que le repérage de leur opportunité à court et long terme. Des instruments de contrôle, prenant la forme d'enquêtes légères, permettent de mesurer périodiquement l'impact des actions et éventuellement de les réadapter.

2.1.2 La mise en place d'un processus d'évaluation du rendement

L'évaluation du rendement est une pratique de GRH importante autant pour le superviseur que pour les subalternes. Pour ce faire, l'appréciation des performances suit un cheminement précis qui se présente en cinq étapes :

- ✓ Etape 1 : les normes de performance
- ✓ Etape 2 : le choix des critères
- ✓ Etape 3 : le choix de la méthode
- ✓ Etape 4 : les mesures de rendement
- ✓ Etape 5 : la rétroaction

Pour une évaluation optimale du rendement, d'abord il est nécessaire pour les divers acteurs de maîtriser les différentes étapes du processus d'évaluation. Ce qui fait appel à une communication interne pour l'appropriation par tous les acteurs des contours de l'évaluation du rendement.

Par ailleurs, la mise en place d'un processus d'évaluation du rendement interactif améliore la communication interne et favorisera une mobilisation optimale des ressources humaines en ce sens qu'elle offre plus d'opportunités aux membres de l'entreprise d'échanger sur les objectifs et donc la vie de l'entreprise.

Dans ce cas, la définition des objectifs à atteindre et des critères d'évaluation de commun accord avec les agents est la condition première pour éviter l'appréciation subjective du personnel qui est source de frustration et d'injustice potentielles. Ainsi, l'agent à évaluer le sera sur

la base des buts à atteindre fixés et déterminés avec son supérieur hiérarchique.

2.1.3. La rénovation du rôle de la hiérarchie en matière de communication interne

Il est évident que la “réussite d’une politique d’information et de communication dépend de la compétence des hommes, de leur enthousiasme et de la volonté qu’ils ont à s’engager”. Chaque responsable hiérarchique qui veut assumer sa responsabilité globale en matière d’information et de communication doit aujourd’hui tenir cinq rôles¹ :

i. Faire descendre l’information

Bien évidemment, il s’agit du rôle (resté longtemps unique) joué par le responsable hiérarchique, représentant dans son service la direction générale et investi de l’autorité. C’est un rôle singulièrement pédagogique.

ii. Faire remonter l’information

La remontée de l’information fait partie des devoirs et aussi des difficultés du responsable hiérarchique. Elle répond à un double souci d’efficacité. Les problèmes se rencontrant au contact des réalités, c’est là qu’ils trouvent leurs meilleures réponses, et de motivation. Il revient au responsable hiérarchique d’être « *simultanément le représentant de l’entreprise dans son service et le représentant du service dans l’entreprise* ».

iii. Faire circuler l’information

¹ PERETTI J-M., (2009), op cit

Le fait d'alléger la ligne hiérarchique et de déléguer a pour conséquence immédiate de libérer les flux d'information horizontaux dans l'entreprise. L'information n'est plus "centralisée"...Elle circule normalement « en fonction des nécessités et des aléas du fonctionnement ». Sur cette question, BOURDONNAIS (2007) estime que

« 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 ? ».

iv. Faire entrer l'information dans l'entreprise

La généralisation du principe de délégation et le raccourcissement de la ligne hiérarchique conduisent désormais les responsables hiérarchiques à sortir de l'entreprise. Plus encore, le caractère changeant et incertain de l'environnement renforcent la nécessité d'une veille stratégique.

v. Représenter l'entreprise à l'extérieur

Le fait est que chaque fois qu'un employé rencontre une personne extérieure à son entreprise, il en devient par ricochet auprès d'elle un représentant. Chaque responsable hiérarchique se doit d'adopter de nouveaux comportements pour ne pas subir cette "représentation de fait".

2.1.4. La nomination d'un responsable de la communication interne

En raison de l'emprise manifeste de la communication externe sur celle interne, nous recommandons la création d'une **Division Information & Communication interne (D.I.C.I.)**. Le responsable de ladite division sera amené à jouer le rôle de chef de projet pour mener à bien des opérations d'information et de communication dans le cadre d'une politique à long terme ou d'un programme à court terme.

Le Chef de la **D.I.C.I.**, en connaisseur des rouages et du mode de fonctionnement de son organisation, en contact direct avec les responsables des principaux services, ce médiateur aura pour mission de faciliter la collecte et la centralisation de l'information.

2.1.5. L'organisation des formations sur :

- *le « Team building » ;
- *« Communication interne et performance de l'entreprise » ;
- *« Communication interne et efficacité des équipes de travail » ;
- *« Communication interne: clé de la démarche qualité » ;

2.1.6. L'audit des pratiques de GRH et l'élaboration des fiches de poste.

2.2. Recommandations à l'endroit des agents de la SOBEMAP

Les agents doivent :

- prendre conscience du fait que le développement de la SOBEMAP dépend de la qualité du travail fait par chacun d'eux et considérer que la performance devrait contribuer à améliorer leurs conditions de vie;

- faire montre de sincérité et de disponibilité pour mériter la confiance des autorités et favoriser ainsi leur implication dans les prises de décisions ;
- adopter une nouvelle approche qui met l'accent sur l'expression des idées constructives pour l'amélioration de la gestion de la SOBEMAP.

« ...Une entreprise est toujours une société à entreprendre, un groupe à constituer.»

A. ETCHEGOYEN



**CONCLUSION
GENERALE**

« *La mobilisation n'est pas la guerre* ». Cette déclaration de POINCARE en 1914, démontre à quel point la mobilisation n'est ni un acquis, ni une fin en soi ; la mobilisation des soldats en elle-même ne constitue pas la guerre qui pourrait conduire à une victoire finale. Le triomphe à l'issue des combats n'est possible que dans le cas où des stratégies sont élaborées en vue de l'utilisation du potentiel du régiment. L'entreprise, en raison de la rude concurrence, est considérée comme étant sur un champ de bataille. Chaque jour, elle se doit de réajuster ses astuces en vue de maintenir le cap et sonder de nouveaux horizons.

Après plus de quarante ans d'existence, de toute évidence, la SOBEMAP n'est pas encore parvenue à asseoir un système de communication interne à la hauteur des défis qui l'attendent. Ainsi, ni la stratégie (système nerveux de l'entreprise), ni son fonctionnement, ni les dispositifs de GRH ne sont accessibles à la majorité des employés. Plus encore, la prise en compte des aspirations et opinions des agents ne bénéficie pas encore d'une attention particulière.

La communication interne demeure un élément fondamental, certes, mais à côté d'autres priorités. Sans banaliser son rôle dans la mobilisation des RH, il est capital de souligner la nécessité de l'accompagner par les autres volets. Pour l'atteinte des objectifs, une politique d'amélioration continue des conditions matérielles de travail doit être mise en place. Aussi l'assainissement progressif de toutes les pratiques de gestion en général et celles de la GRH en particulier permettra de baliser le terrain pour une performance sans cesse croissante.

Cependant, les entreprises très portées vers les échanges constants d'informations oublient d'installer un mécanisme de sélection des informations à diffuser. Alors, ce que certains spécialistes appellent le big-bang de la communication interne devient une source de difficultés. Voyant le côté obscur de cette réalité, d'autres n'hésitent pas à arguer : "trop de communications tuent la communication". Ceci étant, il faudra considérer que "ne pas communiquer" à certains moments, c'est "communiquer". La quête de la performance par l'amélioration de la communication interne ne doit se muer en hantise pour les dirigeants d'entreprise. De toute évidence, l'explosion des moyens peu coûteux incitent à tout dire, n'importe où, n'importe comment. Alors, la SOBEMAP doit penser, lors de la mise en œuvre des mesures proposées dans cette étude, à un mécanisme de sélection rationnelle et efficace du contenu de la communication interne. Car, une communication sans censure appropriée a toujours des revers difficilement maîtrisables.

C'est plus que jamais le moment pour la SOBEMAP de revivifier son système de communication interne quand toute la plateforme portuaire est en proie à de grands bouleversements nécessitant des changements progressifs dans leur fonctionnement respectif. C'est à ce prix que la SOBEMAP pourra régler progressivement avec aise les problèmes de gestion et surtout s'imposer dans ce secteur mouvant et très concurrentiel.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ALMEIDA (d') N., LIBAERT T.(2004) : « *La communication interne de l'entreprise* », 4^{ème} édition
- AUVINET J.-M., BOYER L. et al (1997) : « *La communication interne au cœur du management* », Paris, Editions d'Organisation
- BANOUN A., DUFOUR L. (2008) : « **Le rôle de la communication interne : entre recherche de légitimité et conduite du changement** », *actes des congrès de Association francophone de Gestion des Ressources Humaines(AGRH)*
- BATIONO A. F. (2005) : « **La problématique de la communication interne dans le management des organisations: une analyse critique des pratiques de la CNSS** » Mémoire de Maîtrise en Science et Techniques de l'Information et de la Communication, Université de Ouagadougou
- BEAL J-P, LESTOCART P-A (2003) : « *Entre management et marketing : la communication interne* » Editions Demos
- BEON Ph.(1992) : « *Développer sa communication interne* », Paris, Nathan
- BICHON A. (2004) : « **Mesurer les comportements de mobilisation au sein des équipes de travail : une approche exploratoire** » *actes des congrès de Association francophone de Gestion des Ressources Humaines(AGRH)*
- BOISTEL, P. (2003) : « **La communication d'entreprise : un élément majeur de la politique générale des entreprises ?** », Colloque national de Paris : *pour une refondation des enseignements de communication des organisations* (extraits), 25 - 28 août

- BRES J.-B. (2004) : « **La communication interne de l'entreprise** », Université de Technologie Belfort-Montbéliard
- CITEAU, J.P. (1999-2000) : « *GRH : Principes généraux et cas pratiques* », 5^{ème} édition, DALLOZ, Armand Colin, Paris
- DETRIE P., MESLIN-BROYEZ C. (2002) : « *La communication interne au service du management* », Paris, Liaisons
- DUBOULOZ S. (2010) : « **L'effet des pratiques de mobilisation sur l'adoption d'une innovation organisationnelle. Le cas du Lean.** », 21^{ème} congrès de l'AGRH
- EXBRAYAT G, FISTEBERG N., FOUESNANT R. (2010) : « **Le Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH) : un atout dans l'optimisation de la GRH au service de l'entreprise** », MBA Management des Ressources Humaines, Université Paris Dauphine
- FOUAD H. C. (2007) : « **La communication interne : outil de gestion des ressources humaines, cas de poste Maroc direction régionale de Fes** », ISCAE, Euro-Arab Management School
- GILBERT P., GONZALEZ D., AUBRET J. (2005) : « **Les politiques RH comme actes de communication** » 16^{ème} Conférence de l'AGRH - Paris Dauphine, septembre
- MAILLET, L(1995) : « *Psychologie et organisation : l'individu dans son milieu de travail* », Etudes vivantes
- MATMATI M. (2000) : « **Les enjeux de l'intranet dans la GRH** », 11^{ème} congrès de l'AGRH, AGRH, Paris, France.
- MINTZBERG, H.(1994) : « *structures et dynamique des organisations* », Paris, les Editions d'Organisation
- MORIN, E.M. (1996) : « *Psychologies au travail* », éditions Gaetan Morin
- MUCCHIELLI, A. (2001) : « *La communication interne, les clés d'un renouvellement* », Armand Colin, Paris
- PERETTI J-M. (2005) : « *la gestion des ressources humaines* » : 12e édition, VUIBERT.
- PERRETI, J. M. (2002) : « *Ressources Humaines et Gestion des Personnes* », 4^e édition, Vuibert, Paris.

- PERNIN V. (2008) : « **Comment faire de la communication interne un vecteur de performance et d'accompagnement du changement pour le cabinet ?** », *Revue Economie & Comptabilité*, N°239 JUIN
- TRAORE A. (2003) : « **La communication et la problématique de la performance des établissements publics : Cas de la CNSS** », ENAM, Ouagadougou
- TREMBLAY M. (2005) : « **Les pratiques RH et la performance prescrite et hors rôle : Vérification du rôle médiateur de la justice, du support, de la confiance et de l'engagement organisationnel** », 16^{ème} Conférence de l'AGRH, Paris Dauphine
- WESTPHALEN M-H (2001) : « *Communicator, le guide de la communication d'entreprise* », Paris, Dunod, 4^{ème} édition

Webographie

- @ GINTRAND F. (2011a) : « **Les nouveaux enjeux de la communication interne : différencier, expliquer, hiérarchiser** », <http://www.journaldunet.com/management/expert/html>
- @ GINTRAND F. (2011b) : « **La communication interne à l'épreuve de la réalité de l'entreprise : le phénomène nouveau de la littérature anti-managériale** » <http://lefilrougedelopinion.com/2011/10/18/>
- @ www.managementplace.com/fr/insep/service.pdf / « **Mesurer et manager la qualité de service** »
- @ www.leconomiste.com/article/quelques-outils-pour-reussir-sa-communication-interne: « **Quelques outils pour réussir sa communication interne** »
- @ www.teamconsult-dz.com/pub.php: « **Le SIRH, au service du développement d'une Politique Ressources Humaines** »

Annexes

ANNEXE N° 1

Point de la collecte et du traitement des questionnaires

| Questionnaires | Nombre | Taux |
|-----------------------|---------------|----------------|
| Distribués | 120 | 100% |
| Récupérés | 102 | 85 % |
| Exploités | 89 | 74,16 % |

ANNEXE N°2 : QUESTIONNAIRE A l' intention des employés

M. Romaric T. D. BANON, Etudiant à l'ENAM Tél : 97 316 816 / 95 071 513

Madame / Monsieur,

Dans le cadre des recherches relatives au mémoire de fin de formation de cycle II dans la filière *Gestion des Ressources Humaines (GRH)* à l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM), nous avons choisi comme thème « **La communication interne, outil de mobilisation des ressources humaines : cas de la SOBEMAP** ». Au sens de la présente étude, la communication interne désigne « *l'ensemble de principes d'action et de pratiques visant à donner un sens pour favoriser l'appropriation, à donner de l'âme pour favoriser la cohésion et à inciter chacun à mieux communiquer pour favoriser le travail en commun* »

En élaborant ce questionnaire, nous avons voulu avoir vos points de vue aux fins de mener des analyses fiables. D'ores et déjà, nous vous exprimons notre profonde gratitude pour votre disponibilité et votre sincérité.

Catégorie professionnelle : Cadre Maîtrise Exécution
Branche d'activité : Administration Technique

1) Etes-vous satisfait du système de communication interne de la SOBEMAP?

OUI NON

2) Si oui, pensez-vous que la communication interne vous permet-elle d'être mobilisés pour l'atteinte des objectifs de la SOBEMAP?

Oui Non

3) Connaissez-vous la stratégie (vision, perspectives, valeurs...) et les principes fondamentaux régissant le fonctionnement de la SOBEMAP ?

Oui Non

4) Si non, qu'est-ce qui justifie cet état de choses ?

La méconnaissance par les responsables hiérarchiques de son importance

L'absence d'une traduction opérationnelle des objectifs stratégiques

L'absence d'une politique de communication sur la stratégie et le fonctionnement

Autres à préciser.....

5) Selon vous, existe-t-il des règles formalisées de gestion rationnelle des ressources humaines à la SOBEMAP ?

Oui Non

6) Si non, à quoi cela est dû ?

- Le manque d'information sur les perspectives de carrière pour les agents
- La non élaboration des politiques de gestion des ressources humaines
- L'absence d'un cadre d'échanges sur le système de rémunération et les possibilités de formation et de mobilité professionnelle
- Autres à préciser.....

7) Des trois formes de communication, laquelle est plus banalisée?

- Communication descendante (des hauts responsables vers les agents à la base)
- Communication ascendante (des agents à la base vers les hauts responsables)
- Communication transversale (entre services, entre directions, entre agents)

8) ¹⁴Pourquoi cette prédominance de la communication descendante?

- Le manque de moyens pour dynamiser les autres formes de communication
- La méconnaissance par les dirigeants de l'influence de la valorisation des opinions et aspirations des agents sur la mobilisation
- Les limites dues aux attributions du service Communication

*Autres à préciser.....

8) Que suggérez-vous pour une amélioration de la communication interne en vue de la mobilisation optimale du personnel de la SOBEMAP ?

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

Merci de votre contribution

¹⁴ Répondez à cette question si vous cochez les deux dernières cases

ANNEXE N° 3

Propositions d'ossature pour le journal interne de la SOBEMAP

| Nom des rubriques | Missions | Thèmes à aborder | Nombre de pages |
|----------------------|----------------------|---|-----------------|
| Quoi de neuf ? | Information | La stratégie de l'entreprise ; La situation du marché et de la concurrence ; L'actualité des contrats signés ; Les perspectives de l'entreprise, du secteur. | 3 |
| Coup d'œil | Ouverture | Panorama économiques généraux ; Thèmes d'intérêt général ; Echos sur l'actualité ; | 1 |
| Portes ouvertes | Décloisonnement | Présentation des différents services, métiers, unités ; Activités secondaires de l'entreprise (mécénat, formation...) ; Carnet du personnel. | 3 |
| Vous et nous | Dialogue | Tribune libre entre salariés (ex : page « Courrier des lecteurs », Petites annonces (PA) ; Confrontation d'opinions. | 2 |
| Coin de l'excellence | Reconnaissance | La vie quotidienne dans l'entreprise ; Les différents métiers et leurs développements ; Les « exploits » des services ou des salariés ; Gros plan sur un homme, sur une fonction. | 2 |
| Nos valeurs | Culture d'entreprise | Les comportements recommandés Les pratiques à promouvoir pour la performance La cohérence au niveau des pratiques Les bons réflexes de l'agent modèle de la SOBEMAP La philosophie, le logotype | 3 |
| Au plaisir | Distractions | sport, cuisine, culture, mots croisés, tests... Trucs et astuces pour le mieux être Conseils santé | 1 |

ANNEXE N° 4

Du bon usage des cercles de qualité

❖ **Définition**

- Qui ?* Petit groupe de 5 à 10 personnes
Structure permanente.
Sur la base du volontariat.
- Comment ?* Se réunit périodiquement.
Animé par l'un de ses membres.
- Pourquoi ?* Identifier, analyser les problèmes rencontrés dans l'exercice d'activités professionnelles.
Proposer des solutions : sous la forme d'un dossier présenté à la hiérarchie par les membres du cercle.
- Sur quoi ?* La qualité n'est pas l'objet exclusif de ces cercles (contrairement à ce qui se pratique par exemple au Japon).
les thèmes abordés devront être variés :
- N°1 : les conditions de travail (organisation, productivité, procédures administratives, sécurité, environnement).
 - N°2 : les procédures techniques et les problèmes de qualité (la formation, notamment).

❖ **Conseils**

Impliquer les instances dirigeantes

Il est indispensable que la direction générale donne l'impulsion initiale ; qu'elle suive les travaux en cours ; et qu'elle s'engage à mettre en œuvre les solutions retenues. Une manière de prouver son implication consiste à déléguer auprès de chacun des groupes constitués un représentant du top management, qui, selon la formule choisie, intervient de près (en assistant à toutes les réunions), ou de loin (au gré des besoins).

S'appuyer sur le personnel d'encadrement

L'encadrement a un rôle d'impulsion : sur lui repose le fonctionnement des groupes de travail. Il faut donc lui dispenser, d'une part, une information claire sur les enjeux et la conduite des opérations, et, d'autre part, une formation à la conduite des réunions et aux méthodes de travail en groupe.

Informier l'ensemble du personnel de l'entreprise

Le terrain est sensible, nous l'avons vu. La composition des groupes, la nature des thèmes abordés (sujets trop pointus ou, au contraire, trop vastes, causes polémiques ou désespérées...), le choix des animateurs, le degré d'implication de la direction générale... susciteront automatiquement des critiques. D'où l'utilité d'une campagne d'information pour expliquer, sereinement, l'utilité du chantier en cours, son fonctionnement, ses objectifs, et, si possible, apaiser les rumeurs.

Ecouter les différents niveaux hiérarchiques

Il est important de mélanger au sein des groupes des personnes d'horizons et de statuts différents : cadres, agents de maîtrise, employés, ouvriers.

Les méthodes de travail seront basées sur de stricts principes démocratiques – un homme, une voix -, et, bien évidemment, sur le dépassement des relations hiérarchiques traditionnelles. Néanmoins, pour la bonne marche des groupes, des chefs d'équipe pourront être nommés.

Source : **WESTPHALEN M-H (2001), *Communicator, le guide de la communication d'entreprise***, Paris, Dunod

ANNEXE N° 5

La politique, le plan et le programme de communication

Plusieurs organisations se sont donné une *politique* officielle de communication interne. Il s'agit d'identifier et de faire connaître les grands principes qui devraient soutenir les différentes pratiques de communication. Cela ressemble plus à un but qu'à des objectifs: on parle de valeurs privilégiées telles la transparence ou la participation, mais c'est dans le plan de communication que l'on retrouvera les mesures qui doivent être prises pour atteindre ce but.

Le programme, quant à lui, est circonscrit dans le temps. Il répond à un problème précis, identifié par le communicateur qui souhaite intervenir pour le résorber, avec l'aide du communicologue. Si l'organisation dispose déjà d'une politique ou d'un plan de communication, il devra en tenir compte dans la construction de son programme. Il ne peut aller à contre-courant des valeurs énoncées dans la politique; il peut s'en servir pour défendre ses propositions en démontrant qu'elles se situent dans la lignée des intuitions déjà reconnues comme fondamentales par la direction de l'organisation.

S'il y a déjà un plan de communication interne, le communicateur peut s'en inspirer pour mettre en place sa réponse au problème qui lui est soumis, mais il ne doit pas se limiter aux mesures déjà prises, à moins que ce ne soit pour relancer un plan mal appliqué ou routinier, car il y a bien des chances que l'apparition d'un problème témoigne d'une faiblesse dans le plan établi.

Si l'eau n'arrive pas, c'est probablement que le tuyau est bouché. Il est inutile d'augmenter le débit, à moins de vouloir faire exploser le système. Il faut arrêter le courant pour procéder au déblocage ou brancher la source sur un autre tuyau pour que l'eau arrive à destination.

Un programme de communication, c'est une intervention qui tranche dans le vif de l'organisation pour mettre fin à un trouble constaté ou appréhendé. On ne peut prétendre le réaliser sans bousculer les habitudes de ceux qui y vivent ou qui y travaillent.

On confond très souvent politique, plan et programme de communication interne. Or, le politique et le plan exigent une réflexion et des discussions qu'il serait illusoire d'espérer réaliser en situation de problème. Le programme permet d'utiliser les moyens de communication pour régler ce problème. Il peut fournir, par la suite, les éléments à partir desquels on pourra mettre en place une politique et un plan de communication, car on saura mieux identifier les faiblesses des réseaux de communication existants et compter sur ceux qui se seront révélés, en cours de programme, les plus performants.

Revenons à notre métaphore: si un tuyau est bloqué, on va d'abord s'occuper de ce tuyau. Ce n'est pas le temps de revoir l'ensemble de la tuyauterie. Une fois que le problème aura été réglé, on pourra réévaluer tout le système pour y appliquer les leçons tirées du programme réalisé.

Source : LAFRANCE André, Réseaux et programmes de communication interne, Editions Nouvelles

ANNEXE N° 6

Le choix d'un mode de communication

| | Écrit | Oral | Audiovisuel |
|---------------|--|---|---|
| Avantages | <p>Immédiat : n'importe qui peut prendre sa plume et écrire.</p> <p>Traditionnel : dans les pays latins, la diffusion des idées passe traditionnellement par l'écrit.</p> <p>Riche : la démultiplication est aisée pour un nombre important de destinataires ; dans le temps, dans l'espace.</p> | <p>Direct : contact immédiat, dialogue possible.</p> <p>Economique : quand l'audience est limitée (n'excédant pas une centaine de personnes).</p> | <p>Affectif : un média « chaud », agréable pour le récepteur (cela ne nécessite pas une écoute très soutenue de sa part).</p> <p>Maniable : les processus de conservation et démultiplication font partie du dispositif initial.</p> <p>Efficace : bonne mémorisation.</p> |
| Inconvénients | <p>Traître : ce n'est pas parce que l'on peut écrire, que l'on sait faire passer un message. Pour rédiger un « bon » message, il faut y passer du temps.</p> <p>Dangereux : les entreprises françaises ont tendance à faire crouler leurs salariés sous de nombreux documents écrits.</p> | <p>Imprécis : risque de déformation de l'information aux deux stades de transmission du message (émission, réception).</p> <p>Volatile : ne laissant pas de trace, l'analyse « à tête reposée » est impossible (à moins d'avoir pris soin d'enregistrer le message).</p> | <p>Long : la préparation est lourde. Les délais imposés sont inconciliables avec une opération de communication rapide.</p> <p>Complexe : la conception technique est du ressort de spécialistes.</p> <p>Exigeant : concevoir puis diffuser les messages demande un matériel important.</p> <p>Onéreux : coût de la conception, de la fabrication et de la duplication.</p> |
| Bilan | <p>Fondamental : moyen le plus classique, le moins coûteux.</p> <p>Commode : diffusion illimitée, conservation parfaite, consultation souple (possible à tout moment).</p> <p>Modulable : utilisé par toutes tailles d'entreprises.</p> <p>A limiter : gare aux excès !</p> | <p>Indispensable : médium convivial, économe, mais peu fiable.</p> <p>A encadrer : tout message oral devrait être accompagné d'une information écrite (complémentaire ou préparatoire).</p> <p>Pourquoi ne pas distribuer en cours de réunion les dossiers de presse, destinés à la communication externe ?</p> | <p>Limité : du fait de son coût, la duplication d'une bande magnétique se fait en nombre limité d'exemplaires.</p> <p>Moderne : technologie d'avenir appelée à jouer un rôle croissant.</p> <p>Imposant : convient aux grandes structures.</p> <p>A suivre : aucune entreprise ne peut aujourd'hui l'ignorer.</p> |

Source : WESTPHALEN M-H (2001), *Communicator, le guide de la communication d'entreprise*, Paris, Dunod

ANNEXE N° 7

Affiliation du responsable de la communication interne

| Responsable affilié à la direction | Ressources humaines | Communication |
|------------------------------------|--|---|
| Avantages | <p>Logique : direction du personnel et communication interne sont des fonctions complémentaires.</p> <p>Riche : s'appuie sur une solide connaissance des salariés, des valeurs de l'entreprise.</p> <p>Fructueux : assure un lien entre les différents partenaires sociaux ; permet de déceler et de résoudre les conflits.</p> | <p>Harmonieux : homogénéisation des messages internes et externes.</p> <p>Dynamique : l'approche d'un service de communication externe passe pour être moins austère que celle d'une direction classique du personnel.</p> <p>Pragmatique : mise en œuvre de compétences transversales, selon les techniques utilisées (rédaction, audiovisuel, événementiel...), et non plus suivant les publics concernés (interne ou externe).</p> |
| Dangers | <p>Le débordement : leurs démarches et leurs priorités respectives ne s'accorderont pas nécessairement.</p> <p>Le classicisme : le mode de communication des DRH est tenu pour austère, sévère.</p> <p>Le cloisonnement : les actions couplées associant les deux formes de communication (int. Et ext.) seront plus difficiles à mettre en œuvre.</p> | <p>La perte d'autonomie : la communication interne risque de n'être qu'une pâle déclinaison des opérations conçues pour l'externe.</p> <p>La mise à l'index : la communication externe pourrait porter ombrage à la communication interne.</p> |
| Bilan | <p>Bonne connaissance de l'entreprise et de ses salariés.</p> <p>Idéal pour la communication sociale et humaine : recrutement, motivation, formation, politique sociale...</p> | <p>Maîtrise des techniques professionnelles de communication.</p> <p>Idéal pour la communication technique et institutionnelle.</p> |

Source : WESTPHALEN M-H (2001), *Communicator, le guide de la communication d'entreprise*, Paris, Dunod

TABLE DES MATIERES

| | |
|---|-----------|
| Identification du jury..... | i |
| Déclaration d'engagement de l'apprenant..... | ii |
| Dédicaces | iii |
| Remerciements..... | iv |
| Liste des sigles et abréviations | v |
| Liste des tableaux..... | vi |
| Liste des figures..... | vii |
| Liste des annexes | viii |
| Glossaire :..... | ix |
| Résumé..... | x |
| Sommaire..... | xii |
| | |
| INTRODUCTION GENERALE | 1 |
| Chapitre I^{er} : CONTEXTE ORGANISATIONNEL DE L'ETUDE, | |
| OBSERVATIONS DE STAGE ET CIBLAGE DE LA | |
| PROBLEMATIQUE | 4 |
| | |
| Section 1 : Cadre physique de l'étude et observations de stage | |
| | 6 |
| | |
| <u>Paragraphe 1</u> : Présentation de la SOBEMAP | 6 |
| I: Historique, statuts et activités menées..... | 6 |
| Paragraphe 2 : Etat des lieux de l'environnement de travail à la SOBEMAP..... | 14 |
| I- Observations de stage | 14 |
| | |
| SECTION II : Formulation de la problématique de l'étude | 32 |
| | |
| <u>Paragraphe 1</u> Ciblage de la problématique | 32 |
| I- Choix de la problématique | 33 |
| II- Spécification de la problématique | 35 |
| <u>Paragraphe 2</u> : Vision globale de résolution de la problématique spécifiée et séquences de résolution | 36 |
| I- Détermination de la vision globale de résolution de la problématique spécifiée | 36 |
| II- Séquences de résolution..... | 39 |

Chapitre 2^{ème} : DU CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE AUX CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES APPROCHES DE SOLUTIONS..... 41

SECTION 1 : Cadre theorique et methodologique 42

| | |
|---|----|
| Paragraphe I : Des objectifs à la revue de littérature | 42 |
| I- Fixation des objectifs de l'étude et hypothèses | 42 |
| 1.2. Formulation des hypothèses et tableau de bord de l'étude | 43 |
| II- Revue de la littérature liée à la problématique..... | 50 |
| Paragraphe 2 : Méthodologie adoptée..... | 57 |
| I- Principales caractéristiques de la démarche méthodologique | 57 |
| 1.2 L'enquête | 58 |
| II. Outils d'analyse et de présentation des données..... | 61 |
| 2.3. Difficultés rencontrées et limites des données..... | 62 |

Section 2 : Des enquêtes de vérification des hypothèses aux recommandations à l'endroit des acteurs..... 63

| | |
|---|-----|
| Paragraphe 1 : Enquêtes et vérification des hypothèses..... | 63 |
| I- Dépouillement, traitement et restitution des données | 63 |
| 1.2. Vérification des hypothèses et établissement des diagnostics | 73 |
| Paragraphe II: Contribution à l'amélioration de la communication interne pour l'optimisation de la mobilisation des ressources humaines à la SOBEMAP | 76 |
| I- Vers l'amélioration de la communication interne pour la mobilisation optimale des RH.. | 77 |
| 1.2. Approches de solutions pour une communication efficace sur les dispositifs de GRH ... | 80 |
| 1.3. Approches de solutions pour la valorisation des communications ascendante et transversale | 83 |
| II- Recommandations liées à l'amélioration de la communication interne pour la mobilisation optimale des RH..... | 90 |
| 2.1. Recommandations à l'endroit des dirigeants de la SOBEMAP | 90 |
| 2.2. Recommandations à l'endroit des agents de la SOBEMAP | 95 |
| CONCLUSION GENERALE | 98 |
| BIBLIOGRAPHIE | 101 |
| ANNEXES..... | 105 |
| TABLE DES MATIERES | |