



REPUBLIQUE DU BENIN

MINISTÈRE D'ÉTAT CHARGÉ DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE (MESRS)

UNIVERSITÉ D'ABOMEY-CALAVI (UAC)

ÉCOLE NATIONALE D'ÉCONOMIE APPLIQUÉE ET DE MANAGEMENT (ENEAM)

MEMOIRE DE FIN DE FORMATION

POUR L'OBTENTION DU DIPLOME DE MASTER PROFESSIONNEL

Option : Gestion Filière : Gestion des Ressources Humaines & Communication

Année Académique : 2011-2012

THEME

**LES EFFETS DE LA COMMUNICATION INTERNE
SUR LE RENDEMENT DU PERSONNEL DES
INSTITUTIONS : CAS DU MINISTÈRE DE
L'INTERIEUR, DE LA SECURITE PUBLIQUE ET
DES CULTES**

Réalisé par : Faïssou AMADOU

Sous la Direction de:

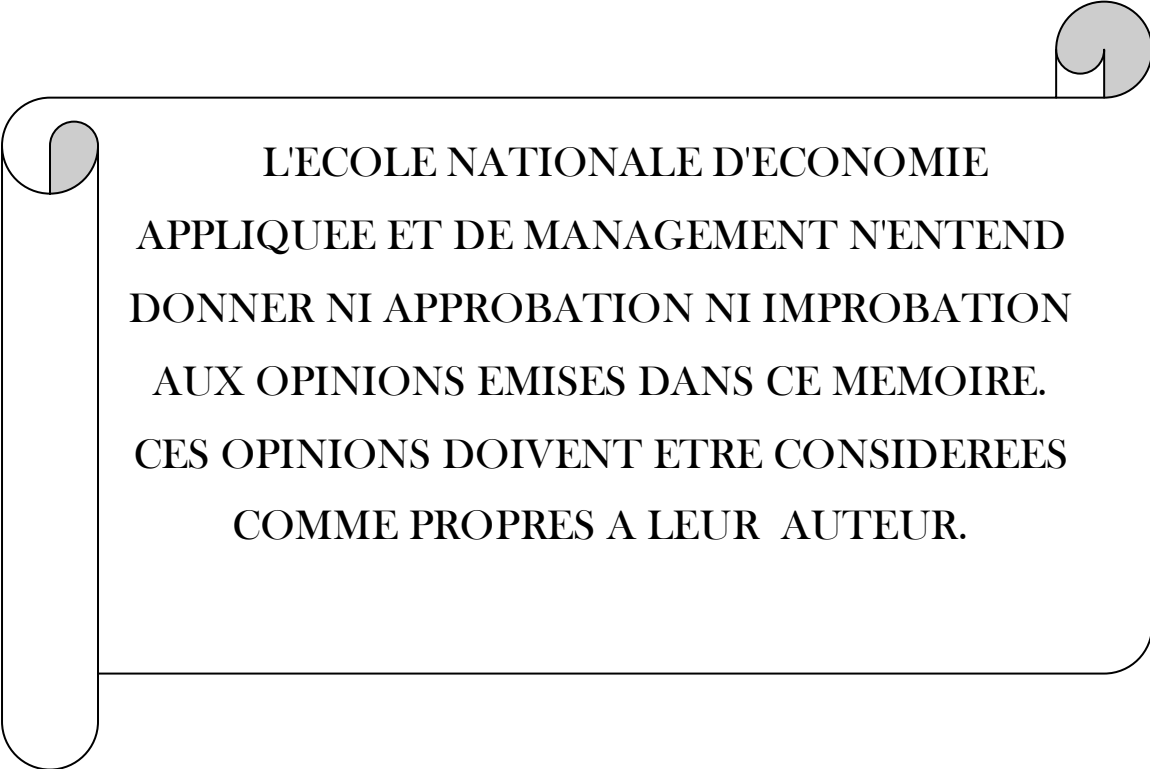
Maître de stage :

Monsieur Bertin C. DOSSOU
Administrateur du Travail, Directeur des
Ressources Humaines du MISPC

Maître de mémoire :

Dr Narcisse KLAO
MBA, PhD- Management
Professeur d'Universités

Mai 2014



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

SOMMAIRE

DEDICACE.....	ii
REMERCIEMENTS.....	iii
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE 1 DE LA PRESENTATION DU MINISTERE DE L'INTERIEUR AUX SEQUENCES DE RESOLUTION DE LA PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE	4
Section 1 : Présentation du Ministère de l'Intérieur	4
Section 2 : Environnement administratif et institutionnel du Ministère	8
CHAPITRE 2 CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE RECHERCHE.....	12
Section 1 : Problématique, objectifs et hypothèses de la recherche.....	12
Section 2 : De la revue de littérature à la méthodologie de recherche.....	25
CHAPITRE 3 PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS, SUGGESTIONS ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS PROPOSEES.....	34
Section 1 : Présentation des données à caractère qualitatif et quantitatif.....	35
Section 2 : Analyse des résultats d'enquêtes.....	42
CONCLUSION.....	58
BIBLIOGRAPHIE.....	61
ANNEXES.....	64

DÉDICACE

Je dédie ce mémoire à :

- Mon Epouse BIAO Habiba
- Mes enfants Rifkoth, Samiratou et Faïssath.

REMERCIEMENTS

Je ne saurais produire le présent document sans le concours de certaines personnes à qui je tiens à exprimer ma profonde gratitude. Il s'agit essentiellement de :

- Mon Maître de mémoire, **le Dr Narcisse K. KLAO**, auprès de qui j'ai trouvé disponibilité et conseils malgré ses obligations quotidiennes ;
- Tout le personnel enseignant et l'Administration de l'ENEAM ;
- Tout le personnel du Ministère de l'Intérieur, de la Sécurité Publique et des Cultes ;
- Mon cher ami **Chabi Albert DIMON**
- Tous ceux qui, près ou de loin, ont apporté un quelconque appui à la réalisation de ce travail.

INTRODUCTION

Les premiers pas de la communication interne apparaissent avec l'avènement de la Révolution industrielle et le besoin des directions de certaines entreprises de transmettre des consignes et des informations à leurs salariés. Cette notion est un élément d'un ensemble connu sous le vocable de « communication globale » qui est comprise comme approche intégrale de toutes les diverses formes de communication : institutionnelle, Commerciale et interne. Elle est présentée comme une démarche homogène qui oriente l'entreprise vers la forme appropriée de communication.

La communication globale recherche la cohérence entre le contenu des messages, les réalités de l'entreprise, des marques et des produits ainsi que les objectifs qu'elle vise. On distingue généralement :

- la communication interne qui est dirigée vers les salariés de l'entreprise
- la communication externe qui s'adresse à l'environnement de l'entreprise.

Il ne s'agit pas pour les organisations de gérer en "parallèle" communication interne et communication externe. Il s'agit pour elles d'assurer la cohésion et la compatibilité entre les messages en direction de toutes les parties prenantes (clients, personnel, partenaires, associés...). Les entreprises, par la mise en œuvre d'une communication globale, réduisent les contradictions et augmentent l'implication du personnel, souvent perçu comme étant le premier ambassadeur de la firme.

En 1890 déjà, apparaissaient les premiers journaux internes. Mais il faudra attendre environ un siècle pour que la fonction soit vraiment identifiée comme fonction à part entière. Les années 80 verront alors s'institutionnaliser « les chargés de communication interne » ou « responsables de communication interne » ; puis naîtront en même temps les premières agences de conseil et d'audit. Quant aux moyens de communication interne, ils ont connu une évolution croissante depuis leur apparition. Au début des années 90, les séminaires, et autres séances d'informations étaient particulièrement appréciés par les acteurs de la communication.

On attend de la communication interne, qu'elle informe les salariés sur la vie de l'entreprise, ses évolutions, son marché. Cette attente concerne autant la Direction Générale que les salariés. Elle cherche aussi à rassembler tous les acteurs de l'entreprise, autour d'une solidarité collective, le développement de l'entreprise et des changements à conduire. Elle a pour principal objectif de valoriser la culture de l'entreprise et d'y faire adhérer les acteurs internes. Elle doit donc être homogène avec la stratégie de développement de l'entreprise.

Ainsi, le rôle de la communication interne consiste à faire comprendre et partager la politique de l'entreprise avec les différents acteurs afin de leur permettre une bonne réactivité individuelle et faciliter les synergies.

Dans ce cadre, pour la communication interne, le produit à vendre est « la connaissance de l'entreprise ». Pour chaque salarié, le produit à acheter est « la connaissance de l'entreprise » ce qui lui permet de comprendre ce qu'il doit faire et ce qu'il fait. Dans le même ordre d'idées, l'offre d'informations doit être variée au niveau des canaux de distribution pour

toucher les différentes catégories d'employés. Elle doit également circuler vers les salariés et entre les salariés, en commençant par la faire remonter pour mieux comprendre son marché.

Nos recherches ont eu pour cadre le Ministère de l'intérieur, de la Sécurité Publique et des Cultes. Cette institution a, à sa charge un personnel à gérer et a besoin de ce fait, d'une politique de communication adéquate en vue de motiver les travailleurs pour mieux réussir sa mission.

A cet effet, l'installation d'un système de communication interne efficace et performant devient une nécessité. L'organisation d'un tel système permettra d'éviter plusieurs handicaps parmi lesquels le retard dans la circulation de l'information et ou son blocage pour des raisons interpersonnelles.

C'est au nombre des problèmes identifiés que nous avons voulu apporter notre contribution à l'amélioration de la communication interne au sein du Ministère. Pour y parvenir, nous avons structuré le présent document (objet de notre mémoire) en trois chapitres.

Le premier chapitre est destiné à la présentation du cadre contextuel de l'étude. Le deuxième aborde le cadre théorique et méthodologique de l'étude. Le troisième est consacré à la présentation et à l'analyse des résultats, aux suggestions et aux conditions de mise en œuvre des solutions proposées.

CHAPITRE 1

DE LA PRESENTATION DU MINISTÈRE DE L'INTÉRIEUR, DE LA SECURITE PUBLIQUE ET DES CULTES AUX SEQUENCES DE RESOLUTION DE LA PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE

Ce chapitre est consacré à la présentation du Ministère et aux séquences de résolution de la problématique.

Section 1 : Présentation du Ministère de l'Intérieur.

Dans cette section, nous abordons d'abord l'historique du Ministère de l'Intérieur qui a servi de cadre pour notre étude. Ensuite, nous présenterons sa structure, missions et nous tenterons enfin de restituer le fonctionnement de l'institution.

Paragraphe 1: Historique, vision et mission.

Ce paragraphe traite de l'historique, de la nature juridique et des missions du Ministère.

A- Historique

L'actuel Ministère de l'Intérieur, de la Sécurité Publique et des Cultes a commencé par exister sous la dénomination de Ministère des Affaires Intérieures (MAI) pour la première fois au Bénin (ex Dahomey) le 27 mai

1957. L'appellation « Ministère des Affaires Intérieures » fait place à celle de Ministère de l'Intérieur du 26 mai 1959 au 1^{er} janvier 1960. Après l'indépendance du pays intervenue le 1^{er} Août 1960, le Ministère conserve la même dénomination du 02 novembre 1960 au 29 décembre de la même année.

Il prend ensuite du 13 février 1962 au 11 septembre 1963, la dénomination de Ministère des Affaires Intérieures, de la Sécurité et de la Défense (MAISD). Il devient celui des affaires Intérieures et de la Sécurité (MAIS) du 11 septembre 1963 au 28 octobre 1963.

Il est délégué auprès du Président de la République du 28 octobre 1963 au 24 décembre 1965.

Du 24 décembre 1965 au 30 décembre 1966, il change de dénomination et devient Ministère de l'Intérieur, de la Sécurité Publique et de la Défense Nationale (MISPDN). Il prend ensuite la dénomination du Ministère de l'Intérieur et de la Sécurité et demeure tel du 30 décembre 1966 au 07 juillet 1980.

Pour la première fois il est dénommé Ministère de l'Intérieur et de la sécurité Publique du 12 février 1984 avant d'être délégué encore auprès du Président de la République, cette fois-ci chargé de l'Intérieur, de la Sécurité Publique et de l'Administration Territoriale (MISPAT) du 14 mars au 1990 au 07 mai 2001.

Au lendemain des Elections Présidentielles de mars 2001, il devient Ministère de l'Intérieur, de la Sécurité Publique et de la décentralisation (MISPD). Face aux nouvelles fonctions que lui a dévolue le gouvernement du changement, on procéda à une scission de ce département ministériel pour une deuxième fois. C'est pourquoi on a aujourd'hui, le Ministère de

l'Intérieur et de la Sécurité Publique (MISP) et le Ministère de la Décentralisation, de la Gouvernance Locale, de l'Administration et de l'Aménagement du Territoire (MDGLAAT). Mais après les élections présidentielles de mars 2011, il devient Ministère de l'Intérieur de la Sécurité Publique et des Cultes.

B/ Vision et Mission du MISPC

La vision du Ministère de l'Intérieur, de la Sécurité Publique et des Cultes est de faire du Bénin du Bénin à l'horizon 2025 un « **havre de paix, de stabilité politique interne et frontalière, de sécurité des biens et des personnes, et de démocratie où l'ordre public et la loi sont respectés** ». Il s'agit ainsi de renforcer les actions déjà entreprises pour de notre pays un pays sécurisé où tous les rouages de la production de la sécurité sont maîtrisés, les limites territoriales entièrement maîtrisées, la prévention des catastrophes et de la transhumance anarchique rendue effective et enfin l'état civil modernisé.

Au regard de cette vision et conformément à l'article 1^{er} du décret N° 2012-429 du 6 novembre 2012 portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère de l'Intérieur, de la Sécurité Publique et des Cultes, le MISPC a pour mission l'élaboration et la mise en œuvre de la politique de l'Etat en matière de sécurité ; de protection civile et des libertés publiques.

Au titre de ses attributions relatives à la sécurité publique, le Ministère de l'Intérieur, de la Sécurité Publique et des Cultes est chargé :

- d'assurer l'ordre public, notamment la sécurité intérieure et extérieure de l'Etat ;

- de prendre toutes mesures tendant à assurer la prévention, la recherche et la répression de tous faits susceptibles de troubler l'ordre public ;
- de gérer les flux migratoires ;
- d'élaborer et mettre en œuvre la politique intégrée des frontières.

Au titre de ses attributions relatives aux affaires intérieures, le Ministère de l'Intérieur est chargé :

- de prendre tous les actes réglementant la vie civile des populations, la circulation des personnes et des biens conformément aux lois et conventions en vigueur ;
- d'assurer la jouissance des libertés publiques ;
- d'assurer la coexistence pacifique des cultes traditionnels et modernes ;
- d'orienter l'exercice du culte vers l'épanouissement et l'émancipation des adeptes et le développement de tout le pays ;
- d'assurer une meilleure organisation de la transhumance nationale et lutter contre la transhumance transfrontalière ;
- d'assurer la réglementation en matière de débits de boissons, établissements de restaurations et assimilés ;
- de prévenir et régler les conflits sociaux nés des successions aux trônes des chefferies traditionnelles, et les conflits inter et intra religieux ;
- de moderniser l'Etat Civil par la création d'un fichier central ou registre de population numérique biométrique ainsi que par la formation et le recyclage des agents et officiers d'Etat Civil conformément à la réglementation en vigueur.

Au titre de ses attributions relatives à la protection civile, le Ministère de l'Intérieur est chargé :

- de mettre en œuvre la protection et la défense civiles ;
- d'organiser les secours en cas de sinistres ou de catastrophes ;
- d'assurer sur toute l'étendue du territoire national la protection des personnes et des biens, la sécurité des installations d'intérêt général et des ressources naturelles de la nation en liaison avec les autres départements ministériels intéressés.

Section 2 : L'environnement administratif et institutionnel du MISPC.

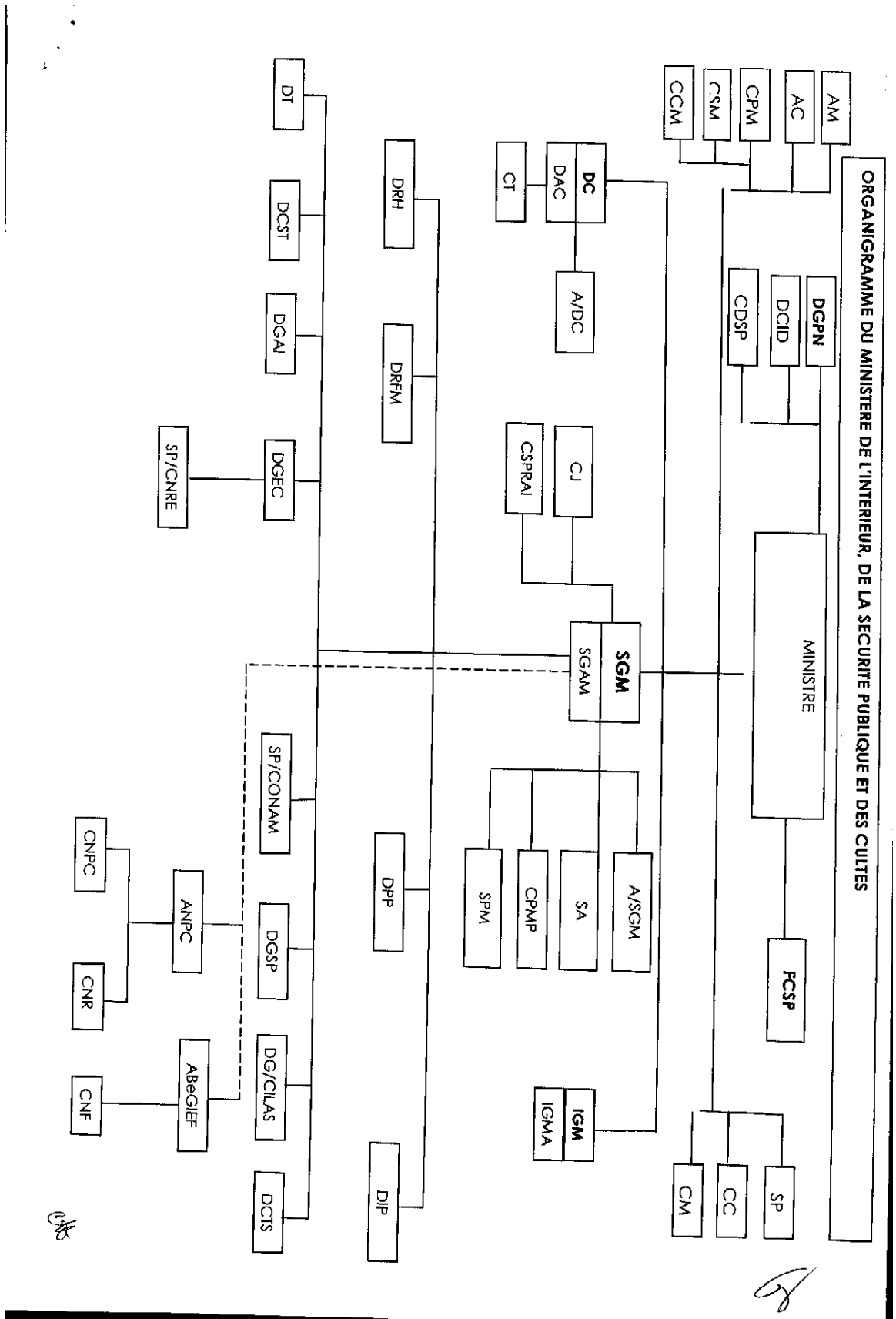
Cette section présente une description de l'environnement administratif et l'organisation générale du ministère.

Paragraphe 1 : Description de l'environnement administratif

Pour décrire l'environnement administratif du Ministère, il est suggestif de présenter l'organigramme et l'environnement des ressources humaines.

A- Organigramme du MISPC

Le MISPC présente un organigramme hiérarchique et fonctionnel comme l'indique la figure ci-dessous. Il ne peut en être autrement dans la mesure où il a été réalisé conformément au décret N° 2012-191 du 3 août 2012 fixant la structure-type des ministères. Ce qu'il importe de retenir est que tout organigramme reflète le circuit de communication de l'organisation.



B- Description de l'environnement des ressources humaines

Pour un Ministère aussi stratégique que le MISPC, la communication interne mise en œuvre constitue une dimension importante de la gestion de ses ressources humaines. Elle permet d'étudier les liens et relations entre les entités car de leur fluidité dépend son bon fonctionnement. Les données recueillies sur les modes de communication au sein du ministère nous montrent que plusieurs moyens sont utilisés rattachables aux trois catégories classiques à savoir les moyens écrits (note de service, fax..), les moyens oraux (réunions, téléphone...). En revanche, on note l'absence, le manque, voire l'absence de panneaux d'affichage, de boîtes à suggestions, de téléphone et le faible raccordement des structures à Internet. De nombreuses sections d'une Direction aussi centrale que la DRH n'y sont pas connectées.

Paragraphe 2 : L'organisation générale du ministère

Elle indique les relations entre les structures aussi bien que les procédures.

A- Les relations entre les structures

Elles sont dominées particulièrement par des conflits d'attributions. Le manque de cohésion et de solidarité dans les actions d'envergure entache les relations interpersonnelles et entraîne également des frustrations à divers niveaux.

Les relations de travail sont donc viciées et logiquement la rétention de l'information de part et d'autre participe de la destruction du climat sain qui devrait prévaloir au sein des services. Cette situation va d'ailleurs de paire avec les difficultés que connaît la mise en œuvre des programmes et décisions prises au sommet. L'obligation de rendre compte, à chaque niveau en prend également un coup.

Il faut rappeler que, dans ce même cadre, le faible contrôle exercé sur la gestion et le manque de suivi évaluation favorise la non traçabilité dans les méthodes de travail.

B- Les procédures

Le MISPC est un ministère dont les missions et même certaines activités sont transversales dans l'environnement gouvernemental. Il est, de ce fait, une institution qui a l'obligation du respect de procédures dans la mesure où il demeure le garant de la sécurité publique.

La non disponibilité de manuels de procédures dans certaines structures du ministère constitue un dysfonctionnement étant donné que dans le cadre d'une meilleure connaissance des administrations et des services rendus.

De même, le Service des Relations avec les Usagers qui devrait constituer un moyen efficace de satisfaction des besoins des usagers et une vitrine du ministère ne joue pratiquement point son rôle. En effet, ce service est chargé notamment :

- d'accueillir, de renseigner les usagers ;
- de leur fournir toute information sur le traitement de leurs dossiers ;
- d'inciter et de participer à la réduction des délais de traitement des dossiers.

Mais les usagers n'y trouvent aucune orientation pour l'amélioration des prestations de service du ministère.

CHAPITRE 2

CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Tout sujet de recherche comporte un champ théorique. Sa réalisation s'appuie sur une démarche méthodologique appropriée. C'est pourquoi le présent chapitre est consacré au cadre théorique et à la méthodologie de l'étude.

Section 1 : Problématique, objectifs et hypothèses de la recherche

La section 1 aborde dans un premier temps la problématique et l'intérêt de l'étude, dans un second temps la revue de littérature et la méthodologie de l'étude.

Paragraphe 1 : Problématique et objectifs de l'étude

Dans ce paragraphe, nous abordons la problématique ainsi que l'intérêt de l'étude.

1.1. Problématique

On impute chaque jour à la communication interne la responsabilité de dysfonctionnements aussi divers que les problèmes de structure. En effet, alors que la communication interne en entreprise se doit de préconiser le bon fonctionnement de la structure, elle est aujourd'hui source de problème, de malentendus et de désaccords. Les besoins en matière d'information et de communication se sentent dans la plupart de nos entreprises¹.

¹ Sekou, sekou, Le rôle de la communication interne en entreprise : cas de la compagnie de filature et de sacherie COFISAC, IPG Dakar – DESS 2009

Les problèmes d'information sont divers dans l'entreprise : l'absence d'information pour les employés sur les activités de leur service, sur les activités des autres services, sur les activités globales de l'entreprise, sur son organisation, puis sur les mouvements du personnel (mutation, retraite)

Aussi, est-il fréquent que le personnel d'une entreprise ne soit pas fixé sur l'avenir de sa carrière : les événements de la carrière (promotion, avancements), les diverses possibilités de carrière, les aspects sociaux (congrés, sécurité sociale), les salaires et le règlement, la formation et le perfectionnement. Les différences d'expériences entre les employés ne favorisent non plus le développement d'une communication franche entre ces derniers : les plus expérimentés ayant souvent la maîtrise due à leur ancienneté, et les autres se montrant parfois quelque peu prétentieux.

Dans de nombreuses structures, l'information arrive à ses destinataires en retard suite à une vitesse de traitement parfois trop lente, ce qui souvent entraîne un déficit d'informations.

En ce qui concerne la communication descendante, elle est la plus communément mise en œuvre, la plus pratiquée. Or le manque de contact avec les supérieurs hiérarchiques est visible, chacun d'eux à souvent sa propre politique d'information. Ainsi, l'usage presque exclusif de la communication descendante a tendance à vicier le climat social au sein de l'entreprise. Les causes d'une absence de communication non réussie dans l'entreprise sont dues à l'écart qui existe entre ce qui est et ce qui est souhaité ; cela peut s'expliquer par un manque de connaissances, d'informations, des croyances, des valeurs, ou à un manque de compétence.

Les caractéristiques physiques et sensorielles varient fortement d'un individu à l'autre (vue, audition). Elles peuvent présenter de grandes

différences. Pour un individu donné, un accident, la maladie, l'âge, la fatigue peuvent altérer de manière occasionnelle ou permanente ses différentes capacités sensorielles. Les chefs d'entreprises doivent utiliser le mode de communication le mieux adapté aux hommes qu'ils emploient.

Il faut également dire qu'il existe des facteurs inhérents aux caractères, aux principes voire à la culture de chacun des membres de sa structure : certaines personnes sont catégoriques dans leur façon de penser, de croire, de faire ; ce qui entraîne forcément des résistances aux changements. Il est difficile dans ce cas de faire entendre raison. Il en résulte une absence flagrante de cohésion interne au sein de l'organisation, car le problème est d'ordre comportemental. Et le paradoxe est que ce type d'organisation dispose d'individualités et de professionnalités, mais que leur collaboration dans l'entreprise conduit à un résultat largement inférieur à la moyenne de leurs compétences.

La diminution des performances est également due à l'inadaptation de certains supports. Les décisions sont toujours prises en haut et le déficit de communication favorise chez le salarié un sentiment aujourd'hui lié à son emploi. Aussi veut-il toujours être informé sur l'environnement économique juridique et social de l'entreprise qui l'emploie.

De même, les institutions qui ne réussissent pas sont confrontées à nombres de problèmes : on n'encourage pas les comportements d'écoute, la circulation de l'information ne passe pas, le travail en commun n'est pas facilité, la promotion de l'esprit de coopération ne se fait pas. En un mot, le développement du collectif reste un souhait.

Quant à celles qui vont mal, elles font aussi face à des conflits de diverses natures. Les oppositions s'affichent plus ouvertement, les volontés de coopération s'amenuisent, les tensions naissent dans les relations internes.

L'absence de communication laisse la liberté d'interprétation à toutes les intelligences sur un sujet donné. L'expérience a montré que de multiples désaccords, d'incohérence et d'incompréhensions sont survenus faute de communication que se soit sur le plan familial que professionnel

Les rumeurs ou encore les bruits de couloir déforment la vérité, elles grossissent vite et de manière incontrôlable, elles développent l'inquiétude. Les bruits de couloir tronquent et déforment l'information.

Toute communication interne nécessite un diagnostic annuel du système existant et des besoins de l'entreprise à court et moyen terme. Les décisions du chef d'une entreprise, le fruit d'une analyse stratégique aux facteurs multiples, peuvent ne pas toujours être comprises des équipes ; il faut donc informer. La charge du travail augmente de jour en jour mais pas la charge du personnel

La communication interne résout les problèmes de motivation et de décrochage, car le décrochage implique non seulement de mettre en place physiquement des réseaux favorisant la circulation de l'information, mais également de vaincre des barrières comme les mentalités conservatrices ou les problèmes de langages. La communication s'attaque à la non transparence, à la résistance au changement et à la hiérarchie bloquante.

Tout commence par un effort permanent de pédagogie de l'entreprise aux différents niveaux de sa structure, tendant à expliquer aux salariés les objectifs et les contraintes qu'ils subissent trop sans souvent en percevoir le sens.

Il s'attache ensuite à les rendre acteurs des changements indispensables en leur donnant du pouvoir sur l'organisation du travail, grâce à la participation et à l'expression collective. La communication contribue enfin à conforter la légitimité de l'entreprise aux yeux de ses différents partenaires, indispensable pour mériter leur implication active dans l'amélioration de son efficacité et dans son développement. Une bonne communication interne de qualité est un moyen d'intégrer les collaborateurs. Elle constitue un instrument privilégié pour créer et entretenir un bon climat de travail.

Nous proposons d'identifier les besoins en information et en communication au MISPC. Nous attirons cependant l'attention sur un point fondamental, il n'existe pas une communication idéale, parfaite, la communication humaine comporte d'innombrables paramètres dont font partie les problèmes précités : toute communication met en jeu des mécanismes, voulus ou non, conscients ou non et en perpétuelle interaction : ainsi élevé un obstacle ne sera plus considéré comme le nettoyage d'une situation jugée parfaite : mais plutôt comme la création d'une nouvelle situation.

Le travail de recherche que nous allons élaborer s'inscrit dans une perspective sociale et entend répondre aux besoins de communication des salariés au MISPC où il n'existe pas un service de communication mais un département des ressources humaines. Ce qui explique les problèmes de communication interne au sein de sa structure.

1.2. Intérêt de l'Etude

De nos jours, la communication connaît un développement sans précédent et impose un autre système de management des entreprises qui

entendent prospérer et se faire une place dans le contexte actuel de mondialisation des échanges.

L'idée de cette recherche est née d'un besoin personnel de vouloir mieux comprendre la communication interne en entreprise. Nous avons voulu, en abordant ce sujet, comprendre surtout comment la communication interne est possible avec des différences d'ordre culturel, de valeurs de modes de vie, de croyances.

Sur le plan social, elle répondra aux attentes d'informations toutes aussi irrépressibles que légitimes des salariés ; on ne peut pas demander à des hommes de participer à une œuvre collective en aveugle. Ils ont besoin de comprendre où l'entreprise va, ils ont besoin d'être reconnus pour leurs compétences, ils ont besoin d'être écoutés ; une bonne communication a un effet positif sur le climat interne, sur l'opinion que les salariés ont pour l'entreprise et sur son image globale. Un tel sujet trouve sa pertinence dans le fait qu'il peut démontrer de façon concrète de nombreux profits qu'une communication interne peut offrir à un personnel.

En tant que manager, la communication est un outil essentiel dans la mobilité du personnel en entreprise. Une bonne communication permettra de mieux sensibiliser le personnel aux enjeux de l'entreprise, pourra aider la hiérarchie à faire descendre l'information et à la faire remonter ; aussi elle créera une identité d'entreprise dans une culture commune, permettra à chacun de s'exprimer et enfin elle pourra renforcer la considération et le respect mutuel au sein de l'organisation. Il s'agit pour nous spécialistes en gestion des ressources humaines, d'établir la corrélation entre la communication interne d'entreprise et notre spécialité.

Notre travail, aussi modeste puisse-t-il paraître, pourra aider à enrichir la réflexion sur les besoins en matière d'information et de communication interne à notre structure d'accueil.

1.3. Objectifs de l'étude.

Ils ont été fixés en rapport avec les problèmes à résoudre et sont les suivants :

1.1. Objectif général

L'objectif général que vise ce travail est de résoudre les problèmes de communication interne au Ministère de l'Intérieur, de la Sécurité Publique et des Cultes. Cet objectif se rapporte au problème qui est l'inefficacité de la politique de communication du Ministère. Pour y parvenir, nous allons résoudre les problèmes spécifiques liés au problème général.

1.2. Objectifs spécifiques

De façon spécifique, il s'agit de faire diffuser l'information au niveau des canaux de distribution pour toucher les différents publics de salariés. Il s'agira notamment d'optimiser la performance du Ministère de l'Intérieur à travers le bien-être du personnel.

L'information devra ici circuler vers les salariés d'une part et en leur sein d'autre part, en commençant par la faire remonter pour mieux comprendre le système. Cela revient plus précisément à :

Objectif 1 : Proposer des actions de communication pour faire circuler l'information au sein du Ministère de l'Intérieur.

La communication ascendante permet à chacun de s'exprimer et ainsi de se situer dans l'entreprise. C'est un outil qui peut être évalué par la capacité d'une entreprise à écouter son personnel. De la même manière qu'un responsable marketing essaye de cerner les besoins du marché, il faut savoir écouter et comprendre le marché interne. Des audits ponctuels de communication ou d'image permettent d'ajuster les messages, de repérer les informations et de valider la compréhension. Des enquêtes d'opinion servent à mesurer les attentes des salariés et de leur évolution.

Ce travail d'enquête implique que le responsable de la communication doit rapporter aux dirigeants les informations recueillies, et proposer des solutions appropriées.

Objectif 2 : Faire « redescendre » l'information : A la recherche d'une dispersion efficace de l'information « vers le bas », il sera indispensable de trouver des moyens de communication directs avec le personnel.

Ces modes d'expression doivent être variés. Ils ont pour but de mettre en avant les objectifs et les changements à conduire.

Objectif 3: Proposer l'institution d'une division « Information hiérarchie supérieure ».

Paragraphe 2 : Regroupement des problèmes par problématique.

Les problèmes que nous venons d'identifier nous permettent de dégager les problématiques suivantes :

- Problématique liée à l'inefficacité de la politique de communication du Ministère de l'Intérieur.

- Problématique liée à l'obstruction de l'information devant parvenir à la hiérarchie inférieure
- Problématique liée à l'incapacité de la hiérarchie inférieure à envoyer des informations aux supérieurs hiérarchiques.

1.3. Tableau récapitulatif des problématiques.

Problématiques	Problèmes génériques	Problèmes spécifiques
-Problématique liée à l'inefficacité de la politique de communication. -Problématique liée à la communication descendante - Problématique liée à la communication ascendante	Inefficacité de la politique de la communication au Ministère	-Insuffisance d'action de communication -Obstruction de l'information devant parvenir à la hiérarchie inférieure -la hiérarchie inférieure n'arrive pas à envoyer des informations aux patrons

2.2. Choix de la problématique et formulation du thème

Les problèmes identifiés lors de l'état des lieux et regroupés sous différentes problématiques sont tous pertinents pour le Ministère de l'Intérieur. Mais les problèmes liés à la communication nous paraissent plus importants. Les approches de solution à ces problèmes constituent le point de départ pour la résolution des divers problèmes de rentabilité de l'entreprise.

En effet, il n'y a pas suffisamment d'action de communication menées par l'organisation pour améliorer le rendement du personnel, rendre performant son personnel. C'est pour dégager les voies et moyens de venir à bout de cette situation que nous pensons réfléchir sur la problématique liée à l'inefficacité de la politique de communication du Ministère de l'Intérieur. Nous avons opté de mener la présente étude sous le thème : **Les effets de la communication interne sur le rendement du personnel des institutions : Cas du Ministère de l'Intérieur, de la Sécurité Publique et des Cultes.**

2.3. Démarche méthodologique

Pour apporter des solutions aux problèmes spécifiques identifiés lors de l'état des lieux et qui font l'objet de la présente étude, nous procédons de la manière suivante :

1. Présenter le cadre théorique de base de l'étude c'est-à-dire fixer l'objectif général et les objectifs spécifiques à atteindre, et formuler les hypothèses liées aux problèmes en résolution puis présenter le tableau de bord de l'étude ;

2. Présenter la revue de littérature et définir une méthode de travail ;

3. Présenter les modèles théoriques d'analyse et les méthodes de mobilisation des données susceptibles de nous conduire à la réalisation des enquêtes nécessaires pour la vérification des hypothèses ; proposer des solutions aux problèmes et les conditions de leur mise en œuvre.

Pour chacun des problèmes spécifiques recensés, les objectifs de l'étude à chaque niveau sont établis, suivis de la formulation des hypothèses requises.

2.5. Hypothèses et tableau de bord de l'étude

2.6. Hypothèses de l'étude

Les hypothèses de l'étude liées aux problèmes spécifiques sont formulées de la façon suivante :

Hypothèse 1

L'insuffisance d'actions de communication se justifie par la mauvaise utilisation des techniques de communication pour informer le personnel au sein du Ministère.

Hypothèse 2

L'obstruction de l'information devant parvenir à la hiérarchie inférieure est due à l'absence de la division « Just-in-time information » ou information en temps réel.

Hypothèse 3

L'incapacité de la hiérarchie inférieure à envoyer des informations aux supérieurs hiérarchiques s'explique par l'opacité qui caractérise le système de communication en vigueur dans le Ministère.

Tableau de Bord de l'étude (voir page suivante)

NIVEAU D'ANALYSE	PROBLEMATIQUES	CAUSES SUPPOSEES A LA BASE DES PROBLEMES	OBJECTIFS	HYPOTHESES
Niveau Général	<u>Problème Général</u> Inefficacité de la politique de communication au Ministère de l'Intérieur.	L'inexistence d'un service de communication interne pour définir les stratégies applicables à l'institution, à ses missions et au personnel.	<u>Objectif Général</u> Suggérer la création d'un service de communication interne pour définir les stratégies applicables.	<u>Hypothèse Générale</u> -
Niveaux spécifiques	1 <u>Problème spécifique</u> Insuffisance d'actions de communication.	Mauvaise utilisation des techniques de communication.	<u>Objectif spécifique 1</u> Proposer des actions de communication pour faire circuler l'information au sein du Ministère de l'Intérieur.	<u>Hypothèse 1</u> L'insuffisance d'actions de communication s'explique par la mauvaise utilisation des techniques de communication pour informer le personnel au sein de l'entreprise.
	2 <u>Problème spécifique 2</u> Problématique liée à la communication descendante.	Obstruction de l'information descendante.	<u>Objectif spécifique 2</u> Faire créer une division « Just-in-time information »	<u>Hypothèse 2</u> L'obstruction de l'information devant parvenir à la hiérarchie inférieure est due à l'absence de la division « Just-in-time information » au sein du Ministère.
	3 <u>Problème spécifique</u> Problématique liée à la communication ascendante	Opacité du système de communication en vigueur dans le Ministère.	<u>Objectif spécifique 3</u> Proposer l'institution d'une division « Information hiérarchie supérieure ».	<u>Hypothèse 3</u> L'incapacité de la hiérarchie inférieure à envoyer des informations aux patrons s'explique par l'opacité qui caractérise le système de communication en vigueur dans le Ministère.

Section 2 : De la revue de littérature à la méthodologie de recherche

Paragraphe 1 : La revue de littérature

Il sera question pour nous ici de présenter la contribution de certains auteurs qui ont déjà abordé totalement ou partiellement les problèmes que nous soulevons dans notre travail afin de cerner la dimension empirique de notre étude.

Le but de notre étude vise l'amélioration de la politique de communication du Ministère de l'Intérieur. Dans cette perspective nous ferons le point des connaissances liées aux problèmes. Cette revue de littérature s'articulera autour de trois centres d'intérêt que sont :

-le rôle de la communication dans le développement d'une entreprise et les types d'actions pour résoudre le problème de baisse de notoriété.

-la gestion des comportements individuels comme moyen d'action de la communication interne.

Avant de passer en revue ces différents points il importe d'aborder les généralités sur la communication.

1. Généralités sur la communication

Selon LENAREVIE et LINDON cité par Claude DEMEURE dans "Marketing" 3^{ème} édition, Paris 2001, "la communication est l'ensemble des informations, des messages, des signaux de toute nature qu'un organisme émet en direction de ses publics-cibles."

Pour P. KOTLER et B. DUBOIS dans "Marketing Management", la communication est un objectif de progression de notoriété, d'image et de préférence auprès d'une audience cible, et au service de la relation à long terme avec la clientèle."

De multiples autres définitions ont été données à la communication, mais toutes ont en commun une information à porter vers une cible en vue d'atteindre un objectif.

Il faut noter que la communication est un vaste domaine qui comporte outre la publicité et la promotion des ventes, la communication institutionnelle, le marketing.

2. Définition et Rôle de la communication institutionnelle dans la performance des ressources humaines.

2.1. Définition de la communication institutionnelle

Cette notion est apparue pour souligner une nouveauté : celle d'un discours qui n'était pas directement destiné à vendre un produit. On peut s'amuser à recenser toutes les définitions qui ont été données au terme de "communication institutionnelle" ; mais au-delà de leur diversité, elles avaient en commun de donner une description en creux c'est-à-dire de l'opposer à la communication publicitaire des produits et des marques. Ainsi la communication qui n'était pas destinée à vendre un produit, mais plutôt à modifier un comportement, une attitude ou à faire adhérer à une idée, était ainsi baptisée "institutionnelle." Elle apparaît donc comme moyen pour énoncer sa politique, pour traduire sa mission, pour faire émerger le dessein et la volonté qui guident l'entreprise.

Bref, l'objectif de la communication institutionnelle est de faire connaître cette volonté de l'entreprise et de susciter l'adhésion à son projet : elle assure ainsi à l'entreprise une unité et une pérennité, au-delà de la seule promotion de ses produits et de ses marques². Quel est son rôle dans la performance des ressources humaines ?

² Pascale WEIL "Communication oblige ! Communication institutionnelle et de management", Les Editions d'organisation, Paris 1990.p.31-37

2.2. : Le rôle de la communication institutionnelle dans la performance des ressources humaines

L'entreprise aujourd'hui se présente de plus en plus comme une société humaine complète ; elle adopte une sémantique anthropomorphique. Devenue "personne morale", elle possède une "conscience", une "identité", un "corps", un "esprit" et même une "âme". Elle montre avec le mécénat qu'elle a un "cœur"; elle noue un dialogue avec la communauté qui l'entoure, elle se crée un "Look" avec ses sièges sociaux ou ses magasins.

Si la communication propose une représentation unitaire de l'entreprise, elle lie également l'épanouissement individuel au développement de l'entreprise.

En effet, la communication du projet vise à susciter une relation osmotique entre le salarié et l'entreprise. Elle aspire à ce que l'épanouissement personnel passe par l'épanouissement de l'entreprise. Dans ce cas les techniques de motivation et de stimulation visent le même objectif : motiver, familiariser avec le risque, favoriser l'esprit d'initiative pour "souder" l'épanouissement du salarié à l'épanouissement-développement de l'entreprise. Elles mettent l'accent sur la plage consensuelle entre les désirs des individus et l'intérêt de l'entreprise et créent une représentation de l'entreprise qui soit "familiale."

En somme, la communication contribue à faire de l'entreprise une entité rendue homogène par des objectifs communs. Elle est l'instrument d'une pacification interne et d'une mobilisation guerrière externe ; mais la mobilisation externe ne peut à elle seule, constituer la communication. La communication appelle surtout à une réelle participation car la création d'un consensus se fait par la résolution des conflits et non par leur négligence ou ignorance.

La communication crée un langage commun. Ce n'est pas seulement l'adoption d'une langue commune mais comprend les habitudes, les rituels, les tabous, les procédures de travail, les normes qui tissent la spécificité de l'entreprise et constituent des points de repère partagés par les salariés. Mais le

langage commun se crée autour d'un concept fédérateur qui doit être mobilisateur, attractif et anticipatif.

Il faut aussi noter que la communication vivifie et fait évoluer la culture de l'entreprise³, elle rend le futur concevable. D'une vision opaque, les employés passent à une perspective éclaircie qui leur permet de comprendre les comportements en phase avec le projet. C'est en ce sens que la communication est un levier de changement : elle ne se contente pas d'exprimer l'identité de l'entreprise, mais son identité projetée, en devenir, en anticipation des besoins de ses clients.

Retenons que la communication participe au management en ce qu'elle fonde l'entreprise en Unité, soude l'entreprise en communauté et se constitue en levier du changement qui transforme la culture de l'entreprise vers la réalisation de son projet.

En recherchant le terrain d'entente entre la vision prospective de la Direction et celle acceptable par les salariés, la communication inaugure une conception plus participative et plus consensuelle de l'entreprise dans la performance de l'entreprise à travers le bien-être du personnel. Le schéma suivant montre le rôle de la communication institutionnelle dans la performance de l'entreprise à travers le bien-être du personnel.

³ La "culture" étant l'ensemble des habitudes liées à l'histoire de l'entreprise et à son métier, regroupant mythe et rites, tabous, esprit maison et éthique, style de management et comportement de la Direction.

La communication, outil du management

Levier du changement

La communication du projet rend moins opaque l'avenir



L'unité

- La communication propose une représentation unitaire de l'entreprise.
- Elle s'exprime par un concept fédérateur qui canalise les diversifications.



La communauté

- La communication du projet lie l'épanouissement de l'individu au développement de l'entreprise.
- La communication crée un langage commun.
- Elle développe un imaginaire communautaire : la partie à défendre.

La communication appelle à la mobilisation

La communication transforme la culture de l'entreprise

Schéma récapitulatif du rôle de la communication institutionnelle (Réalisé par nous-même)

2.3. Approche théorique retenue et dimension empirique de l'étude

- Approche théorique retenue en termes de politique de communication

Le but poursuivi à ce niveau est de proposer un modèle cohérent permettant de répondre aux problèmes spécifiques mis en résolution par notre étude.

- Approche théorique retenue pour accroître la notoriété du Ministère de l'Intérieur.

Pour accroître la notoriété du Ministère de l'Intérieur, nous nous sommes proposé de nous inspirer de la réflexion de Pascale WEIL dans son ouvrage : ''Communication oblige'' sur la Communication globale.

En effet, le marché de la Communication s'est compliqué du fait de la multiplication des émetteurs des messages, des médias et des cibles. Les paramètres pour élaborer une stratégie de communication ont exigé un ''monitoring'', un pilotage renforcé. C'est pour répondre à cette complexité qu'est apparue la notion de communication globale, soit institutionnelle soit commerciale. Ces entreprises engagent leur nom et appliquent leur devise à toutes leurs communications. Par exemple la création d'un produit répond à la profession de foi et au projet maîtrisé de l'entreprise.

La communication globale éclaire donc l'idée qui guide le rendement des salariés. Elle a pour fonction de révéler, d'assister et de contribuer à la réalisation du projet de l'entreprise. Elle est l'expression, dans les produits, la distribution, le choix des cibles, d'une politique pensée et mise en œuvre de façon centralisée. Elle recherche non pas, une harmonie de surface mais une correspondance étroite entre les décisions du management, les politiques financières industrielles, marketing et sociales et le discours qui les révèle. En principe le ''dire'' et le ''faire'' de l'entreprise sont l'expression de la communication globale ; les deux constituant son image. C'est une question d'éthique et d'efficacité.

Tous les vecteurs peuvent être utilisés pour atteindre ce but mais nous proposons de nous atteler à la stratégie de la communication globale car projet, stratégie, identité, structures forment un " système dialectique"⁴. Le projet ne se décrète pas arbitrairement, mais dépend de l'identité de l'entreprise et de ses structures. Les structures quant à elles, sont le témoignage des volontés d'hier et doivent évoluer pour constituer l'intendance de la stratégie de demain.

- Approche théorique pour accroître la performance ressources humaines.

La communication est un domaine stratégique qui constitue une priorité absolue et parfois le domaine réservé de la Direction Générale. L'objet de la communication, c'est l'homme, non le message. La personne doit être séduite et motivé à l'intérieur comme à l'extérieur. Dans cet esprit, la qualité de la communication interne est le premier élément de la qualité de la communication externe⁵.

Dans cette conception, la communication interne ne se définit pas comme souvent en France, par le nombre de supports utilisés. S'il existe un journal interne au ton quasi familial, qui informe tous les services sur toutes les activités, il n'est qu'un moyen d'information et ne représente pas le processus d'irrigation de l'entreprise.

On peut également dire qu'une "entreprise possède un haut degré de compétence quand les plus petits employés ont les données essentielles sur les décisions de haut niveau et quand les cadres supérieurs font au fait des activités du bas de l'échelle"⁶. Il y a alors intégration entre les fonctions d'information et les fonctions de stimulation de la communication interne.

En effet la communication est pensée dans le système hiérarchique de fonctionnement. "Chaque chef instruisant son groupe et faisant remonter les résultats des discussions. La circulation de l'information ne repose pas sur

⁴ B. RAMANATSOA in "Pour une nouvelle politique d'entreprise" Gestion PCIF, Paris.

⁵ Cf Le rapport de Renault sur la communication des entreprises Japonaises, 1984.

⁶ A. MICHEL "Les secrets des meilleures entreprises américaines" Business (Magazine) ; p.199.

l'existence d'hommes-communication spécialisés dans les services ; elle est l'affaire de tous : l'information est considérée comme un outil de travail mais non comme un outil de pouvoir⁷.

Ainsi la communication interne repose sur une logique centripète puisqu'elle cherche à donner du sens à des actions ou des décisions qui, sans elle, pourraient paraître désordonnées.

Elle nourrit les décisions quotidiennes ainsi que les actes de l'entreprise. Sa contribution au management est d'assurer une meilleure intégration et synergie des métiers. Pour intégrer, pour fonctionner comme une boussole interne, elle ne peut être isolée et se concevoir comme un département supplémentaire dans une division tayloriste de travail : sa fonction centripète exige une organisation qui puisse à la fois irriguer et se nourrir de tous les services.

Paragraphe 2 : Les objectifs des enquêtes

Les enquêtes que nous avons effectuées ont pour objectifs :

- d'apprécier la politique de communication interne du Ministère de l'Intérieur
- de disposer des données permettant de proposer une politique de gestion adaptée à sa situation actuelle.

2.1. Nature de l'enquête

Nous avons procédé d'une part à une enquête par sondage à partir d'un questionnaire administré à un échantillon représentatif du personnel. Ainsi, nous avons interviewé quelques employés au moyen d'un guide d'entretien.

⁷ Les Européens ont tendance à considérer la possession d'une information comme un outil de pouvoir ou de reconnaissance. Peut-être les Japonais ne kidnappent-ils pas l'information parce qu'ils en sont rarement les détenteurs exclusifs : assistant à plusieurs aux réunions, ils ne peuvent conserver jalousement les informations dont ils disposent. Leur reconnaissance provient au contraire de leur souci de bien les transmettre.

2..2. De l'échantillonnage aux techniques et outils statistiques de dépouillement

2-2-1 : Echantillonnage

Notre questionnaire a été administré à 105 enquêtés choisis au Ministère.

2-2-1.2 : Centre d'intérêt des questionnaires

Les questionnaires sont conçus dans le but de collecter les informations permettant de vérifier les hypothèses formulées ultérieurement. Ils sont donc réalisés autour des centres d'intérêt suivant :

La notoriété du Ministère de l'Intérieur (point de vue des employés)

La communication interne au Ministère

- **Outils d'analyse des données et technique de dépouillement**

Le dépouillement des données recueillies lors de nos enquêtes a été fait manuellement. Les analyses effectuées se sont appuyées sur des tableaux et des graphiques.

- **Difficultés rencontrées**

Nombreuses sont les difficultés que nous avons rencontrées au cours de nos investigations. On peut noter :

- le manque d'archive avec des documents ayant trait au thème de notre mémoire ;
- l'indisponibilité ou la réticence de certaines personnes ressources à répondre à nos préoccupations ;
- Les difficultés d'accès aux documents spécialisés.

CHAPITRE 3

PRESENTATION ET ANALYSES DES RESULTATS, SUGGESTIONS ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS PROPOSEES

Les résultats obtenus de même que les solutions et leurs conditions de mise en œuvre font l'objet de ce dernier chapitre.

Section 1 : Présentation des données à caractère qualitatif et quantitatif

Paragraphe 1 : Présentation des données à caractère qualitatif

De nos entretiens, il ressort que certains employés rencontrent des difficultés qui sont liées à la non connaissance du système de gestion utilisé par le Ministère. Il s'agit notamment :

- du manque d'actions communicationnelles pour les accompagner.
- du manque de ressources matérielles et logistiques
- du manque de motivation (information parvenant avec retard au personnel)
- de l'insuffisance de formation, de recyclage et de perfectionnement des salariés,
- l'insuffisance de communication entre les dirigeants et les employés.

Paragraphe 2 : Présentation des données à caractère qualitatif

Cette partie sera consacrée à la présentation des résultats recueillis auprès des Chefs services et autres cadres du Ministère.

2.1. Résultats d'enquêtes auprès des employés non cadres

Tableau N° 1 : La communication à travers la délégation de pouvoir au Ministère

Question : Connaissez-vous bien votre Ministère en matière de délégation de pouvoir ?

Libellés	Effectifs	Fréquences (%)
Oui	89	84,76
Non	16	15,24
Total	105	100%

Des réponses obtenues, il ressort que 84,76% des enquêtés connaissent bien alors que 15,24% ne la connaissent pas en matière de délégation de pouvoir pour le fonctionnement de l'institution.

Graphique N°1 : Connaissance du Ministère de l'Intérieur : Délégation de pouvoir

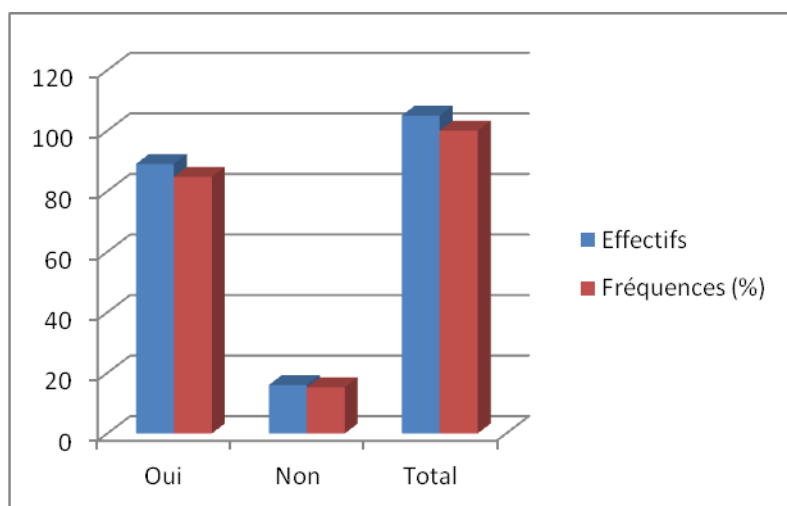


Tableau N° 2 : La communication : ambiance de travail.

Question : Que pensez-vous de la méthode de gestion en matière de communication en vigueur au Ministère ?

Libellés	Effectifs	Fréquences (%)
Très bonne	25	23,81
Bonne	36	34,28
Mauvaise	35	33,33
Parfois bonne Parfois mauvaise	65	61,90
Autres	09	08,57
Total	105	100%

Ici, des réponses obtenues, 61,90% des enquêtés jugent l'ambiance de travail parfois bonne, parfois mauvaise, 34,28% de bonne, 33,33% de mauvaise, 23,81% de très bonne et 8,57% qui ont pu le qualifier autrement tel que médiocre.

Graphique N°2 : Ambiance de travail.

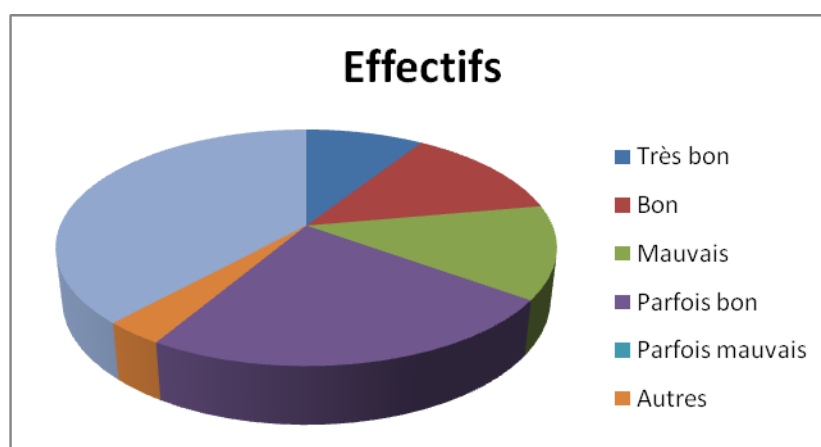


Tableau N° 3 : Les techniques de communication.

Question : Comment appréciez-vous les techniques de communications utilisées au Ministère ?

Libellés	Effectifs	Fréquences (%)
Très bonne	12	8,57
Bonne	36	25,71
Acceptable	56	40
Pas du tout bonne	10	7,14
Pas satisfaisante	26	18,57
Total	105	100%

Les enquêtes ont révélé que 40% des enquêtés ont jugé acceptable les techniques de communication ; 25,71% de bonne ; 18,57% de pas satisfaisante, 8,57% de très bonne et 7,14% de pas du tout bonne.

Graphique N°3 : Les techniques de communication du Ministère de l'Intérieur.

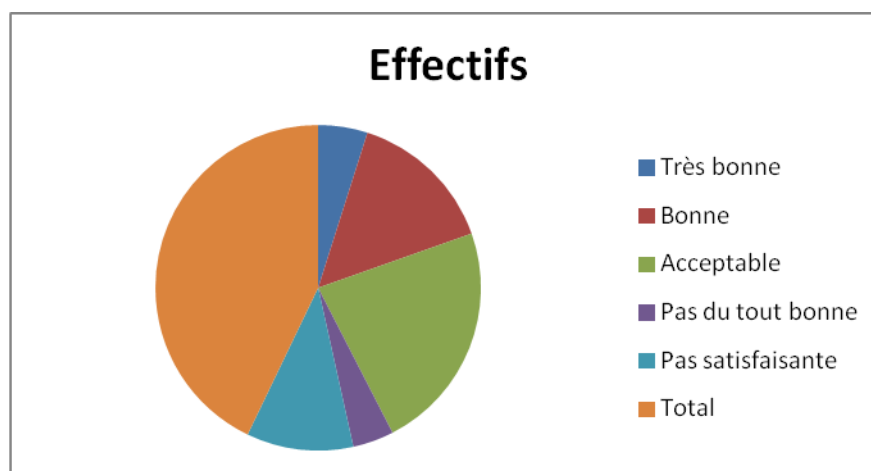


Tableau N°4 : La communication et la technologie au Ministère

Question : Pensez-vous que la technologie actuelle a un impact négatif sur votre rendement (faible qualité des vos prestations) ?

Libellés	Effectifs	Fréquences (%)
Oui	85	80,95
Non	20	19,04
Total	105	100%

Des réponses obtenues, il ressort que 80,95% des enquêtés pensent que la technologie actuelle influence la qualité de ses prestations alors que 19,04% ne le pensent pas.

Graphique N°4 : Qualité des prestations.

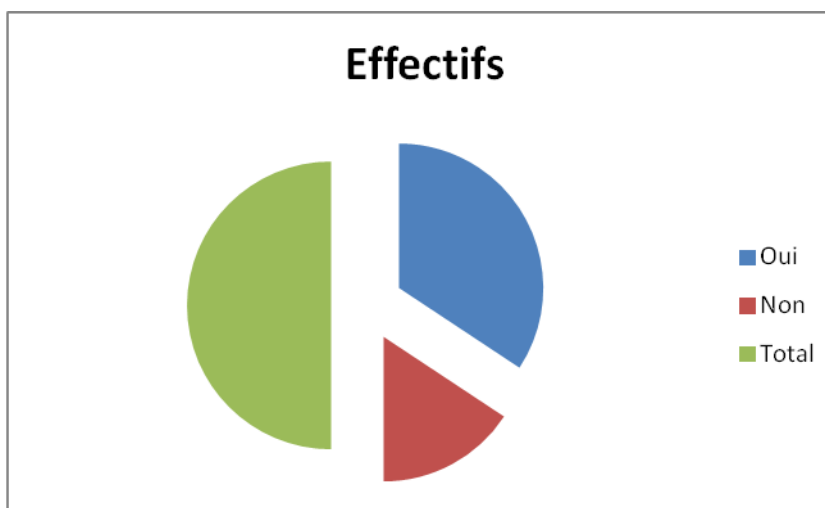


Tableau N° 5 : La communication et le degré de motivation au travail.

Question : Avez-vous la conviction d'une satisfaction personnelle au travail ?

Libellés	Effectifs	Fréquences (%)
Oui	15	14,29
Non	90	85,71
Total	105	100

Ce tableau montre qu'il n'existe pas d'indicateurs de degré de motivation des employés.

Graphique N° 5: Degré de motivation.

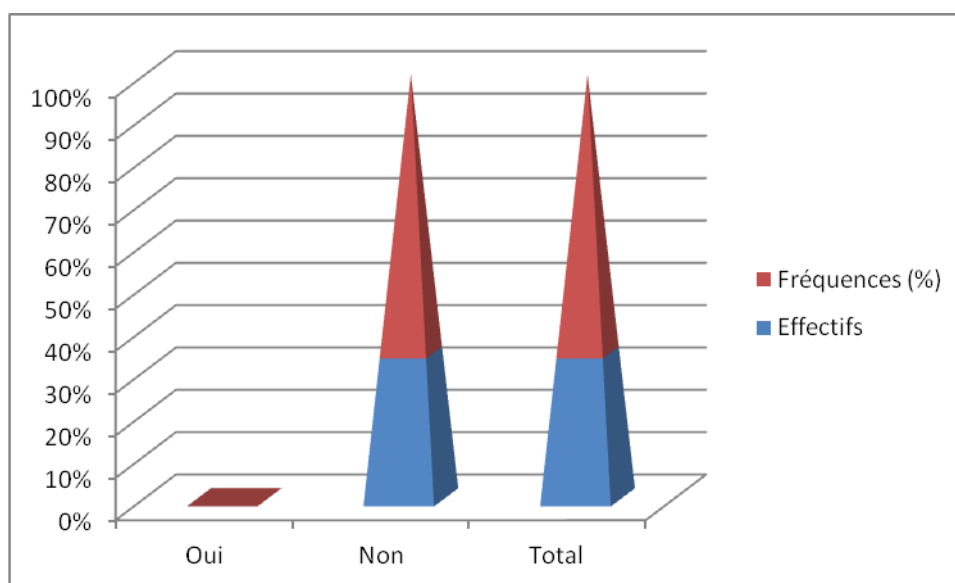


Tableau N° 6 : Information interne.

Question : Etes-vous informé au même moment que les autres des décisions prises ?

Libellés	Effectifs	Fréquences (%)
Oui	20	19,05
Non	85	80,95
Total	105	100

Les résultats indiquent que les agents ne sont pas informés au même moment des décisions prises ; si 19,05% sont informés, 80,95% ne le sont pas.

Tableau N° 7 : Participation à la prise de décision (information)

Question : Participez-vous à la prise de certaines décisions surtout stratégiques concernant votre service ?

Libellés	Effectifs	Fréquences (%)
Oui	14	13,33
Non	91	86,67
Total	105	100

Des personnes enquêtées, 86,67% ne participent pas à la prise de certaines décisions surtout stratégiques concernant leur service ; tandis que 13,33% y participent.

La majorité des enquêtés déplorent l'inexistence d'une politique de motivation du personnel soit 85,71% contre 14,28% qui estiment que cela existe.

Tableau N° 8: Suggestions des agents.

Question : Que proposez-vous pour rendre performant le personnel du Ministère de l'Intérieur ?

D'importantes suggestions ont été formulées à ce niveau par les enquêtés. Ils estiment qu'il faut développer la fonction sociale, faire participer les agents à la gestion de l'entreprise par leur intégration dans la prise de certaines décisions. Ils recommandent de mettre en place une structure pouvant s'occuper du suivi de la carrière des salariés, et de rendre plus fluidifiants les circuits de l'information. Bref il faut mettre un accent particulier sur la communication interne pouvant conduire à une amélioration de la situation.

Tableau N° 9 : Classe professionnelle.

Question : A quelle classe professionnelle appartenez-vous ?

Libellés	Effectifs	Fréquences (%)
Cadres Supérieurs	20	19,05
Cadres Moyens	35	33,33
Agents de Bureau	40	38,09
Agents d'entretien	10	9,53
Total	105	100%

De ce tableau, il ressort que, de nos enquêtés, 38,09% sont des agents de bureau, 9,53% des agents d'entretien et 19,05% sont des cadres supérieurs.

Tableau 10 : Sexe

Question : Quel est votre sexe ?

Libellés	Effectifs	Fréquences (%)
Masculin	90	85,71
Féminin	15	14,29
Total	105	100

Le tableau montre une prédominance des hommes qui font 85,71% contre 14,29% des femmes.

Section 2 : Analyse des résultats d'enquête

Paragraphe 1 : Analyse des résultats relatifs à la connaissance du Ministère de l'Intérieur en matière méthode de gestion (communication).

1.1. Analyse des résultats relatifs à la démotivation du personnel

Il résulte de nos recherches que les problèmes répertoriés touchent l'organisation et les principes de fonctionnement de l'administration, la valeur quantitative et qualitative des ressources humaines et matérielles mises à la disposition des services.

En effet, le système de communication, actuellement applicables apparaît dépassé. La conséquence qui en découle est que ce principe de fonctionnement pourrait dangereusement handicaper la bonne orientation et par surcroît démotiver le personnel.

Paragraphe 2 : Vérification des hypothèses, approche de solutions et conditions de mise en œuvre

2.1 : Degré de validation des hypothèses

2.1.1 : Degré de validation de l'hypothèse spécifique n°1

L'hypothèse N° 1 : « L'insuffisance d'actions de communication s'explique par la mauvaise utilisation des techniques de communication pour informer le personnel au sein du Ministère »

De l'analyse des résultats, on constate que l'insuffisance de la communication interne, source d'étroitesse dans la collaboration entre les différentes cellules ne favorise pas une fluidité dans la circulation de l'information. L'hypothèse n° 1 est donc confirmée.

2.1.2 : Degré de validation de l'hypothèse spécifique n°2

L'hypothèse n° 2 (l'obstruction de l'information devant parvenir à la hiérarchie inférieure est due à l'absence de la division « Just-in-time information » au sein Ministère) étant confirmée eu égard aux résultats obtenus, nous vérifions le degré de la suivante.

2.1.3 : Degré de validation de l'hypothèse spécifique n° 3

L'hypothèse n° 3 : « l'incapacité de la hiérarchie inférieure à envoyer des informations aux supérieurs hiérarchiques s'explique par l'opacité qui caractérise le système de communication en vigueur dans le Ministère ».

De l'analyse des réponses recueillies des enquêtés, il ressort que le manque de transparence dans le système de communication ne permet pas de mener des actions stratégiques. Tout cela est une source de démotivation du personnel.

L'hypothèse spécifique n°3 est confirmée.

En définitive, l'analyse des résultats d'enquête montre que les hypothèses de travail sont confirmées. La vérification des hypothèses nous amène à formuler les éléments de solution suivants :

2.1.4. Approche de solutions et conditions de mise en œuvre

2.1.4.1. Approche de solutions liées au problème de de la connaissance de l'entreprise par le personnel (la communication)

Pour atteindre le but sus-indiqué, nous proposons de recourir à l'usage :

- **du téléphone** : c'est le moyen de communication le plus utilisé, car il est plus rapide et permet d'échanger de vive voix. En effet, toutes les structures sont dotées d'un téléphone qui leur permet de communiquer.
- **des notes à l'attention** : ce sont des correspondances initiées le plus souvent par les agents d'un niveau hiérarchique inférieur à l'attention du niveau hiérarchique supérieur pour motiver l'avis du responsable sur un dossier donné ou pour lui rendre compte d'une situation donnée.
- **de la note circulaire** : c'est une correspondance qui permet d'informer le plus grand nombre de membres du personnel sur un sujet d'intérêt général. Elle émane le plus souvent de la hiérarchie supérieure.

- **du message porté** : c'est une correspondance qui permet d'informer les services de même que les sections le plus rapidement possible sur un sujet spécifique lié au fonctionnement de l'entreprise. Le délai d'exécution de la tâche est précisé dans le message. Il est souvent mentionné sur le message " remise immédiate" ou "urgence signalée"
- **des décisions** : ce sont les notes prises par le Directeurs et qui consacrent la nomination ou le reclassement des agents dans une nouvelle catégorie.
- **du compte rendu** : c'est un rapport écrit à travers lequel son auteur relate de façon circonstancielle et précise des faits (réunions, conférences, travaux, missions, activités, etc.) auxquels il a assisté.
- **des rapports** : c'est un texte ou un document technique d'idées à la prise de décision très peu utilisé et par lequel le subordonné expose à son supérieur hiérarchique, une question importante relative au fonctionnement de l'entreprise. C'est le rapport qui permet de restituer les activités annuelles effectuées au sein de chaque Direction.
- **du procès-verbal** : c'est un compte rendu écrit des débats et des travaux d'une réunion, d'une assemblée, d'un Conseil d'Administration. Il est très peu utilisé.
- **des tableaux d'affichage** : c'est un tableau sur lequel est affiché certaines décisions et autres notes d'intérêt général.

L'affiche permet d'informer, de sensibiliser ou d'annoncer une visite. C'est un moyen de communication simple, souple d'utilisation, rapide dans la diffusion et peu onéreux.

Néanmoins il est confronté à des problèmes de vieillissement de l'information, dont il va falloir remédier.

- **Des fiches de programmation hebdomadaire** : c'est une fiche remplie tous les vendredis par chaque agent de l'office en indiquant les activités programmées dans la semaine, celles qui sont réalisées ou non ou à reprogrammer pour la semaine suivante ainsi que les difficultés rencontrées et les solutions préconisées.

Cela permet à l'agent de faire une programmation des tâches et permet au Directeur Général et à l'Unité du Suivi - Evaluation de suivre les agents.

- **des badges** : permet d'identifier l'agent, facilite le contrôle des visites dans l'office et permet à l'agent de mieux se comporter vis-à-vis des visiteurs.
- **des réunions d'information** : ce sont des séances de rencontre du personnel pour renforcer l'appartenance à une communauté, fêter un événement tout en entretenant un climat social détendu, une occasion parfois de désamorcer des conflits naissants. Néanmoins, il se pose des problèmes de non disponibilité ou de refus de participation.
- **de la signalétique** : il s'agit de l'ensemble des moyens qui permettent de se retrouver dans l'entreprise et d'identifier les différents services et les principaux collaborateurs (plaques d'informations accolées aux portes). La signalétique facilite la circulation à l'intérieur de

l'entreprise et connote une certaine qualité de la communication interne. Elle doit avoir été pensée de manière globale et refléter une certaine cohérence tant sur la forme que sur le fond (matériaux, forme, typographie, couleurs, emplacement, contenu, etc.)

- **du courrier électronique :** C'est un moyen de communication qui permet d'envoyer et recevoir toute sorte de documents : du courrier professionnel, de la correspondance personnelle, des notes de service, des graphiques, dessins, photos, courrier publicitaire... mais elle permet également de s'abonner à des revues électroniques. La messagerie électronique sert enfin à participer à des groupes de discussion ou forums, professionnels ou non, sur des thèmes très variés (économiques...). L'e-mail est de loin l'application la plus utilisée sur Internet. C'est un moyen de communication qui est à la fois un complément et une alternative au fax, au téléphone et au courrier postal. Il est rapide, fiable et économique, permettant de récupérer tous types de documents (tableaux, textes, photos).

- **De l'intranet :** c'est un espace sur le réseau informatique interne fournissant un accès sécurisé et contrôlé à des informations, bases de données et ressources en utilisant les technologies ouvertes de l'Internet. L'utilisateur peut accéder à l'intranet depuis n'importe quel environnement (PC, Macintosh, Unix...) sans devoir installer de logiciel particulier, ni posséder une machine puissante, l'accès s'effectuant au travers d'un simple navigateur Web (Internet Explorer, Netscape Navigator...). Aujourd'hui, un intranet est bien plus qu'un simple site Web dédié à la communication interne. Les intranets deviennent de véritables plates-formes d'applications de plus en plus

avancées, souvent accessibles depuis l'extérieur (on parle alors d'Extranet). Son utilisation a pour conséquence directe :

- de faciliter la communication et le partage de l'information, de réduire les coûts d'administration et d'exploitation,
- de diminuer les coûts d'impression et de fournitures, de pérenniser le système d'information par la standardisation,
- d'optimiser le temps d'exécution de tâches administratives,
- de réduire le nombre de réunions et d'appels téléphoniques,
- de construire progressivement un système d'information souple et évolutif...

Un intranet bien conçu, basé sur des technologies ouvertes et bénéficiant d'une maintenance efficace est un moyen simple, sûr et peu coûteux d'améliorer la productivité dans une optique directe de compression des coûts et de respect des délais d'exécution. De plus, l'Intranet offre généralement un moyen d'accès à l'Internet, mettant ainsi à la disposition de ses utilisateurs des sources d'information et de communication externes.

- du Site web : Un site Web est un ensemble de pages Web hyperliées entre elles et mises en ligne à une adresse Web. On dit aussi site Internet par métonymie, le World Wide Web reposant sur Internet. Un site web peut- être local c'est à dire interne à une structure, on parle d'intranet (portail web intranet) ou ouvert au monde (site ou portail Internet).

C'est aussi un ensemble cohérent de pages, qui peuvent toutes être consultées en suivant des hyperliens à l'intérieur du site. La consultation des pages d'un site s'appelle une visite, car les hyperliens entre les pages permettent de consulter toutes les pages du site sans le quitter (sans devoir consulter une page Web hors du site).

-des boîtes aux idées ou boîte de suggestions : c'est une boîte qui est posée à un lieu facilement accessible et dans laquelle peuvent être déposées les suggestions des agents ou des clients.

Elle permet de donner la parole au personnel de façon anonyme ou non leur facilitant ainsi l'expression puis de recueillir leurs suggestions.

Toutefois, c'est un moyen de communication qui appauvrit les relations interpersonnelles et permet de contourner la hiérarchie, la déchargeant ainsi de sa mission d'écoute.

2.1.4.3: Approches de solution liées au problème de démotivation du personnel

Si résoudre un problème consiste à éliminer les causes supposées être à son origine, œuvrer pour la redynamisation du Ministère de l'Intérieur revient à rechercher et à supprimer les causes qui sont à la base des problèmes constatés.

Pour assurer le développement du potentiel humain, la mise en œuvre d'autres actions contenues dans le tableau suivant sera salvatrice.

Finalité	Objectif	Situation	Exemple
Actions à court terme (un an) : consolider l'existant.	Perfectionnement individuel	Acquérir de nouvelles connaissances; combler les lacunes ou rechercher à progresser dans la tenue des postes.	Formation au traitement de texte, à la négociation.
	Perfectionnement collectif pour les performances	Améliorer le chiffre d'affaires	Formation de toute la DRH aux nouvelles législations sur la formation.
Actions à Moyen terme (3 ans) : accompagner et faciliter les changements.	Développer les potentiels.	Constitution d'un "vivier" d'individus à potentiel susceptibles de prendre des responsabilités dans l'avenir.	Universités d'entreprise, séminaires réservés aux hauts potentiels, formation diplômante externe.
	Optimiser les flux promotionnels	Salariés clairement engagés dans un parcours de promotion	Nouvelles filières de marketing.
	Former aux métiers.	Accès individus à des métiers actuels ou futurs.	Formation à la promotion de nouveaux produits
	Faciliter des projets individuels	Aide aux salariés cherchant à réaliser un projet à l'extérieur de l'entreprise.	Bilan de compétences, formation à la gestion d'une Agence.
	Réussir un investissement et/ou un changement d'organisation.	Achat de nouveaux équipements entraînant des changements lourds (technologies nouvelles, procédés différents.)	Formation à l'utilisation des machines à jeux
Actions à long terme (3 – 10 ans) : préparer l'avenir.	Changer de culture	Adaptation des salariés aux grandes tendances ou nécessités anticipables. Promotion de valeurs et d'une culture d'entreprise.	Formation du personnel à la qualité au management participatif, à l'interculturel (stages hors limites.)
	Développer l'adaptabilité et prévenir les risques d'inadaptation.	Reconversion des salariés dont les métiers ont disparu ou vont disparaître.	Bilan de compétences, cellule de reconversion.

Source : Adaptation au Ministère " Le développement du potentiel humain, la formation professionnelle continue" de L. CADIN, F.GUERIN, F.PIGUEY.

Il faut remarquer que la gestion des ressources humaines ne s'est imposée dans les organisations qu'à partir du moment où elle a pu être considérée comme un facteur significatif de la productivité et de la performance. La GRH ne se fera une place à côté des autres disciplines de gestion, aidée en cela par l'émergence de la structure de DRH que dès lors que la preuve sera faite de ses complicités étroites avec les idées de productivité, de qualité, de rentabilité et de compétitivité, de ses liens avec la stratégie de l'entreprise.

2.1.5. Les conditions de mise en œuvre

La mise en application des solutions préconisées s'articule autour des recommandations suivantes :

- recommandations d'ordre général
- recommandations d'ordre managérial.

2.1.6.1. Suggestions d'ordre général

Les suggestions d'ordre général concernent la naissance d'un esprit managérial au sein de l'entreprise. Le responsable doit chercher à mettre au centre de toutes les préoccupations de gestion de l'entreprise, la satisfaction du personnel.

Cette situation suppose l'instauration au sein de l'entreprise d'un département des ressources humaines qui, à part la rémunération sous toutes ses formes, sera chargé de:

1- Communiquer

C'est la base de toute stratégie motivationnelle : le manager doit savoir communiquer avec ses collaborateurs. Sans communication active, difficile d'entretenir le niveau d'implication d'une équipe, à moins de s'appuyer sur le

levier hasardeux de la "crainte". Cette communication doit se faire à trois niveaux : au quotidien (au travers des échanges opérationnels), à moyen terme (par exemple sur l'organisation et les priorités à venir du service) et à long terme (sur la stratégie globale de l'entreprise). On notera que par principe cette culture de la communication doit être descendante (voie hiérarchique) mais aussi montante, afin de permettre aux collaborateurs de s'exprimer. Dans cette logique, tous les canaux de communication peuvent être explorés : réunion, lettre d'information, intranet, entretien individuel, conversation informelle.

2- Faire confiance

Pas de motivation sans confiance : tous les spécialistes de la psychologie du travail s'accordent sur ce constat. Pour que vos collaborateurs s'épanouissent, donc cultivent un degré de motivation élevé, il leur faut disposer de leur propre espace d'action, pour lequel ils savent qu'ils bénéficient de votre confiance. Cette confiance s'exprime généralement par un management sous forme d'objectifs. Vos collaborateurs doivent connaître clairement les missions qui leur incombent et les objectifs qui y sont associés. Sauf problème avéré, le manager veillera à n'intervenir dans les missions de ses collaborateurs que lors des "points de contrôle" prédéterminés dans le planning. La confiance se gagne également sur le terrain des relations humaines : en faisant confiance à votre équipe, vous avez toutes les chances que votre équipe vous respecte. Un cercle vertueux en matière de motivation.

2- Responsabiliser

Si le management par objectifs permet à chaque salarié de mieux identifier sa tâche et son rôle, le management par la responsabilisation permet d'offrir à vos collaborateurs une capacité de décision dans un champ d'action précis. Cette capacité de décision offre à l'équipe des raisons supplémentaires de satisfaction

si les objectifs sont atteints. Cette stratégie passe évidemment par la délégation, une façon de transmettre au passage sa propre motivation.

Au-delà de l'implication, on se rappellera que la responsabilisation agit sur plusieurs facteurs essentiels en entreprise : la capacité d'innovation (en incitant les collaborateurs à mettre en œuvre leurs idées), le degré de formation de l'équipe (en permettant aux collaborateurs d'étendre leurs compétences) ou encore la capacité à gérer les situations délicates (en habituant les collaborateurs à être autonomes).

3- Orchestrer

La motivation de vos collaborateurs repose également sur "l'excitation intellectuelle". Rien de mieux qu'un travail routinier pour saper, semaine après semaine, le niveau de motivation d'une équipe. Tel un chef d'orchestre, le manager doit savoir transmettre des impulsions à ses collaborateurs, en lançant de temps en temps des projets novateurs ou des "projets défis". Ces impulsions permettent de galvaniser les troupes, à condition que la réussite des projets soit clairement associée à une récompense (prime, journée de repos, soirée, repas...). Une telle stratégie risque de décupler au-delà du raisonnable l'esprit de compétition entre les collaborateurs. Autre danger : les collaborateurs ne s'intéressent plus qu'à la gestion des urgences, en laissant de côté les tâches de fond. (cf. style de management ci-dessous)

4- Soigner l'ambiance

Il va s'en dire que la motivation est étroitement liée à l'environnement dans lequel vos collaborateurs évoluent. Le manager devra donc être attentif à celui dans lequel ses collaborateurs évoluent. Le manager devra donc être attentif à l'ambiance de son équipe ou de son service, en apprenant à connaître chaque salarié et en agissant sur les problèmes capables de perturber leur niveau de

motivation. Cette logique implique, bien entendu, le fait d'organiser régulièrement des activités fédératrices (réunions, séminaires, formations...). L'ambiance repose également sur l'image qu'ont les collaborateurs de leur manager par rapport à son style de management. A ce titre, la loyauté est l'une des qualités les plus déterminantes.

5- Choisir le meilleur style de management

Le style de management traduit le comportement du dirigeant (le chef) vis-à-vis de ses subordonnés, notamment dans les prises de décision. Il existe deux styles de management : Le premier est basé sur le résultat et le second basé sur les personnes. Le choix de l'un ou de l'autre dépend de plusieurs facteurs:

- Des facteurs liés au supérieur lui-même: la confiance qu'il a en ses subordonnés; son penchant naturel pour un style donné.
- Des facteurs liés aux subordonnés : Aiment-ils l'indépendance? Ont-ils des initiatives? Ont-ils les compétences nécessaires pour résoudre le problème?...
- Des facteurs liés à la situation et à l'entreprise: la nature du problème à résoudre; les pratiques habituelles dans l'entreprise (ou dans l'organisation).

2.1.5.2. Suggestions d'ordre managérial

Les dirigeants admettent aujourd'hui que l'époque du leadership coercitif est révolue et que les employés n'acceptent plus de se soumettre inconditionnellement à la volonté despotique de leur patron. On doit désormais permettre à chacun de s'investir dans ses tâches et lui octroyer un certain degré d'autonomie. En effet, tout individu cherche à satisfaire ses besoins, atteindre ses objectifs, vivre pleinement, défendre ses particularismes et tirer satisfaction de son travail comme de sa vie personnelle. Ce n'est qu'en restant à leur écoute

que les responsables pourront déléguer un certain pouvoir à leurs employés et obtenir des résultats satisfaisants pour tous. Le vrai challenge du manager ici consiste à savoir associer correctement les trois facteurs fondamentaux (travail, personne, et contexte) pour mieux gérer le quatrième (les performances individuelles de l'employé). Il faut partir de ce principe fondamental si l'on veut que ses collaborateurs s'investissent réellement dans leur travail plutôt que de l'effectuer par routine.

Pour ce qui concerne la communication interne, une démarche opérationnelle doit être entreprise pour optimiser les communications et le management de l'information dans l'entreprise. Les outils de communication interne de type intranet, forums, édition, audio-visuels sont aujourd'hui répandus dans les entreprises.

En effet, l'objectif d'un plan de communication interne est de fournir un aperçu structuré des actions de communication d'un projet.

Pour le Ministère, nous suggérons de :

- rendre visibles les stratégies et les politiques de l'entreprise, en expliquant les différents choix.
- passer d'une culture de l'information descendante à une culture de la communication partagée ;
- fluidifier la circulation de l'information, raccourcir les circuits et les délais, les contenus ;
- apporter à chacun l'information utile au bon moment et au bon endroit ;
- impliquer les managers dans la communication de l'entreprise, en faire des relais fiables et actifs ;
- réorganiser la communication autour d'un portail intranet ;

- passer d'une logique de stockage de l'information à une logique de flux ;

Si la réussite d'une entreprise dépend en partie de sa capacité à communiquer avec les clients actuels et potentiels, la communication interne ne demeure pas moins importante. Pour améliorer le système de communication du Ministère de l'Intérieur, les conditions de redressement sont présentées dans le tableau suivant :

Tableau de planning sur la communication interne

Description du processus	Actions	Résultats
<u>Etape 1</u> : auditer le système de communication de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> - recenser l'ensemble des ressources de communication - identifier les sources, les circuits, les délais et les fréquences -distinguer les problématiques d'organisation, de management et de communication 	Un diagnostic fiable : radiographie complète du système de communication interne et hiérarchisation des problèmes à résoudre
<u>Etape 2</u> : évaluer les conditions d'information	<ul style="list-style-type: none"> -Evaluer le cycle de vie de l'information : création/formalisation/diffusion/affichage, stockage ; -Identifier les informations à forte valeur ajoutée. 	Une cartographie de l'information et le repérage des informations critiques
<u>Etape 3</u> : concevoir les outils de pilotage et de gestion de la communication	<ul style="list-style-type: none"> -Mettre en place des réseaux de correspondance et de webmasters ; -Concevoir les outils de pilotage : plan de communication, fiches, actions, briefs types, tableaux de bord, nomenclature budgétaire 	L'organisation et la charte de fonctionnement, les outils de pilotage, le système de management de l'information

Ce tableau de redressement permet de redynamiser la communication au sein de toute entreprise. Il nous oblige, lors de chaque action de communication planifiée, à réfléchir :

- à la date ;
- au groupe cible que nous voulons atteindre ;
- au message ;
- au canal de communication utilisé ;
- à l'expéditeur ;
- à la fréquence ;
- au matériel à prévoir.

Au nombre des ressources nécessaires à une organisation pour la production des résultats, seules les Hommes ou individus possèdent des ressources (comprises comme des richesses) et sont influencés par des facteurs (sociaux, culturels, économiques, technologiques, institutionnels... etc.) qui affectent en bien et /ou en mal leur productivité ; d'où la nécessité de comprendre et de bien "manager" les ressources humaines.

Ainsi, les ressources dont dispose une organisation sont les compétences et la motivation. Gérer les ressources humaines revient donc à gérer les compétences et la motivation. Ceci a été et reste, de tout le temps, un challenge pour les Managers.

CONCLUSION

En définitive, l'efficacité dans la gestion des ressources humaines ne consiste plus à convaincre en théorie les responsables d'entreprise de la nécessité d'une conduite des ressources disponibles. La performance dans ce cadre se situe prioritairement sur le "comment" dans ce contexte paradoxal où le sous-emploi coexiste de façon dramatique avec une pénurie importante de compétences et de qualification. La réponse à cette question ne passe qu'à travers les méthodes spécifiques de la gestion des hommes, qui du reste sont absolument indispensables.

Sans prétendre que les phénomènes existent dans toutes les structures, ils sont suffisamment multiples et fréquents pour nous interpeller, en tant que Manager des Ressources Humaines. Mais, au lieu de nous morfondre sur nos difficultés ou encore de chercher à en imputer les responsabilités, il est plus fructueux de rechercher sans pusillanimité ni complaisance la nature et les causes de ces dysfonctionnements pour nous attacher à trouver progressivement des solutions à la hauteur des défis de notre temps, car le propre de l'entreprise est bien d'entreprendre et le domaine qui nous concerne n'échappe point à cette nécessité.

En effet, les contraintes de restructuration ont jusqu'ici conduit bon nombre d'institutions à privilégier les réductions d'effectifs. La gestion des compétences et l'adaptation de l'organisation du travail s'imposent désormais, d'autant que ces contraintes s'intensifient et que l'innovation s'accélère. Beaucoup de responsables qui ont compris que la compétition de leur entreprise, notamment face à leurs concurrents étrangers, repose avant tout sur les hommes, leur enthousiasme et leur créativité, accordent un intérêt et une place grandissante à la gestion des ressources humaines. Dans ce contexte, la gestion

du personnel prend une dimension nouvelle. Il ne s'agit pas seulement d'embaucher, de faire travailler à une tâche bien définie et de payer les hommes et les femmes dont une entreprise a besoin. Ces activités sont incorporées dans un ensemble complexe qui constitue la Gestion des Ressources Humaines dans son volet : la communication interne.

Avec de telles données, la gestion du personnel devient un élément important de la stratégie de l'entreprise. Il s'agit alors d'une gestion intégrée au management général de l'entreprise. On est loin de l'époque où un comptable de bonne volonté assurait accessoirement le service du personnel et plus particulièrement la paie. Il serait sans doute difficile d'établir une liste exhaustive des activités d'une Direction de Personnel et des capacités nécessaires pour y faire face.

Il faut retenir également que la présence formelle de la fonction sociale au sein des comités est une condition nécessaire pour s'assurer que l'enjeu social est aussi important que l'enjeu financier, commercial ou technique lors des choix stratégiques. Elle n'est cependant pas suffisante dans la mesure où les responsables de la GRH d'une part ne disposent souvent pas d'une information sur le domaine, d'une qualité équivalente à celle des autres grandes fonctions et, d'autre part n'ont pas toujours les compétences (voire seulement le langage) qui leur permettent de traiter d'égal à égal avec leurs collègues. Il s'agit donc de mettre en place des systèmes favorables d'information sociale. Il faut admettre, de développer les compétences des responsables actuels et futurs de la fonction sociale.

Ainsi, face aux mutations technologiques et des marchés, les entreprises se doivent d'être plus réactives : anticiper et réagir vite aux évolutions perçues ou prévues, ce qui suppose, une capacité d'écoute plus vive et plus précise.

Pour atteindre les objectifs liés à la fluidité de l'information, le Ministère se devra de se doter d'un système de communication lui permettant :

- d'écouter : Il s'agit d'être à même de savoir ce que pensent et ressentent les salariés.
- de produire de l'information : Le choix parmi le très grand nombre de moyens d'information mis à la disposition du décideur
- de distribuer: La difficulté de cette action, est de faire circuler l'information jusqu'au bout de la chaîne. Les cadres en sont l'un des vecteurs, ainsi qu'un des acteurs de l'animation.
- d'animer: La création d'une dynamique d'échanges internes passe par la volonté de rapprocher des structures, les hommes et de leur donner la possibilité d'échanger leurs problématiques.
- de conseiller: C'est l'un des rôles « clés » du responsable de la communication interne.
- de planifier et de coordonner : Pour donner toute sa puissance à l'accompagnement des priorités de l'entreprise, il va falloir choisir un nombre d'actions appropriées, leur donner une priorité, et les budgéter.

Au terme de ce travail, nous avons l'espoir que la prise en compte des suggestions relatives aux problèmes identifiés permettra au Ministère d'être plus performant dans l'optimisation des ressources à travers la communication.

BIBLIOGRAPHIE

I- OUVRAGES GENERAUX

- AMBLARD (H) ; ABRAMOVICI (NB) ; LIVIAN (y .F) ; POIRSON (B) ;
- AUDIGIER (G) ''Marketing et action commerciale'' Paris, Dunod.
- BLANCHARD (k) ; NORMAN Vincent Peale) ''Ethique et Management'', Paris, les éditions d'organisation, 1988.
- CADIN (L) ; GUERIN (E) ; PIGUEY (F). ,''Gestion des ressources humaines: Pratiques et éléments de théorie'', 2^{ème} éditions.
- GALAMBAND (B) : ''Des hommes à gérer'', Paris, Entreprise Moderne d'Edition, 1983.
- GONDRAND (F) ''Quand les hommes font la différence'' Paris, les Editions d'organisation, 1989.
- KOTLER (P) ; DUBOIS (B) ''Marketing Management'', Paris, 10^{ème} édition, Publi-Union ,2000.
- MARTINET (A.C.) ''Management stratégique : Organisation et Politique.'' Paris, Mac Graw Hill , 1984.
- MARTORY (B) ; CROZET (D) ''Gestion des Ressources Humaines''. Paris, Nathan, 1984.
- PERETTI (J.M) ''Gestion des Ressources Humaines'', Paris, Vuibert Entreprise, 1987.
- ROUSSILLON (S) ''Management des Ressources Humaine Paris'', Eyrolles , 1987.
- SPEZ (L) ''Dictionnaire critique de la communication : les grands domaines d'application'' Paris, Edition PUF, tome 2, 1993.

- WERTHER (W.B) ; DAVIS (K), LEE-GOSSELIN (H.) ‘‘La gestion des ressources humaines’’, Paris, Mac Graw Hill, 1986.

II- OUVRAGES SPECIALISES

BARTOLI (A) ‘‘Communication et organisation : pour une politique générale cohérente’’, Paris, éditions d'Organisation, 1990.

DUPUY (E) ; DEVERS (T) ; RAYNAUD (I), ‘‘La communication interne’’, Paris, Editions d'Organisation, 1988.

MARION (G) ‘‘Images de l'entreprise’’, Paris, Editions d'Organisation, 1990.

PORTER (M), ‘‘l'avantage concurrentiel : Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance’’ ; Paris, Dunod, 1999.

REGOUBY (C) ‘‘La communication globale’’, Paris, éditions d'Organisation, 1988.

SCHWEBIG (PH) ‘‘Les communications de l'entreprise’’, Paris Mac Graw Hill, 1988.

SUET (P) ‘‘La communication dans l'entreprise’’, Paris, chotard, 1979.

WEIL (P) ‘‘Communication oblige : Communication institutionnelle et de management’’ Paris, Editions d'Organisation, 1990.

III- MEMOIRES

- Abdou CHITOU et Chakirou LAWANI ‘‘La Politique de communication commerciale du Ministère de l'Intérieur : problèmes et approches de solution’’.
Mémoire ENAM, novembre 2003 ;

- Boris AIN-HIN et Rock KITIVI ‘‘ Amélioration de la politique de communication d'une entreprise industrielle ‘’, Mémoire ENEAM, novembre 2005.

-Gwladys VIGAN ‘‘Mise en œuvre de la formation au sein de l'Industrie Béninoise des corps Gras (IBCG)’’, Mémoire ISM-Adonäi 2006.

- M. YESSOUFOU "Quelques aspects des problèmes socio-économiques des entreprises industrielles en RPB, Mémoire UNB, FLASH, 1980.

IV- AUTRES DOCUMENTS

-Rapport de la Direction Centrale de la communication Renault. "La communication des entreprises japonaises", Mai 1984.

- Revue : Entreprise et Progrès : "Enjeux d'une politique sociale : souplesse et cohérence", Paris, Mai 1988.

ANNEXES

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1	4
DE LA PRESENTATION DU MINISTÈRE DE L'INTÉRIEUR AUX SEQUENCES DE RESOLUTION DE LA PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE	4
CHAPITRE 2	12
CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE	12
Section 1 : Problématique, objectifs et hypothèses de la recherche.....	12
Paragraphe 1 : Problématique et objectifs de l'étude.....	12
1.1. Problématique.....	12
1.2. Intérêt de l'Etude.....	16
1.3. Objectifs de l'étude.	18
1.1. Objectif général	18
1.2. Objectifs spécifiques.....	18
Paragraphe 2 : Regroupement des problèmes par problématique.	19
1.3. Tableau récapitulatif des problématiques.	20
2.2. Choix de la problématique et formulation du thème	21
2.3. Démarche méthodologique.....	21
2.5. Hypothèses et tableau de bord de l'étude	22
2.6. Hypothèses de l'étude.....	22
Section 2 : De la revue de littérature à la méthodologie de recherche.....	25
Paragraphe 1 : La revue de littérature	25
1. Généralités sur la communication	25

2. Définition et Rôle de la communication institutionnelle dans la performance des ressources humaines.....	26
2.1. Définition de la communication institutionnelle	26
2.2. : Le rôle de la communication institutionnelle dans la performance des ressources humaines	27
2.3. Approche théorique retenue et dimension empirique de l'étude	30
Paragraphe 2 : Les objectifs des enquêtes	32
2.1. Nature de l'enquête	32
2.2. De l'échantillonnage aux techniques et outils statistiques de dépouillement	33
2-2-1 : Echantillonnage	33
2-2-1.2 : Centre d'intérêt des questionnaires	33
CHAPITRE 3	34
PRESENTATION ET ANALYSES DES RESULTATS, SUGGESTIONS ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS PROPOSEES	34
Section 1 : Présentation des données à caractère qualitatif et quantitatif.....	34
Paragraphe 1 : Présentation des données à caractère qualitatif	34
Paragraphe 2 : Présentation des données à caractère qualitatif	35
2.1. Résultats d'enquêtes auprès des employés non cadres.....	35
Section 2 : Analyse des résultats d'enquête	42
Paragraphe 1 : Analyse des résultats relatifs à la connaissance du Ministère de l'Intérieur en matière méthode de gestion (communication).	42
Paragraphe 2 : Vérification des hypothèses, approche de solutions et conditions de mise en œuvre.....	43
2.1 : Degré de validation des hypothèses	43
2.1.1 : Degré de validation de l'hypothèse spécifique n°1.....	43
2.1.2 : Degré de validation de l'hypothèse spécifique n°2.....	43
2.1.3 : Degré de validation de l'hypothèse spécifique n° 3.....	43
2.1.4. Approche de solutions et conditions de mise en œuvre.....	44
2.1.4.1. Approche de solutions liées au problème de de la connaissance de l'entreprise par le personnel (la communication).....	44

2.1.4.3: Approches de solution liées au problème de démotivation du personnel	49
2.1.5. Les conditions de mise en œuvre.....	51
2.1.6.1. Suggestions d'ordre général	51
2.1.5.2. Suggestions d'ordre managérial.....	54
CONCLUSION	58
BIBLIOGRAPHIE	61
ANNEXES	64

Question : Connaissez-vous bien votre Ministère en matière de délégation de pouvoir ?

Libellés	Effectifs	Fréquences (%)
Oui	89	84,76
Non	16	15,24
Total	105	100%

Question : Que pensez-vous de la méthode de gestion en matière de communication en vigueur au Ministère ?

Libellés	Effectifs	Fréquences (%)
Très bonne	25	23,81
Bonne	36	34,28
Mauvaise	35	33,33
Parfois bonne Parfois mauvaise	65	61,90
Autres	09	08,57
Total	105	100%

Question : Comment appréciez-vous les techniques de communications utilisées au Ministère ?

Libellés	Effectifs	Fréquences (%)
Très bonne	12	8,57
Bonne	36	25,71
Acceptable	56	40
Pas du tout bonne	10	7,14
Pas satisfaisante	26	18,57
Total	105	100%

Question : Pensez-vous que la technologie actuelle a un impact négatif sur votre rendement (faible qualité des vos prestations) ?

Libellés	Effectifs	Fréquences (%)
Oui	85	80,95
Non	20	19,04
Total	105	100%

Question : Avez-vous la conviction d'une satisfaction personnelle au travail ?

Libellés	Effectifs	Fréquences (%)
Oui	15	14,29
Non	90	85,71
Total	105	100

Question : Etes-vous informé au même moment que les autres des décisions prises ?

Libellés	Effectifs	Fréquences (%)
Oui	20	19,05
Non	85	80,95
Total	105	100

Question : Participez-vous à la prise de certaines décisions surtout stratégiques concernant votre service ?

Libellés	Effectifs	Fréquences (%)
Oui	14	13,33
Non	91	86,67
Total	105	100

Question : A quelle classe professionnelle appartenez-vous ?

Libellés	Effectifs	Fréquences (%)
Cadres Supérieurs	20	19,05
Cadres Moyens	35	33,33
Agents de Bureau	40	38,09
Agents d'entretien	10	9,53
Total	105	100%