



REPUBLIQUE DU BENIN

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

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI (UAC)

ECOLE NATIONALE D'ECONOMIE APPLIQUEE ET DE MANAGEMENT
(ENEAM)



PROMOTION : 2009- 2010

OPTION : Gestion Commerciale

**FILIERE : Marketing et Communication
d'Entreprise**

MEMOIRE DE FIN DE FORMATION EN MASTER

***ANALYSE DE LA COMMUNICATION INTERNE DE
CITIKOM ET PERSPECTIVES***

Réalisé et soutenu par :

Corinne DONOUMASSOU

Maître de stage :

Cyril ASSANGBE

Responsable Administratif à Citikom

Tuteur de mémoire :

Dr Da Cruz Placide

Enseignant à l'ENEAM

Mars 2013

IDENTIFICATION DU JURY

- **PRESIDENT :**

- **VICE-PRESIDENT :**

- **MEMBRE :**

L'Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de Management ENEAM n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans ce document. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

REMERCIEMENTS

Nos remerciements à :

- Docteur Placide da Cruz, notre maître de mémoire, qui malgré ses nombreuses occupations a accepté d'encadrer ce mémoire.
- Mr Cyrille Assangbe notre maître de stage pour son attention.
- Tout le personnel de Citikom, pour l'accueil qu'il nous a réservé.
- Tous les professeurs, formateurs et enseignants de l'ENEAM pour la qualité de la formation reçue.

LISTE DES TABLEAUX

Numéro	Titre	Page
Tableau n°1	Effectif de la Direction Commerciale	20
Tableau n°2	Liste détaillée des produits de Citikom	23
Tableau n°3	Tableau synoptique des problèmes	30
Tableau n°4	Tableau de bord de l'étude	36
Tableau n°5	Résultats d'enquête pour la question n°5	53
Tableau n°6	Résultats d'enquête pour la question n°4	55
Tableau n°7	Résultats d'enquête pour la question n°9	57
Tableau n°8	Résultats d'enquête pour la question n°6	59
Tableau n°9	Résultats d'enquête pour la question n°7	60
Tableau n°10	Tableau de synthèse de l'étude	69

Mis en forme : Police :(Par défaut)
+Corps

LISTE DES FIGURES

Numéro	Titre	Page
Schéma n° 1	Processus de la communication	39
Graphique n°1	Résultats d'enquête pour la question n°5	54
Graphique n°2	Résultats d'enquête pour la question n°4	56
Graphique n°3	Résultats d'enquête pour la question n°9	57
Graphique n°4	Résultats d'enquête question n°6	60
Graphique n°5	Résultats d'enquête pour la question n°7 pour la	60

GLOSSAIRE - SIGLES

ABONNEMENT CORPORATE	Type d'abonnement proposé par les réseaux de téléphonie mobile à un groupe de personnes contre un montant forfaitaire. Les personnes du groupe peuvent communiquer entre elles de façon illimitée
INTRANET	Réseau informatique interne à une entreprise utilisant des techniques d'internet
TURN-OVER	Taux de renouvellement du personnel d'une entreprise
ADSL	Asymetric Digital Subscriber Line : connexion internet haut débit
ONG	Organisation Non Gouvernementale : organisme financé essentiellement par des dons privés qui se consacre à l'action humanitaire
PME	Petites et moyennes entreprises : entreprises de moins de 500 employés
RH	Ressources Humaines
SA	Société Anonyme : société de capitaux dont le capital est divisé en actions négociables
SARL	Société A Responsabilité Limitée : société de capitaux dont le capital est divisé en parts sociales non librement cessibles

SOMMAIRE

INTRODUCTION

CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE

SECTION I : Contexte organique

SECTION II: Observations, Etat des lieux et ciblage du thème

CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE

SECTION I : Problématique, objectifs et hypothèses

SECTION II : Revue de littérature et méthodologie

CHAPITRE III : PRESENTATION, ANALYSE DES RESULTATS ET RECOMMANDATIONS

SECTION I : Présentation, analyse des résultats et vérification des

Hypothèses

SECTION II : Suggestions et conditions de mises en œuvre

CONCLUSION

BIBLIOGRAPHIE

INTRODUCTION

A l'heure où la réussite de l'entreprise passe par une réelle cohérence entre ses employés et ses dirigeants, avoir une bonne communication interne revêt une importance cruciale. Mettre en place une bonne communication interne devient donc une véritable stratégie d'entreprise. Mais avec le contexte de crise économique mondiale, la tendance est plutôt à la réduction du budget communication alors que l'incertitude devrait accroître le besoin de communiquer. Certes, elle représente un facteur de coût, mais c'est un investissement nécessaire, l'enjeu étant de taille.

Il n'existe pas de modèle unique et standard de communication interne efficace. Chaque entreprise doit mettre en place sa propre communication interne selon son secteur d'activité, sa taille et ses besoins en communication. Citikom Bénin, régie publicitaire spécialisée dans la communication de masse avec comme activité principale l'affichage sur panneaux publicitaire grand format est une entreprise de service. Les salariés étant la première ressource et les principaux acteurs d'une entreprise de service, il est important pour les dirigeants de Citikom de les mobiliser, de les tenir informés au jour le jour des buts que la régie poursuit. Les salariés de Citikom doivent donc savoir et comprendre ce pour quoi ils travaillent afin de s'impliquer dans mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise et dans l'atteinte de ses objectifs.

Qu'elle soit orale ou écrite, la communication interne est un facteur-clé du succès de l'entreprise et son utilité se confirme de jour en jour. Elle s'inscrit dans une dynamique d'amélioration des performances de l'entreprise. On constate toutefois que la majorité des entreprises Béninoises demeurent à la traîne en matière de communication interne y compris Citikom qui a pour activité : la communication.

Pourquoi cette situation ?

C'est pour répondre à cette question que nous avons choisi de réfléchir sur le thème :

« Analyse de la communication interne de Citikom et perspectives »

La présente étude se fera en trois chapitres.

Le premier chapitre porte sur le cadre institutionnel de l'étude. Dans ce chapitre, nous présenterons le cadre institutionnel de l'étude, nous restituerons les observations de stage et l'état des lieux avant de procéder au ciblage du thème.

Le second chapitre porte essentiellement le cadre théorique de l'étude. Dans cette partie nous allons dégager la problématique, poser les objectifs, fixer les hypothèses puis préciser la méthodologie que nous avons choisi d'adopter pour notre étude.

Le troisième et dernier chapitre porte sur les résultats d'investigations et approches de solutions. Dans cette partie nous présenterons les enquêtes, analyserons les données d'enquêtes et proposerons par la suite des approches de solutions et les conditions de leur mise en œuvre pour une amélioration de la politique de communication interne de Citikom.

CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE

Dans ce chapitre, nous allons d'abord présenter le cadre institutionnel de l'étude, ensuite faire part de nos observations de stage.

SECTION I : CONTEXTE ORGANIQUE

Cette section nous permettra de présenter le cadre institutionnel et physique de l'étude.

Paragraphe 1 : Présentation du cadre institutionnel de l'étude

Dans cette partie nous présenterons l'historique, la mission et la structure organisationnelle de Citikom.

I. HISTORIQUE ET MISSION

A. HISTORIQUE

Citikom a vu le jour en 2003 grâce à la volonté d'un groupe d'opérateurs économiques béninois sous l'appellation de Régie'On. Née dans un environnement peu réglementé où seules quelques régies publicitaires étaient les « maîtres » du marché, la jeune régie publicitaire se fait rapidement un nom et une place dans le domaine grâce au dynamisme de ses équipes commerciale et technique.

En 2006 la mairie de Cotonou a décidé de réorganiser le secteur et s'est donné pour objectif de limiter aussi bien le nombre de panneaux que de régies publicitaires sur son territoire. Ainsi suite à un appel d'offre, Régie'On et sept autres régies se sont vues attribuer la gestion de l'espace publicitaire de la ville de Cotonou.

Désormais, Régie'On possède dans son parc des supports publicitaires de dimensions diverses : 12m², 18m², 21m² et des supports sur candélabres à Cotonou.

Avec l'évolution du parc, les dirigeants de Régie'On décident de donner une nouvelle dimension à la société. Le capital social a été considérablement augmenté et Régie'On perdit son statut de SARL pour devenir une SA. Par la même occasion ils changent la dénomination sociale et Régie'On devient Citikom Bénin.

La dénomination « Citikom » trouve son origine dans : city communication c'est-à-dire la communication de la ville. Elle a été adoptée pour répondre à un double souci :

- dans un premier temps rester en conformité avec l'actuelle tendance «fashion» en créativité
- dans un second temps rester en harmonie avec l'anglais qui de nos jours est considérée comme la langue du commerce international.

Un nouveau départ pour le Groupe Citikom qui désormais a son siège social au quartier Les Cocotiers lot 665 à Cotonou. Le groupe se lance dans une politique d'internationalisation et les filiales d'Abidjan en Côte d'Ivoire, de Dakar au Sénégal, de Bamako au Mali, de Ouagadougou au Burkina Faso et de Conakry en Guinée virent le jour.

B. MISSION

La régie a pour mission d'offrir des prestations singulières et adaptées à chacun de ses clients en matière de communication grand public.

Elle assure la commercialisation d'espace publicitaire quel que soit le type ou le format et propose des opérations efficaces et pertinentes aux annonceurs.

II. STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

A. LA DIRECTION GENERALE

Elle est représentée par le directeur général qui a le double manteau d'actionnaire et d'employé de Citikom Bénin.

La principale tâche de la Direction Générale est de concevoir la stratégie globale et de définir la vision de l'entreprise. Chargée de la politique générale de la régie, la Direction Générale définit les stratégies de développement de la société conformément aux objectifs et à la politique du groupe, et s'assure de leur mise en œuvre dans les meilleures conditions. C'est en effet à la Direction Générale qu'il revient :

- de prendre les décisions importantes
- d'apprécier et de valider les budgets
- d'établir les partenariats
- de mettre en place une équipe pour coordonner les activités de l'entreprise.

Le directeur général a sous ses ordres le responsable du service de la création, le Directeur Administratif et Financier et la Directrice Commerciale.

Le service chargé de la création.

Ce service est directement rattaché à la direction générale. Le rôle du responsable de la création est de transformer les préoccupations des annonceurs en éléments réels et communicatifs. Il s'occupe aussi du graphisme des documents que la société présente aux clients, fournisseurs ou autres partenaires. Le graphiste de Citikom Bénin travaille en étroite collaboration avec le service commercial.

B. LA DIRECTION ADMINISTRATIVE ET FINANCIERE

La direction administrative et financière supervise la comptabilité, la trésorerie, la fiscalité et les questions administratives ; elle assiste le Directeur

général dans les décisions de financement et a sous sa responsabilité les comptables et les services généraux.

Sur le plan administratif, elle s'occupe de la gestion des opérations administratives et techniques d'embauche, de rémunération et de discipline de tout le personnel.

Elle assure l'entretien des bureaux et le maintien du matériel en bon état de fonctionnement et de propreté.

Sur le plan financier elle s'occupe de la gestion de la trésorerie de la société sous l'autorité de la Direction Générale et se charge de la production des différents états financiers nécessaires à son fonctionnement.

Elle doit fournir des simulations de rentabilité et de risque financier comme aide à la décision pour les projets d'investissement importants et rendre compte de la situation financière au conseil d'administration.

Le Directeur Administratif et Financier est assisté dans ses tâches par un chef comptable et un comptable.

C. LA DIRECTION COMMERCIALE

La direction commerciale est particulièrement importante à Citikom. En effet l'avenir de la société dépend entièrement de cette direction qui a pour mission en externe de connaître et de satisfaire les besoins de la clientèle à travers une organisation adaptée.

En interne elle travaille avec toutes les autres directions et services afin que les divers objectifs soient atteints.

Avec la direction générale par rapport aux stratégies commerciales.

Avec la direction administrative et financière afin que les objectifs financiers soit atteints : objectifs de développement, de croissance du chiffre d'affaires et de maximisation du profit.

Avec le service créatif pour les diverses réalisations en matière de graphisme puis avec les services commercial et technique dont elle a la charge.

La politique commerciale de la société est entièrement définie et pilotée par la direction commerciale en lien étroit avec la direction générale.

Elle constitue donc le cœur de l'entreprise et a sous sa responsabilité :

Le service commercial dont la principale tâche est d'aider la directrice commerciale dans ses fonctions. Il s'occupe essentiellement de la gestion du portefeuille client (la recherche de clients, la prospection et le suivi des relations clients), de garantir la qualité du service, d'établir les plans média et veiller à leur exécution, et d'assurer la veille concurrentielle ainsi que la pige.

Le service technique qui s'occupe exclusivement des travaux dits techniques et veille à la bonne exécution des plans média établis par le service commercial.

Le service technique établit les plannings journaliers et hebdomadaires des ouvriers et veille à leur exécution. Il s'assure du bon état des supports publicitaires.

Le Service est géré par le responsable technique qui rend compte à la direction commerciale.

Il veille à l'entretien et au contrôle du matériel technique et du matériel roulant.

Il joue un rôle très important dans la chaîne car c'est son travail qui est jugé par le client. La satisfaction du client dépend en grande partie de la rapidité, de l'exactitude et du professionnalisme du service technique.

[Annexe 1-organigramme.docx](#)

Paragraphe 2 : présentation du cadre physique de l'étude et déroulement du stage

Dans cette partie nous présenterons le cadre physique de l'étude et le déroulement du stage.

I. CADRE PHYSIQUE DE L'ETUDE

Notre service d'accueil a été le la direction commerciale de Citikom BENIN. Elle est constituée :

- Des commerciaux et d'un média planner
- du service technique
- Et de la directrice commerciale

A. LES COMMERCIAUX ET LE MEDIA PLANNER

• Les commerciaux

Sous la responsabilité de la directrice commerciale, les commerciaux de Citikom Bénin sont chargés du développement et de la gestion du portefeuille clients.

Il revient aux commerciaux non seulement d'analyser les besoins des prospects ou clients mais aussi de négocier et de conclure la vente. C'est essentiellement à ces tâches que s'attellent les commerciaux de Citikom Bénin. Ainsi dès qu'un commercial identifie un soupçon de besoin sur lequel il pourrait se greffer, son rôle consiste à susciter une envie chez le prospect. Il s'informe sur les activités de ce dernier, ses perspectives à court, moyen et long terme, découvre ses habitudes en matière de communication qu'il compare à ses besoins réels. Il a désormais toutes les informations pour préparer son argumentaire de vente.

L'argumentaire ainsi constitué il prend alors rendez-vous chez le prospect pour une séance de présentation. Muni de documents personnalisés et adressés au prospect il présente la régie ainsi que tous les produits en mettant en avant les

avantages de chacun et en insistant particulièrement sur celui qui répondrait le plus au besoin du prospect.

Grâce à ses compétences en technique de vente, il négocie, convainc, conclue et signe le contrat de vente.

Dès que le prospect devient client, il revient au commercial de faire régulièrement un suivi commercial adapté afin de le fidéliser.

Les commerciaux de Citikom Bénin ont également la charge de :

- Répondre aux appels d'offre
- Rédiger des propositions commerciales
- Procéder au recouvrement des impayés.

- *Le Média planner*

Conseiller stratégique, Le Média Planner propose à l'annonceur une sélection de supports de communication en adéquation avec sa cible et son objectif marketing, puis il négocie l'achat d'espace. Une fois la campagne lancée, il l'optimise en ajustant les paramètres en fonction des retours. Le rôle du média planner est de connaître les médias, leur audience et leur évolution. Le média planner réalise les calendriers de campagne rassemblés dans le plan médias qui est soumis à l'annonceur pour approbation.

Le calendrier des insertions permet ensuite d'effectuer les réservations d'espace auprès des journaux et magazines avec lesquels la régie est en partenariat.

La régie est aussi en partenariat avec la plupart des chaînes de télévision nationales et de radio. Ce partenariat permet au média planner de proposer un « packaging » adapté aux objectifs et aux besoins de chaque client. Il est composé d'espaces publicitaires la radio et à la télévision, d'insertions dans les journaux et magazines puis d'espaces publicitaires sur panneaux statiques de toutes tailles.

Le rôle principal du média planner est d'optimiser l'achat d'espace en cherchant à accroître l'efficacité de la campagne à un coût minimum.

B. L'EQUIPE TECHNIQUE

Composée de neuf personnes, elle a la lourde charge d'exécuter le contrat négocié et signé par l'équipe commerciale.

En effet dès que le plan média est validé par le client, il revient à l'équipe technique de la régie d'exécuter le plan d'affichage dans un délai précis.

Il est très important de respecter le délai d'affichage afin que toutes les campagnes à savoir : radio, TV, journaux et affichage commence le même jour.

Aussi l'équipe technique doit être disponible, dynamique et très réactive, pour ce faire ils doivent veiller à ce que leur matériel de travail soit opérationnel en permanence.

Ils disposent de deux camionnettes capables de transporter aussi bien les affiches à poser que le matériel utilisé pour la pose. Ce matériel est constitué de d'échafaudages ; d'échelles ; de balais d'affichage et seaux et d'amidon tenant lieu de colle.

Une communication permanente sur l'évolution des travaux est obligatoire entre l'équipe technique sur le terrain et l'équipe commerciale en contact avec le client.

L'état des panneaux publicitaires et des affiches qui s'y trouvent est sous la responsabilité de l'équipe technique.

L'équipe est dirigée par un responsable technique qui rend compte à la directrice commerciale

C. LA DIRECTRICE COMMERCIALE

La directrice commerciale de Citikom est au cœur de tous les secteurs de l'entreprise. Elle travaille en étroite collaboration avec la direction générale par rapport aux stratégies commerciales et le directeur administratif et financier par rapports aux objectifs financiers. Elle est le relai des équipes commerciale et technique qu'elle manage. Elle joue également un rôle primordial dans l'environnement extérieur de l'entreprise ; c'est à ce titre qu'elle se déplace fréquemment pour rencontrer ses clients.

Elle est responsable de l'élaboration et de l'application de l'ensemble de la politique commerciale.

Elle organise la force commerciale c'est-à-dire fédérer ses équipes afin d'augmenter leur efficacité et leurs compétences.

Elle se charge de :

- La gestion des grands comptes.
- Définir la stratégie commerciale et planifier les actions qui contribueront au développement et à la croissance du chiffre d'affaires.
- Assurer et garantir la mise en œuvre effective de ces stratégies.
- Déterminer les objectifs et moyens pour développer la notoriété et la position concurrentielle de l'entreprise.
- Former et animer son équipe commerciale dont elle fixe les objectifs et suit les réalisations.
- Coordonner les travaux entre le service commercial et le service technique.

Interface entre le client et l'entreprise elle rend régulièrement compte au directeur général dont elle dépend.

Tableau N°1 : Effectif de la Direction Commerciale

Fonctions	EFFECTIFS
Cadre supérieur	1
Cadres moyens	4
Employé	1
Ouvriers	7
TOTAL	13

Source : Service administratif

II. DEROULEMENT DU STAGE

Au cours de notre stage nous avons parcouru les deux services qui constituent la direction commerciale :

- Le service commercial
- Le service technique

Au service commercial, nous avons travaillé sur plusieurs budgets. Nous avons établi une liste de prospects avec pour objectif d'en faire des clients fidèles.

Nous avons sélectionné un certain nombre de clients sur la liste établie. Notre choix a porté sur les petites et moyennes entreprises qui communiquent peu ou pas du tout car les grosses entreprises ont déjà pour la plupart une politique de communication.

Ces choix ont été validés par l'équipe commerciale lors de sa réunion hebdomadaire et ensemble nous avons défini une stratégie et un argumentaire de vente.

Nous avons établi un planning de prospection que nous avons soumis à la directrice commerciale à qui nous rendons compte après chaque rendez-vous.

Nous avons convaincu plusieurs prospects de l'importance et de l'impact de la communication sur leur image et leur chiffre d'affaires et ils ont adhéré à nos conseils.

Nous avons aidé le Media planner à établir les plans média en se basant sur les objectifs et les budgets des clients. Une fois le plan média validé par le client le point de l'affichage est transmis au responsable technique qui établit son planning d'affichage par rapport aux délais souhaités par le client.

Avec le média planner nous avons procédé à l'achat des espaces auprès des radios, TV, et journaux.

Au service technique nous avons assisté l'équipe d'affichage dans l'exécution de ses tâches pendant les campagnes.

SECTION II: OBSERVATIONS, ETAT DES LIEUX ET CIBLAGE DU THEME

PARAGRAPHE 1 : OBSERVATIONS ET ETAT DES LIEUX

I. OBSERVATIONS DE STAGE

A. APERÇU SUR LES PRODUITS

L'activité principale de Citikom est la communication visuelle grand public sur support statique. Face à une clientèle très diversifiée et composée de grandes multinationales, de PME et de quelques partis politiques et ONG, Citikom offre une gamme variée de produit que nous allons regrouper en deux (2) catégories:

Par rapport à l'activité principale nous avons des supports statiques de diverses dimensions :

- Les panneaux de 2,16 m²
- Les panneaux de 12 m²
- Les panneaux de 18 m²
- Les panneaux de 21m²
- Les panneaux de 28 m²
- Les panneaux de 35m²
- Les panneaux 12m², 18m² et 21m² éclairés.
- Les panneaux 18m² lumineux

Par rapport aux activités secondaires

- Conception et réalisation d'enseignes lumineuses, de totems, de caissons et fléchages directionnels.
- Impression d'affiche papier, vinyle et bâches
- Presse : magazine
- Décoration de voiture et de plateaux de TV

- Fourniture d'articles publicitaires
- Vente et achat de supports TV, RADIO ET PRESSE

Tableau N°2 : liste détaillée des produits de Citikom.

SUPPORTS	DIMENSIONS	ACTIONS
Panneaux	2.16 M ²	Affichage
Panneaux	12 M ²	Affichage
Panneaux	18 M ²	Affichage
Panneaux	21 M ²	Affichage
Panneaux	28 M ²	Affichage
Panneaux	35 M ²	Affichage
Panneaux	12 M ² , 18 M ² , 21 M ² éclairés	Affichage
Panneaux	18 M ² lumineux	Affichage
Média (radio et télévision)		Diffusion de spots publicitaires
Espace mural		Décoration de façades
Voitures et plateau de télévisions		Décoration de voitures et de plateaux de TV
Articles publicitaires		Cadeaux d'entreprise
Affiche papier, vinyle et bâches		Impression
Presse		Parution publicitaire
Enseignes lumineuses, de totems, de caissons et fléchages directionnels		Conception et réalisation

B. OBSERVATIONS SUR L'EXECUTION D'UNE CAMPAGNE D'AFFICHAGE

- Avant l'affichage

Le service en charge de la prospection à Citikom Bénin est le service commercial, constitué de 3 commerciales ayant à charge un portefeuille client qu'elle gère de façon autonome mais tout en prenant soin de rendre régulièrement compte à la Directrice commerciale. Afin de mettre toute son équipe au même niveau d'information par rapport à chaque dossier, elle tient une réunion hebdomadaire avec son équipe commerciale. Après une prospection, la commerciale en charge du dossier s'occupe également du suivi de l'exécution de la campagne d'affichage. Elle reste la principale interlocutrice du client afin que les échanges entre la régie et le client soient cohérents et fiables.

Dès que le client valide le plan d'affichage proposé par la régie, un contrat rédigé par la Direction administrative et financière lui est présenté et les deux parties signent. Ce contrat précise les prix des supports, les délais d'affichage et les dispositions en cas de conflits. Les délais d'affichage qui se situent en général entre 24 heures et 7 jours varient selon le nombre de supports retenus par l'annonceur.

Le plan d'affichage est alors transmis au service technique qui doit préciser le délai d'exécution effectif du travail ; ce délai doit être inférieur au délai annoncé sur le contrat. Il est transmis de manière verbale par le service technique qui met immédiatement en place toute la logistique nécessaire pour l'exécution de la nouvelle campagne d'affichage.

- Pendant l'affichage

Un retour doit être fait par le service technique sur le terrain au service commercial afin que ce dernier suive l'exécution et l'évolution effective de l'affichage. Pour faciliter cette tâche, la direction générale a opté pour une

solution toute simple : un « abonnement corporate » auprès d'un opérateur de téléphonie cellulaire. L'ensemble du personnel dispose d'un téléphone portable et la communication entre le personnel est gratuite. Malgré cette disposition l'information circule difficilement entre les services et très souvent le service commercial ignore entièrement l'évolution des travaux sur le terrain. Les commerciaux se trouvent souvent confrontés à un réel problème de communication et n'arrivent pas à rendre efficacement compte aux clients sur l'évolution des campagnes d'affichage.

Chaque panneau affiché doit être pris en photo pour deux raisons principales :

- constituer une pige destinée au client qui pourra ainsi constater sans se déplacer que le plan d'affichage a été respecté dans les délais prévus.
- Et constituer une base de données des diverses campagnes.

Cette étape de la campagne est gérée avec beaucoup de laxisme. L'appareil photo est souvent oublié au bureau, soit égaré ou tout simplement les photos ne sont pas prises sous le bon angle.

- Après l'affichage

Il est prévu mais aucun document ne l'atteste que l'équipe technique parcourt une fois par semaine l'ensemble des panneaux de la ville de Cotonou afin de corriger les éventuels défauts causés par les intempéries telles que la pluie, le vent et le soleil.

Nous n'avons jamais effectué cette visite pendant la durée de notre stage et plusieurs fois les clients se plaignent de l'état des affiches.

Le résultat de Citikom Bénin est plutôt moyen par rapport à la qualité de son personnel qui est très qualifié.

C. OBSERVATIONS SUR LA POLITIQUE DE COMMUNICATION INTERNE DE CITIKOM BENIN

En matière de communication interne Citikom n'est pas restée en marge de l'évolution technologique. En plus des téléphones portables pour tous les employés, chaque employé de bureau dispose d'un ordinateur doté d'une connexion internet ADSL. En revanche, Citikom ne dispose ni d'intranet, ni de site internet. La structure est absente sur la toile ce qui n'est pas conforme avec la politique d'internationalisation qu'elle pratique.

Comme outil classique de communication interne Citikom dispose d'un tableau d'affichage rarement utilisé. A l'origine il était accroché dans le grand hall à l'entrée principale des bureaux ; aujourd'hui il est posé dans la petite salle qui sert de « pause-café » compte tenu du peu d'usage qu'on en fait. Il n'y a plus de note de service, plus de note d'information, plus de lettre circulaire. La plupart des informations sont transmises de manière verbale. Les messages sont très souvent dénaturés avant de parvenir à leurs destinataires. Ils suivent en général un circuit long.

Un message de la direction générale aux afficheurs suit le circuit suivant : Directeur général – directrice commerciale – responsable technique – ouvriers. Il existe des réunions hebdomadaires mais uniquement entre commerciaux. La gestion des conflits à Citikom se fait par la direction administrative et financière. La Direction Générale intervient en dernier recours.

Le recrutement d'un nouvel employé, se fait par le directeur général. A l'issue de l'entretien d'embauche, la description de poste se fait verbalement au nouvel employé. Son dossier est ensuite transmis au service administratif qui lui fait signer un contrat de travail. Le nouvel employé est ensuite confié à son supérieur hiérarchique. Il ignore tout de son nouvel environnement, il ne dispose d'aucun document sur l'histoire et la culture d'entreprise de Citikom,

sur les procédures, sur la politique globale de l'entreprise, sur ses projets et objectifs.

Il n'existe pas de plan d'intégration du nouveau salarié à Citikom ; aucun guide d'accueil et pas de règlement intérieur. Il n'existe pas non plus de plan de carrière clairement défini. Aucune prime n'est prévue donc les employés démotivés bâclent les travaux et les plus courageux démissionnent. Nous comptabilisons six départs juste pour l'année 2012, dont deux abandons de poste. Il existe un malaise général au sein du personnel, le responsable administratif en charge de la gestion du personnel reçoit régulièrement des plaintes. Ces plaintes portent essentiellement sur la répartition du travail, sur le manque de communication en général, sur l'absence de prime et promotion mais surtout de textes écrits qui les définissent clairement.

Nous constatons l'absence d'un service de communication et des Ressources humaines dans l'organisation.

Etant une toute petite structure Citikom Benin n'a pas voulu développer un journal interne. Elle dispose d'une plaquette institutionnelle qui présente la structure, ses filiales et ses produits. Ces plaquettes sont régulièrement mises à jour et sont offertes aux clients et aux prospects.

La direction générale a pensé aux « événementiels internes ». Ainsi, à Noël une fête est organisée pour le personnel et chaque employé vient accompagner de sa famille. Chaque enfant repart avec un cadeau offert par la société. Les anniversaires des employés sont aussi régulièrement fêtés autour d'une collation.

Une grande réunion initiée par la direction commerciale et présidée par le Directeur général a lieu chaque fin d'année. Elle permet de faire le bilan de l'année écoulée. A ces réunions des grandes décisions sont prises mais sont rarement suivies d'effet.

II. ETAT DES LIEUX

A. FORCES ET FAIBLESSES

- FORCES : Inventaires des atouts

De l'inventaire des atouts nous pouvons retenir ces points essentiels :

- Bonne organisation du service commercial par rapport à la gestion de la clientèle
- Circulation effective de l'information au sein du service commercial
- Existence d'un contrat corporate avec un opérateur de téléphonie mobile afin de permettre une circulation aisée de l'information entre l'ensemble des employés
- Existence d'un service après-vente
- Chaque employé de bureau dispose d'un ordinateur avec une connexion internet ADSL
- Réunion hebdomadaire entre commerciaux
- Existence d'une plaquette institutionnelle qui présente la structure, ses filiales et ses produits
- Citikom a pensé aux « évènements internes » qui sont toujours très bien pensés et organisés
- Organigramme simple
- Personnel qualifié
- Une grande réunion annuelle avec tout le personnel présidée par le Directeur général a lieu chaque fin d'année

- FAIBLESSES : inventaire des problèmes

Nos observations pendant la période de stage nous ont permis de constater des problèmes que nous résumons en ces points :

- la communication verbale est très privilégiée
- absence de procédure clairement définie

- L'information circule difficilement entre les divers services
- Non-exécution de tâches essentielles faute d'existence de consignes écrites
- Citikom ne dispose pas d'intranet ni de site internet
- Citikom dispose d'un tableau d'affiche très peu utilisé
- Absence de note de service, de note d'information et de lettre circulaire
- Inexistence de réunion d'échange entre les divers services
- Absence de service de communication, de service des Ressources humaines dans l'organisation
- inexistence de plan d'intégration du nouveau salarié à Citikom
- inexistence d'un guide d'accueil et d'un règlement intérieur.
- Démotivation du personnel
- Aucune communication sur les performances et la santé financière de Citikom : mutisme de la direction générale sur les résultats
- Plaintes du personnel par rapport au malaise général.

B. DIFFICULTES RENCONTREES

Les difficultés rencontrées sont essentiellement liées à la disponibilité de l'information. A part les plaquettes et quelques documents ordinaires tels que l'organigramme de Citikom Bénin, nous n'avons eu accès à aucun document officiel.

Nous n'avons pas pu passer quelques semaines à la direction administrative et financière comment nous l'avions souhaité.

Il nous a été difficile de nous entretenir avec le personnel qui malgré nos garanties de confidentialité est resté réticent.

PARAGRAPHE 2 : CIBLAGE DU THEME

I. TABLEAU SYNOPTIQUE DES PROBLEMES ET CHOIX DU THEME

A. TABLEAU SYNOPTIQUE DES PROBLEMES

Tous les problèmes issus de l'état des lieux sont regroupés dans le tableau n°3 (ci-dessous) dans le but de déterminer les problèmes généraux susceptibles de faire l'objet de notre sujet de réflexion.

Tableau N°3 : Tableau synoptique des problèmes

Centre d'intérêt	Problèmes spécifiques	Problèmes généraux	Problématiques
Gestion de la communication interne	<ul style="list-style-type: none"> - Mauvaise circulation de l'information - Inexistence d'un service de communication - Conflits d'attribution 	Gestion non efficace de la communication interne	La problématique de l'amélioration de la politique de communication interne
Gestion du personnel	<ul style="list-style-type: none"> - Plaintes du personnel par rapport au malaise général. - Démotivation du personnel. 	Gestion non efficace des RH	Problématique de la gestion efficace des RH

Source : résultat de l'état des lieux

B. CHOIX DU THEME

Il s'agit à ce niveau de faire la spécification de la problématique choisie après avoir justifié le thème.

Vue la pertinence des problèmes identifiés lors de l'état des lieux, nous pouvons dire que tous les centres d'intérêts représentent des problématiques assez importantes à résoudre. Cependant, le choix de notre problématique a tenu compte des connaissances acquises au cours de notre formation et des problèmes pertinents posés par notre structure d'accueil.

Il s'agit de trouver des solutions aux problèmes spécifiques liés à la problématique retenue. Donc de mettre en place une politique de communication efficace avec des outils de communication adaptés à chaque catégorie du personnel.

D'où notre thème de mémoire « ANALYSE DE LA COMMUNICATION INTERNE DE CITIKOM ET PERSPECTIVES ».

Pour y parvenir, nous allons retenir la problématique qui tient globalement compte de nos objectifs. Il s'agit de :

- La problématique de l'amélioration de la politique de communication interne dont la résolution entraîne la résolution de notre deuxième problématique qui est
- La problématique de la gestion efficiente des RH.

Avec la connaissance du sujet, nous fixerons les objectifs et poserons les hypothèses de l'étude pour aboutir à la méthodologie de recherche liée à notre thème.

CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE

SECTION I : PROBLEMATIQUE, OBJECTIFS ET HYPOTHESES

La présente section spécifie la problématique de l'étude et en dégage les objectifs et hypothèses y afférentes.

PARAGRAPHE 1 : spécification de la problématique

L'entreprise n'est pas simplement un instrument destiné à fournir des biens et des prestations de service, elle est une unité sociale donc un système d'actions et de communication. Il est donc important pour toute entreprise, quelle que soit sa taille, de se préoccuper de la qualité de sa communication interne. Ainsi la survie de Citikom passe par l'amélioration de sa politique de communication interne car une bonne communication interne, qu'elle soit ascendante, descendante ou transversale, apporte aux salariés une réponse sur les enjeux stratégiques de l'entreprise et favorise l'implication du salarié dans son fonctionnement. Elle est aussi opérationnelle car elle facilite la mise à disposition d'outils concrets de communication, d'échange et de partage au niveau des salariés eux-mêmes. Elle couvre à la fois le besoin de communication hiérarchique et individuel.

Faciliter l'expression des besoins de communication des salariés permet :

- la maîtrise voire la diminution du taux de turn-over* par une fidélisation des salariés
- de renforcer la motivation et ainsi l'efficacité des salariés
- de créer des moments nécessaires de partage et d'échange aboutissant à l'épanouissement personnel et professionnel des salariés.

L'analyse de la communication interne de Citikom nous amène à poser les questions suivantes :

- Citikom dispose-t-elle d'outils de communication adaptés à son personnel ?
- Comment circule-t-elle l'information à Citikom ? Cette forme de communication est-elle adaptée ?
- Le personnel de Citikom est-il épanoui sur le plan professionnel ?

Il s'agit là de questions auxquelles il faut apporter des éléments de réponses. Les objectifs et hypothèses pouvant permettre d'y parvenir restent à spécifier.

PARAGRAPHE 2 : Objectifs et hypothèses de l'étude

I. OBJECTIFS

L'objectif général de l'étude est de proposer la mise en place d'une politique de communication efficace et adaptée à Citikom.

De façon spécifique l'étude vise à proposer :

- d'autres modes de communication interne adaptés au personnel de Citikom
- la mise en place d'un service de communication.
- l'élaboration d'un manuel de procédures de travail

Ces objectifs spécifiques découlent des causes qui peuvent être libellées en hypothèses.

II. HYPOTHESES DE L'ETUDE

Elles sont au nombre de trois(3) et se formulent comme ci-après :

Hypothèse 1 :

La mauvaise circulation de l'information à Citikom est due au mode de communication verbal peu adapté.

Hypothèse 2 :

L'inexistence d'un service de communication est due au fait que la communication ne fait pas partie des priorités des dirigeants.

Hypothèse 3 :

Les conflits d'attribution sont dus à l'inexistence d'un manuel de procédures.

Tenant compte de ce qui précède, le tableau de bord de l'étude (se trouvant sur la page suivante) se présente comme suit :

III. Tableau de bord de l'étude

Tableau n°4 : Tableau de bord de l'étude

Niveau d'analyse	Problèmes	Objectifs	Cause	Hypothèses	Élément d'investigation et d'analyse
Niveau général	Problème général	Objectif général	-	-	-
	Gestion non efficace de la communication interne	Proposer une politique de communication efficace et adaptée à Citikom			
Niveau spécifique n°1	Mauvaise circulation de l'information	Proposer à Citikom d'autres modes de communication interne adaptés à son personnel	Adoption d'un mode de communication verbal peu adapté à Citikom	La mauvaise circulation de l'information à Citikom est due au mode de communication verbal peu adapté	Enquêtes
Niveau spécifique n°2	Inexistence d'un service de communication	Proposer la mise en place d'un service de communication	La communication ne fait pas partie des priorités des dirigeants	L'inexistence d'un service de communication est due au fait que la communication ne fait pas partie des priorités des dirigeants	Enquêtes
Niveau spécifique n°3	Conflits d'attribution	Proposer l'élaboration d'un manuel de procédures de travail	Elle se résume essentiellement à l'inexistence d'un manuel de procédures	Les conflits d'attribution sont dus à l'inexistence d'un manuel de procédures	Enquêtes

Source : réalisé à partir de nos enquêtes

SECTION II : REVUE DE LITTÉRATURE ET METHODOLOGIE

La présente section, après avoir exposé la revue de littérature relative à l'étude, présentera la méthodologie adoptée pour la conduire.

PARAGRAPHE 1 : REVUE DE LITTÉRATURE

La revue de littérature dans le cadre de cette recherche, sera consacrée dans une première partie (I) à la clarification des expressions et concepts tels que :

Communication

Communication interne

Processus de communication

Les outils de communications

Elle fera ensuite le point dans une seconde partie (II), des connaissances antérieures de quelques auteurs sur le thème.

I. CLARIFICATION DES CONCEPTS

A. Communication

La communication est l'action de communiquer, d'établir une relation avec autrui, de transmettre quelque chose à quelqu'un. Elle peut aussi désigner l'ensemble des moyens et techniques permettant la diffusion d'un message auprès d'une audience plus ou moins vaste et hétérogène, ou l'action pour une personne ou une organisation d'informer et de promouvoir son activité auprès d'autrui, d'entretenir son image par tout procédé médiatique.

Elle est aussi l'action de transmettre des informations ou des connaissances à quelqu'un ou, s'il y a échange, de les mettre en commun (ex : le dialogue).

Elle désigne également le contenu de ce qui est communiqué (ex : avoir une communication urgente à faire) ou le fait d'être en relation avec quelqu'un (ex : couper une communication).

Dans une entreprise, la communication est l'ensemble des techniques et moyens lui servant à se présenter elle-même, son activité ou ses produits et services. Les objectifs peuvent être d'améliorer son image, d'accroître sa notoriété ou d'augmenter les contacts avec des clients potentiels.

B. Communication interne

La communication interne est l'ensemble des actions de communication réalisées au sein d'une entreprise ou d'une organisation à destination de ses membres. Son but est de véhiculer la stratégie et les informations relatives à l'organisation en s'appuyant sur les techniques de communication marketing et publicitaire.

C. Processus de communication

Les éléments du processus

La science de la communication a pour objet de conceptualiser et de rationaliser les processus d'échange, de transmission d'information entre deux entités (individus, groupes d'individus ou machines). La chaîne de communication est constituée :

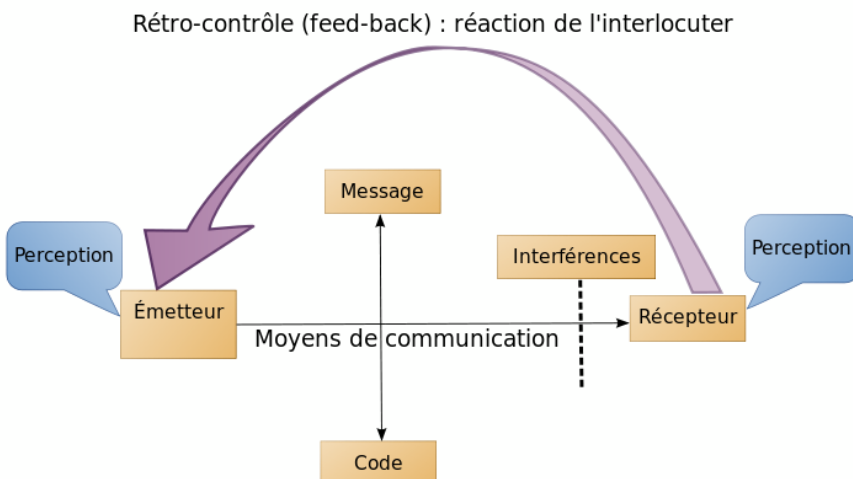
- de l'émetteur (ou expéditeur) : celui qui a un message à transmettre
- du récepteur (ou destinataire) : celui à qui est destiné le message
- du message qui est transmis de l'un à l'autre : l'information à communiquer.
- du code qui sert à transmettre le message (ex : la langue)
- du moyen de communication ou le canal de transmission (ex: de vive voix, téléphone...),
- des interférences : ce sont des distorsions pouvant brouiller le processus de communication.

Le message est, en premier lieu, un assemblage d'idées dans la tête de celui qui veut le transmettre. Il doit mettre ces idées sous une forme compréhensible par le récepteur, et compatible avec le moyen qu'il utilisera pour communiquer l'information, c'est l'opération de codage du message. De même, le récepteur devra traduire le message reçu en idées. C'est l'opération de décodage.

Pour transmettre son message, l'émetteur va choisir un canal : le moyen par lequel il souhaite communiquer son message (oralement, par téléphone, par écrit, à l'aide de moyens techniques : (Télex, télétex, télécopie...). Le canal choisi dépend évidemment de la nature du message à transmettre.

Le message, une fois reçu, va entraîner une réaction du récepteur, dépendant généralement de l'information transmise. C'est l'effet de rétroaction (souvent appelé feed-back).

Schéma n°1 : processus de la communication



II. POINT DES CONNAISSANCES ANTERIEURES DE QUELQUES AUTEURS SUR LA COMMUNICATION INTERNE

A. LES OBJECTIFS DE LA COMMUNICATION INTERNE

Selon Nicole d'Almeida et Thierry Libaert dans *la communication interne des entreprises*, «l'objectif de la communication interne consiste à gérer de manière optimale le couple demande/offre informations dans l'organisation. Les caractéristiques de la demande doivent être intégrées : demande évolutive dans le temps (en fonction des événements), variable selon les lieux et les contextes (tous les services ou établissements n'ont pas les mêmes besoins) et différente selon les populations (les attentes d'un ouvrier ne sont pas les mêmes que celles d'un cadre). Face à cela, l'offre doit être régulière et adaptée.

Le professionnalisme s'impose et suppose que le communicant soit un homme d'écoute, de dialogue, de synthèse, soucieux des fonctions et des rationalités en présence, un homme de projet (capable de camper et insuffler la fonction), un manager (créant et animant un réseau, construisant un schéma directeur) et un gestionnaire (de moyens).

Au service du projet d'entreprise

La communication interne accompagne le projet socio-économique de l'entreprise dont elle présente les objectifs et les modalités. La communication dans l'entreprise repose sur des projets concrets découlant d'objectifs réels. Ceux-ci sont tirés des orientations stratégiques et des engagements budgétaires. Les entreprises ont toujours été marquées par une stratégie qui vise à adapter les ressources internes aux nécessités externes des marchés.

... La communication interne apporte un concours précieux à l'accomplissement de la stratégie de l'organisation. Elle est au service à la fois de la pérennité et de la volonté de changement de l'organisation, de son identité et de son changement culturel. Restructurations, regroupements, fusions, modernisation sont autant de

mutations qu'il convient d'expliquer afin de faciliter le changement, ne serait-ce qu'en atténuant les réactions de résistance des salariés. Une des missions du communicant interne est de traduire la stratégie en communication, de la mettre en mots et en musique, d'aider à la formulation des valeurs et de veiller à la pertinence des chartes ou codes élaborés en interne.

..... pour mener à bien sa mission l'encadrement doit être bien informé par la direction et aidé dans son rôle de communicant. Un des objectifs de la fonction communication interne consiste à aider le management dans son rôle d'information d'écoute et de dialogue. La fonction communication interne sensibilise le management à cette corde désormais essentielle de l'action, elle l'aide à identifier les enjeux de communication liés aux situations professionnelles et à mettre en œuvre une communication adaptée.

« ...la communication interne favorise les échanges de connaissance, d'expériences pour faire partager, développer et accélérer les progrès. En décroissant les secteurs d'activités et en facilitant les transferts d'expérience, elle renforce la cohérence et la réactivité des organisations.

Relier et unifier

Le troisième grand objectif de la communication interne est de mettre en commun un langage, une culture, écouter et comprendre le corps social, élaborer et faire circuler l'information, stimuler la remontée d'informations.

... La communication interne participe à la construction d'une image unifiée et positive de l'entreprise. L'image que le salarié a de son entreprise, des qualités requises pour y réussir et de son fonctionnement global, conditionne en grande partie la motivation et l'implication de chacun. En reconstituant l'histoire elle vise la transmission des valeurs, conditions de la réussite passée et à venir. La communication interne met en commun des informations stratégiques, culturelles, fonctionnelles et opérationnelles afin de renforcer l'efficacité de l'organisation. »

B. LES FONCTIONS DE LA COMMUNICATION INTERNE

Selon Duguay et Schmaït dans *Succès de l'organisation et communication interne*,

« Il est capital, dès lors, de comprendre que la communication interne ne se réduit pas à informer. La communication interne peut comprendre :

- la gestion des relations sociales (pour certains, c'est justement le rôle de la communication interne d'encourager les relations positives et productives entre les salariés afin de mieux faire travailler les gens ensemble);
- le management des problématiques RH (attentes en termes de salaire, besoins de formation, réduction de l'absentéisme);
- la gestion des changements ;
- les normes de qualité ;
- les réalisations de l'organisation;
- La situation financière de l'organisation etc. »

Selon Marie WESTPHALEN dans le *Communicator* «la communication interne doit remplir deux missions symétriques – écouter, informer et une troisième plus subtile, composer.

Ecouter c'est dans cet esprit que les entreprises ont multiplié les baromètres d'opinion, les enquêtes, les sondages internes, qu'elles ont multiplié les relais d'information. A condition bien sûr que les informations ainsi recueillies puissent grimper la hiérarchie.

Informer : pour mettre sur pied de véritables stratégies de communication interne, les entreprises disposent d'une palette de techniques sans cesse élargie : explosion des supports interne écrits,

Composer : la communication interne doit surmonter plusieurs difficultés :

- Eviter le décalage entre ce que les salariés vivent et pensent de leur entreprise et le discours de l'entreprise sur elle-même tout en adoptant un langage motivant.
- Parler d'une même voix aux différents publics internes, avec des outils spécifiques, des messages clairs et des émetteurs différents ;

- Harmoniser communication interne et externe ... »

C. LES OUTILS DE LA COMMUNICATION INTERNE

Selon Jean pierre CITEAU dans *Gestion des ressources humaines principes généraux et cas pratiques*« le développement de la communication dans l'entreprise se traduit généralement par un accroissement du nombre des supports d'information et d'échanges. Aujourd'hui la multiplication des instruments modernes de communication incite parfois à des choix plus symboliques que réalistes. Or il est surtout primordial d'en faire un usage adapté à la forme et au contenu du message, de l'échange et de la cible.

A chaque fois que le responsable de la communication utilise un de ces outils, il doit se poser trois questions :

- L'outil convient-il à l'objectif visé ?
- L'outil est-il adapté à la cible ?
- L'outil est-il vraiment efficace par rapport à l'énergie dépensée ? »

1. LES MOYENS ECRITS

Selon Marie WESTPHALEN dans le *Communicator*, « L'écrit, pivot de la communication interne. L'écrit est le premier vecteur de la communication interne : 90% des messages internes de l'entreprise passent encore par des supports de communication écrits. Bien utilisé, l'écrit permet de transformer des obligations de communication en occasion de contact. Les supports sont extrêmement divers : tract, note de service, affichage, lettre, journal interne A l'entreprise de les utiliser à bon escient et de gérer strictement l'ensemble. »

D'après Nicole d'Almeida et Thierry Libaert dans *la communication interne des entreprises*, « L'écrit a longtemps été le point de focalisation des critiques envers la communication interne. Le public de l'entreprise avait tendance à se répartir entre ceux qui se plaignaient de recevoir trop de documents et ceux qui se plaignaient de

ne pas en recevoir assez. Aujourd'hui cette critique s'est déplacée principalement vers les messageries électroniques mais le rôle de l'écrit papier reste important « c'est vrai parce que c'est écrit », même s'il a tendance à ne plus se concrétiser que sous la forme du journal interne. À l'inverse, malgré ses remises en cause, il n'y a pas de solution à un problème de communication interne qui ne passe par l'écrit.

- Le journal d'entreprise

Le journal d'entreprise constitue l'un des éléments majeurs de la communication interne au point qu'il se confond parfois avec elle. Conçu prioritairement comme un vecteur d'informations vers les salariés, le journal d'entreprise permet en outre une parfaite maîtrise du contenu rédactionnel. Outil souple et contrôlable, il lui est souvent reproché une tonalité trop hiérarchique et un manque d'interactivité.

- Les outils traditionnels

Ils sont constitués de l'ensemble des moyens édités sur support papier.

- a. *La revue de presse*

La revue de presse est la diffusion organisée en interne des articles parus dans la presse externe concernant l'entreprise.

- b. *La note de service*

La note est un outil indispensable de management de l'entreprise; elle a pour objectif de fixer les règles du fonctionnement interne, de tracer les directives, d'informer sur les orientations et les modifications juridiques, techniques ou commerciales. La note est clairement un instrument d'information descendante. Elle poursuit également un objectif « clandestin » à savoir qu'elle constitue pour son signataire un signe de pouvoir au sein de l'entreprise, ce qui tend à expliquer une inflation de notes en tout genre qu'accroît une faculté électronique de diffusion à grande échelle.

c. La documentation

Elle constitue l'ensemble des informations relatives aux activités de l'entreprise et peut être communiquée de trois manières aux salariés: par un espace adapté, par une circulation de l'information, par un envoi direct au salarié.

- La salle de documentation
- L'information circulante
- La plaquette de présentation
- Le livret d'accueil
- Les procédures :La spécialisation du travail et la décentralisation des décisions, imposent la mise en place de mécanismes de coordination, de procédures, ceci afin d'instaurer une cohérence des actions menées dans l'entreprise pour que les objectifs fixés puissent être atteints.

d. Le panneau d'affichage

Bien géré, l'outil présente de nombreux avantages... Le panneau est un moyen d'information qui permet de prévenir, sensibiliser ou informer les salariés d'une entreprise. Sa principale caractéristique est de ne pouvoir délivrer qu'une information sommaire.

e. La boîte à idées

Matérialisée par une urne dans laquelle les salariés peuvent introduire leurs suggestions ou interrogations, la boîte à idées constitue une des techniques les plus anciennes, les plus souples et les moins onéreuses de communication ascendante. Elle est utilisée par près d'une entreprise sur cinq.

2. LES MOYENS ORAUX

L'oral est l'outil de communication interne le plus ancien. Il connaît actuellement un profond renouvellement qui le fait apparaître comme le plus efficace des moyens disponibles. Cette tendance s'explique d'abord par une saturation de l'écrit, chaque

salarié reçoit quotidiennement de nombreuses informations sous forme écrite, qu'elles soient matérielles ou virtuelles.

- La communication de proximité

Elle est constituée par l'ensemble des échanges qui s'opèrent localement sur le lieu de l'activité professionnelle du salarié.

- La gestion des réunions

Premier outil de communication interne, pratiqué par la quasi-totalité des entreprises françaises, la réunion est l'outil le plus utilisé tout en étant le plus critiqué.

- Les réunions de service
- Les réunions interservices : la rencontre interservices, la porte ouverte interne
- Les événements internes : les conventions, les opérations événementielles spéciales

3. LES SUPPORTS TECHNIQUES

- Le journal électronique

Il se décompose en deux techniques: celle du panneau lumineux d'information, spécialement conçu pour les messages de l'entreprise, et celle du journal vidéo dont les messages se déroulent sur des écrans de télévision

- L'intranet et la communication électronique
- La visioconférence »

Selon Marie WESTPHALEN dans le *Communicator*

« L'entreprise qui veut diffuser un message a le choix entre trois mode de transmission : écrit, oral et audiovisuel. Lequel lui sera le plus approprié ? »

PARAGRAPHE 2 : METHODOLOGIE

Pour la vérification des hypothèses émises, nous nous baserons sur deux méthodes : les approches empiriques et les approches théoriques.

I. Approches empiriques

Les approches empiriques sont basées sur une méthode qui s'appuie sur des expériences pratiques, sur des essais que l'on fait en tâtonnant. Ces approches nous permettront d'indiquer la méthode d'enquête, de dépouillement et de présentation des données que nous utiliserons pour l'identification des causes réelles des problèmes.

A. OBJECTIFS DE L'ENQUETE

Notre enquête a pour objectif la collecte des données nécessaires à la vérification des hypothèses précédemment formulées. Ainsi nous pouvons voir si :

- La mauvaise circulation de l'information à Citikom est due au mode de communication verbal peu adapté.
- L'inexistence d'un service de communication est due au fait que la communication ne fait pas partie des priorités des dirigeants.
- Les conflits d'attribution sont dus à l'inexistence d'un manuel de procédures.

B. IDENTIFICATION DE LA CIBLE ET NATURE DE L'ENQUETE

La réalisation de notre enquête prendra en compte l'ensemble du personnel de Citikom soit 20 personnes. Il s'agira donc d'une population mère de 20 individus.

Nous utiliserons la technique de sondage comme procédé de collecte des données. Ce sondage sera réalisé au moyen d'un questionnaire.

C. ECHANTILLONNAGE ET OUTILS D'ANALYSE DES DONNÉES

1. L'échantillonnage

Notre échantillon s'assimile à la totalité de la population mère. Le questionnaire sera donc administré au 20 individus précédemment identifiés.

2. Centres d'intérêts du questionnaire

Lors de nos enquêtes, les questions posées nous ont permis de collecter les informations pour mieux

- identifier les causes qui pourraient justifier la mauvaise circulation de l'information à Citikom
- trouver des explications à l'inexistence d'un service de communication au sein de Citikom
- déterminer les raisons qui expliquent les conflits d'attribution.

Nous avons choisi le questionnaire dans un souci d'anonymat et obtenir ainsi des réponses plus sincères.

3. Elaboration du questionnaire

Pour la collecte d'informations aussi bien quantitatives que qualitatives, le questionnaire est l'outil le plus courant. Il comporte des questions fermées et l'enquêté a la possibilité de choisir une ou plusieurs réponse(s), et des questions ouvertes dont le champ est laissé à l'enquêté d'inscrire sa réponse sous forme de texte. La formulation des questions est aisée afin de rendre la réponse plus facile pour l'enquêté.

4. Conditions de réalisation des enquêtes

L'administration des questionnaires a été facile pour nous, car la plupart des enquêtés voulaient donner leur avis sur les difficultés de la structure. Nous avons

voulu faire un entretien avec le directeur général mais compte de tenu de son planning très chargé nous n'avons pas pu obtenir un rendez-vous.

5. Technique de dépouillement et outils d'analyse statistique des données

Les données recueillies à la suite de cette enquête seront dépouillées manuellement. Quant à leur traitement, nous aurons recours en ce qui concerne les données numériques au tableur Excel pour déterminer les pourcentages afin de les comparer à nos seuils et de tirer les conclusions qui s'imposent.

Compte tenu de leur nombre, les résultats de notre enquête seront présentés dans des tableaux simples et complétés par des histogrammes.

II. APPROCHES THEORIQUES

Nous procéderons aux choix théoriques liés aux trois problèmes spécifiques.

A. CHOIX THEORIQUE LIE AU PROBLEME DE LA MAUVAISE CIRCULATION DE L'INFORMATION

1. Présentation de la théorie

Pour analyser le problème de la mauvaise circulation de l'information, la théorie qui sera retenue est celle de Marie WESTPHALEN qui propose plusieurs modes de communication. « L'entreprise qui veut diffuser un message a le choix entre trois modes de transmission : écrit, oral et audiovisuel ».

2. Seuil de vérification de l'hypothèse liée la mauvaise circulation de l'information à Citikom

La fixation du seuil de décision se fera par rapport à la question N°5 de notre questionnaire.

Question 5 : qu'est ce qui explique la mauvaise circulation de l'information selon vous

?

Vue l'importance que revêt ce problème dans l'amélioration de la politique de communication interne de Citikom, nous pensons le résoudre en nous basant sur la logique selon laquelle toute velléité de cause qui se révélera être à la base de la dite préoccupation sera éradiquée. Donc nous retenons tout item ayant un taux supérieur à 50%.

B. CHOIX THEORIQUE LIE AU PROBLEME DE L'INEXISTENCE D'UN SERVICE DE COMMUNICATION

1. Présentation de la théorie

L'approche théorique que nous retiendrons pour résoudre le problème de l'inexistence d'un service de communication à Citikom est celle de Nicole d'Almeida et Thierry Libaert : «l'objectif de la communication interne consiste à gérer de manière optimale le couple demande /offre informations dans l'organisation ».

2. Seuil de vérification de l'hypothèse liée l'absence d'outil de communication interne

La fixation du seuil de décision se fera par rapport à la question numéro 4 de notre questionnaire :

Question 4: Jugez-vous opportun la création d'un service de communication à Citikom ?

En tout état de cause l'item qui recevra le poids le plus élevé sera retenu.

C. CHOIX THEORIQUE LIE AU PROBLEME DES CONFLITS D'ATTRIBUTION

1. Présentation de la théorie

La réflexion sur le problème du conflit d'attribution nous amène à retenir la théorie de Nicole d'Almeida et Thierry Libaert qui stipulent que «La spécialisation du travail et la décentralisation des décisions, imposent la mise en place de mécanismes de coordination, de procédures, ceci afin d'instaurer une cohérence des actions menées dans l'entreprise pour que les objectifs fixés puissent être atteints. »

2. Seuil de vérification de l'hypothèse liée à la mauvaise exécution des tâches essentielles

L'hypothèse formulée à ce niveau sera vérifiée à travers la question numéro 6 du questionnaire.

Question 6 : Disposez-vous d'un manuel de procédures pour l'exécution des différentes tâches ?

Pour la résolution de ce problème spécifique, nous retiendrons comme cause réelle celle qui réunira plus de 60%.

CHAPITRE III : PRESENTATION ANALYSE DES RESULTATS ET RECOMMADATIONS

Dans ce chapitre les résultats de l'enquête seront présentés et analysés, puis des recommandations seront formulées afin d'enrayer les causes se trouvant à la base des problèmes spécifiques en résolution

SECTION I : PRESENTATION, ANALYSE DES RESULTATS ET VERIFICATION DES HYPOTHESES

PARAGRAPHE 1 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS DE L'ENQUETE

I. PAR RAPPORT A LA MAUVAISE CIRCULATION DE L'INFORMATION

A. PRESENTATION

Avant de présenter les résultats, il convient de souligner que tous les 20 questionnaires réalisés ont été exploités. Soit un taux de 100%.

Pour ce qui concerne le problème de la mauvaise circulation de l'information, la question qui retiendra notre attention est la suivante :

- *qu'est-ce qui explique la mauvaise circulation de l'information selon vous ?*

Le résultat se résume dans le tableau ci-dessous

Tableau N°5 : résultats d'enquête pour la question n°5

Libellés	Effectifs	Fréquences (%)
Le mode de communication	17	85
Le contenu des messages	0	0
Autres à préciser	3	15
TOTAL	20	100

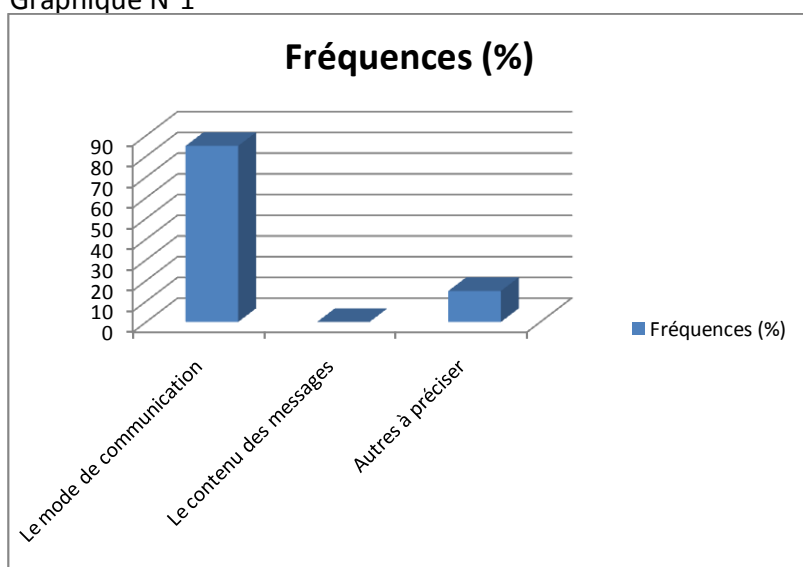
SOURCE : données d'enquêtes

Au nombre des 20 enquêtés, 17 (soit 85 %) ont estimé que le mode de communication utilisé par Citikom est la cause de la mauvaise circulation de l'information.

3 (soit 15%) ont choisi « autres », mais ont précisé que la cause de la mauvaise circulation des messages est « l'absence de message écrit »

Le graphique ci-dessous indique la répartition des données d'enquête relatives à la question N° 5 adressée au personnel de Citikom.

Graphique N°1



B. ANALYSE

L'analyse des données du tableau N°5 révèle que la cause possible du problème lié à la mauvaise circulation de l'information serait le mode de communication puisque 85% des enquêtés ont répondu ainsi.

Les 15% restants ont répondu : « autre à préciser ». Ils ont précisé que la cause possible liée à la mauvaise circulation de l'information serait « l'absence de message écrit ».

II. PAR RAPPORT A L'INEXISTENCE D'UN SERVICE DE COMMUNICATION A CITIKOM

A. PRESENTATION

A ce niveau, c'est la question N° 4 qui retiendra notre attention :

- Jugez-vous opportun la création d'un service de communication à Citikom ?

Les résultats découlant de cette question sont consignés dans le tableau et représentés dans le graphique ci-dessous.

Pour approfondir notre analyse nous utiliserons les résultats de la question N°9 consigné dans le tableau N°7

Tableau N°6 : résultats d'enquête pour la question n°4

Libellés	Effectifs	Fréquences (%)
Oui	20	100
Non	0	0
TOTAL	20	100

SOURCE : données d'enquêtes

100% des enquêtés ont répondu par : « oui ».

0% pourcent ont choisi « non ».

Le graphique ci-dessous nous donne une représentation des réponses liées à la question N°4.

Graphique N°2

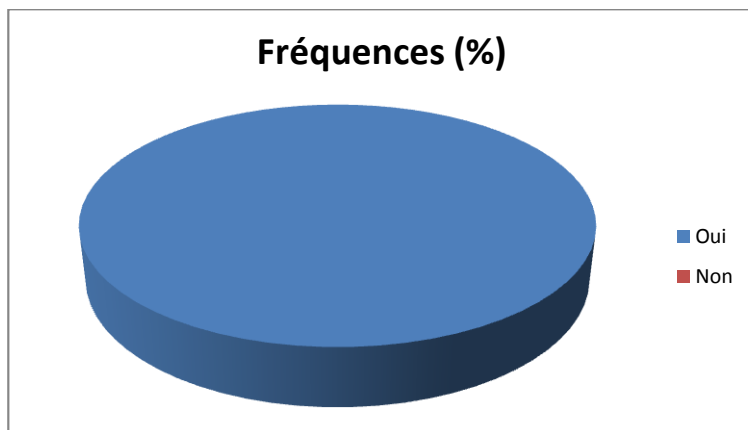
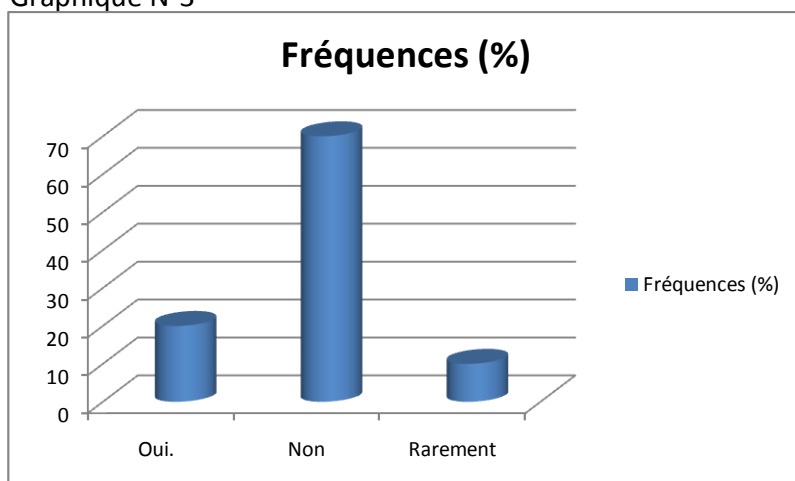


Tableau N°7 : résultats d'enquête pour la question n°9

Libellés	Effectifs	Fréquences (%)
Oui	4	20
Non	14	70
Rarement	2	10
Si oui à quelle fréquence ?	Hebdomadaire	
TOTAL	20	100

SOURCE : données d'enquêtes

Graphique N°3



B. ANALYSE

De l'analyse des données recueillies sur cette préoccupation, et présentes dans les tableaux N° 6 et graphique N° 2, il ressort clairement que la cause fondamentale liée au problème spécifique N° 2 est l'inexistence d'un service de communication car 100 %des enquêtés ont trouvé opportune la création d'un service de communication à Citikom.

Les résultats présentés dans le tableau N°7 renforcent notre analyse et nous amènent à confirmer que la communication est presque inexistante car 70% des enquêtés affirment qu'ils n'ont pas de réunion de travail avec leur manager.

Nous pensons que les 10 % qui ont répondu « rarement » représentent les cadres supérieurs. Ces derniers ont quelques fois des séances de travail avec le Directeur Général et les 20% qui ont répondu oui représentent les membres de l'équipe commerciale qui tiennent des réunions hebdomadaires avec leur manager.

III. PAR RAPPORT AUX CONFLITS D'ATTRIBUTION

A. PRESENTATION

Les questions N° 6 et N°7 retiendront notre attention dans la résolution du problème spécifique N° 3.

Elles sont respectivement :

- *Disposez-vous d'un manuel de procédure dans l'exécution des différentes tâches ?*
- *Selon vous qu'est ce qui explique le retard observé dans lors des campagnes d'affichage ?*

Nous avons consigné les résultats liés à ces questions dans les tableaux et graphiques ci-dessous.

Tableau N°8 : résultats d'enquête pour la question n°6

Libellés	Effectifs	Fréquences (%)
Oui	0	0
Non	20	100
TOTAL	20	100

Graphique N°4

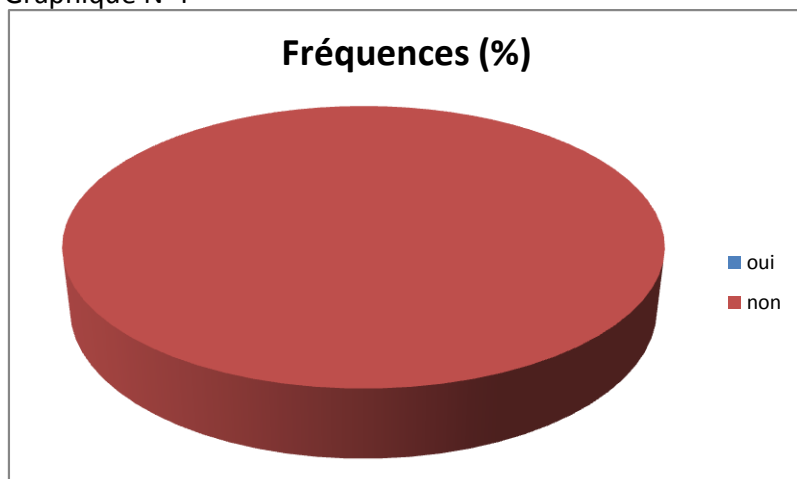
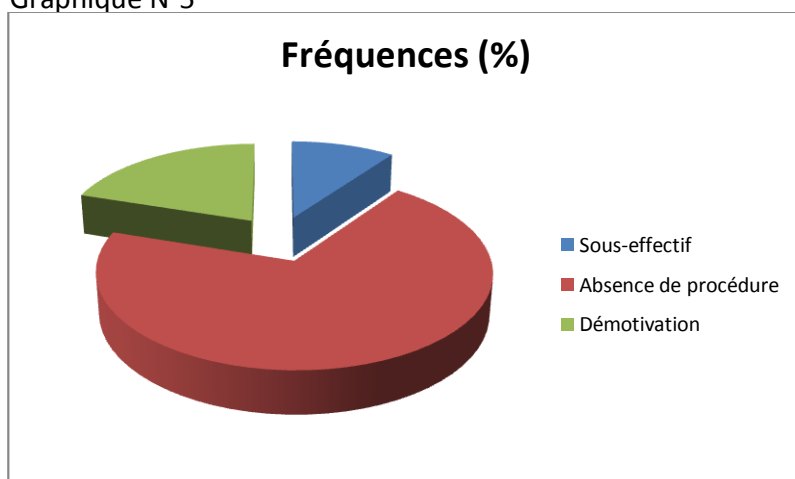


Tableau N°9 : résultats d'enquête pour la question n°7

Libellés	Effectifs	Fréquences (%)
Sous-effectif	2	10
Absence de procédure	14	70
Démotivation	4	20
TOTAL	20	100

Graphique N°5



B. ANALYSE

L'analyse des données des tableaux N°8 et 9 puis des graphique N°5 et 6 nous amène à dire que la cause possible liée au problème spécifique N° 3 est l'absence de procédure.

Le tableau N° 8 nous indique que 100% des enquêtés affirme que Citikom ne dispose pas d'un manuel de procédures. Le tableau suivant vient renforcer cette affirmation car 70% des enquêtés désignent l'absence de procédure comme cause du retard observé dans l'exécution des campagnes d'affichage tandis que 20 % désignent la démotivation et 10% le sous-effectif.

PARAGRAPHE 2 : VERIFICATION DES HYPOTHESES

Il s'agira de vérifier les hypothèses formulées et de faire la synthèse du diagnostic. Nous procéderons donc hypothèse par hypothèse.

I. DEGRE DE VERIFICATION DES HYPOTHESES

HYPOTHESE 1 :

Pour éradiquer les cause pouvant de la mauvaise circulation de l'information a Citikom nous nous sommes fixés comme seuil de décision que l'item qui sera retenu est celui qui aura un taux supérieur à 50%. Il ressort de l'analyse des résultats issus de l'enquête :

- le mode de communication : 85%
- le contenu des messages : 0%
- autres « absence des message écrits » :15%

Au vu de ces données, la cause de ce problème se trouve être le mode de communication peu adapté à la structure.

Nous pouvons donc conclure au regard du seuil de décision que **la cause supposée liée au problème spécifique N°1 est vérifiée.**

HYPOTHESE 2 :

Pour la résolution du problème de l'inexistence d'un service de communication à Citikom, il est prévu au niveau de la fixation des seuils de décision que l'item qui recevra le poids le plus élevé sera retenu.

L'analyse des données liées à ce problème nous donne :

- Oui : 100%
- Non : 0%

Nous pouvons donc dire que l'inexistence d'un service de communication à Citikom a pour cause le fait que la communication n'est pas une priorité pour les dirigeants.

L'hypothèse N°2 est donc vérifiée.

HYPOTHESE 3 :

Le seuil de décision retenu pour la résolution du problème spécifique N°3 est porté sur le choix de l'item qui aura un poids supérieur à 60%.

Les données recueillies révèlent que :

- Pour la première question, 100% des enquêtés ne disposent pas de manuel de procédure
- Pour la deuxième, 70% des enquêtés pensent que l'absence de procédure est à la base des ratés observés lors des campagnes d'affichage.

Dans ces conditions nous pouvons dire que l'inexistence de procédure justifie la mauvaise exécution des tâches essentielles. Il s'ensuit donc que **l'hypothèse 3 est entièrement vérifiée.**

II. ETABLISSEMENT DU DIAGNOSTIC DE L'ETUDE

ELEMENT DU DIAGNOSTIC LIE AU PROBLEME SPECIFIQUE N°1

Après analyse des données recueillies à l'issue de notre enquête de vérification il ressort que la mauvaise circulation de la communication à Citikom est due au mode de communication verbal adopté.

ELEMENT DU DIAGNOSTIC LIE AU PROBLEME SPECIFIQUE N°2

La vérification de l'hypothèse 2 nous permet de retenir que l'existence d'un service de communication est primordiale au sein de toute entreprise moderne. L'absence de ce service s'explique par le fait que les dirigeants n'en font pas une priorité.

ELEMENT DU DIAGNOSTIC LIE AU PROBLEME SPECIFIQUE N°3

Nous retenons ici que l'absence de manuel de procédures explique les conflits d'attribution.

Une fois les causes réelles des problèmes spécifiques connues et le diagnostic établi, il nous faut à présent proposer les conditions d'éradication de ces causes afin d'aboutir à notre objectif général.

SECTION II : SUGGESTIONS ET CONDITIONS DE MISES EN ŒUVRE

Pour résoudre les problèmes relevés, nous proposerons l'éradication des différentes causes à la base de chaque problème spécifique.

PARAGRAPHE 1 : SUGGESTIONS

I. PAR RAPPORT A LA MAUVAISE CIRCULATION DE L'INFORMATION

Le diagnostic établi relève que ce problème est dû au mode de communication peu adapté à Citikom. Nous suggérons donc que Citikom diversifie ses modes de communication et adopte l'écrit. Lorsque l'information est passée de manière orale, elle peut être interprétée de manière différente selon les destinataires. Certaines variables comme le ton et la gestuelle agissent également sur le message oral et peuvent en modifier l'interprétation. Le message oral est volatil, il ne laisse pas de trace. Il ne permet pas de faire une analyse à tête reposée.

L'écrit permet d'éviter ces écueils et d'assurer ainsi une diffusion uniforme du message. Un message écrit doit être clair et concis. Le ton utilisé doit être choisi en fonction des destinataires.

Le message écrit a néanmoins ses limites car il génère trop de paperasse et nécessite parfois plus de temps pour être rédigé et lu.

Nous suggérons que certains messages soient transmis par messagerie électronique pour éviter l'accumulation de paperasse.

II. PAR RAPPORT A L'INEXISTENCE D'UN SERVICE DE COMMUNICATION

La résolution du problème de l'inexistence d'un service de communication passera par l'éradication de la cause principale : la communication n'est pas une priorité pour les dirigeants.

Il faudra donc sensibiliser les dirigeants de Citikom au rôle essentiel d'un service de communication. En effet, il revient à ce service d'organiser aussi bien la communication interne qu'externe de l'entreprise.

Une communication interne bien gérée signifie :

- La satisfaction des besoins en communication à chaque niveau de l'entreprise
- La construction d'une image unifiée et positive de l'entreprise
- Le renforcement du sentiment d'appartenance à l'entreprise
- L'augmentation du niveau de motivation des salariés.

Nous suggérons à Citikom l'utilisation de l'ensemble des outils de communication interne. Ce qui ne peut se faire que par le biais du service communication.

La création de ce service va certes générer des charges supplémentaires pour la structure, mais elle réglera beaucoup de problèmes de coordination.

III. PAR RAPPORT AUX CONFLITS D'ATTRIBUTION

La cause de ce problème est l'absence de manuel de procédures.

Nous suggérons l'élaboration de ce manuel.

Cela permettra à l'entreprise :

- De définir précisément l'étendue des responsabilités de chacun
- De clarifier le mode d'exécution des tâches liées à ces responsabilités et aux différentes fonctions de l'entreprise

- De simplifier le contrôle de l'exécution des tâches
- De déterminer rapidement les points d'amélioration de l'efficacité de l'entreprise

PARAGRAPHE 2 : CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE

Afin de garantir l'efficacité des solutions proposées, il est indispensable que les dirigeants comme les employés respectent certaines conditions d'accompagnement.

I. RECOMMANDATIONS A L'ENDROIT DES DIRIGEANTS

Les dirigeants doivent :

- Mener une réflexion sur la réorganisation de la société afin de favoriser la création et l'intégration harmonieuse du service de communication.
- Veiller à la diffusion des procédures et à la formation des salariés pour leur utilisation.
- Prévoir des sanctions pour tout manquement aux procédures définies.

II. RECOMMANDATIONS A L'ENDROIT DES EMPLOYES

Concevoir et faire vivre les différents supports écrits d'information : tableau d'affichage, site web, notes de service.

Respecter les différentes procédures définies dans le manuel de procédures.

Prévenir des écarts ou erreurs constatés lors de la mise en œuvre des procédures.

Tableau n°10 : tableau de synthèse de l'étude

Niveau d'analyse	Problématique	Objectifs de recherche	Causes réelles	Diagnostic	Approches de solutions définitives
Niveau général	Gestion non efficace de la communication interne	Proposer une politique de communication efficace et adaptée à Citikom			
Niveau spécifique n°1	Mauvaise circulation de l'information	Proposer à Citikom d'autres modes de communication interne adaptés à son personnel	Adoption d'un mode de communication verbal peu adapté à Citikom	La mauvaise circulation de l'information à Citikom est due au mode de communication verbal peu adapté	<ul style="list-style-type: none"> - Citikom diversifie ses modes de communication et adopte l'écrit. - certains messages soient transmis par messagerie électronique pour éviter l'accumulation de paperasse.
Niveau spécifique n°2	Inexistence d'un service de communication	Proposer la mise en place d'un service de communication	La communication ne fait pas partie des priorités des dirigeants	L'inexistence d'un service de communication est due au fait que la communication ne fait pas partie des priorités des dirigeants	<ul style="list-style-type: none"> - sensibiliser les dirigeants de Citikom au rôle essentiel d'un service de communication - utilisation de l'ensemble des outils de communication interne.
Niveau spécifique n°3	Conflits d'attribution	Proposer l'élaboration d'un manuel de procédures de travail	Elle se résume essentiellement à l'inexistence d'un manuel de procédures	Le conflit d'attribution est dû à l'inexistence d'un manuel de procédures	<ul style="list-style-type: none"> - l'élaboration d'un manuel de procédures.

CONCLUSION

Lorsque les véritables canaux de communication interne sont absents, la rumeur l'emporte. Les salariés en savent plus sur l'entreprise par les bruits de couloir que le patron lui-même. Cela peut se révéler dangereux et créer une mauvaise dynamique dans l'entreprise. Les moindres décisions du chef d'entreprise sont discutées et commentées, et bien souvent dramatisées. Deux solutions s'offrent alors au chef d'entreprise :

- Soit il vient faire une mise au point devant ses employés, pour démêler le vrai du faux.
- Soit il laisse le bruit courir et ce serait dommageable pour l'efficacité de l'entreprise.

Aucune de ces deux solutions n'est aisée pour le dirigeant.

C'est pour éviter cette situation que notre analyse s'est portée sur la communication interne de Citikom. Cette analyse nous a permis de dégager un problème qui est la résultante de trois autres problèmes spécifiques. Nous avons ensuite recherché les causes de ces problèmes afin de les éradiquer à travers des suggestions et les conditions de leur mise en œuvre.

Il est alors nécessaire de rappeler qu'une bonne communication en entreprise permet d'instaurer un climat de travail agréable pour tous, optimiser les relations entre les membres d'une même entreprise, et permet ainsi de créer un environnement propice au développement de l'entreprise. Pour atteindre cet objectif, Citikom devra :

- adopter outre l'oral d'autres modes de communication comme l'écrit.
- Utiliser Internet comme support
- Sensibiliser ses dirigeants à la nécessité d'un service de communication
- Elaborer un manuel de procédures
- Utiliser un ensemble d'outils de communication adaptés aux messages publiés.

Afin que la mise en œuvre de ces suggestions soit efficace il faut absolument que certaines conditions soient au préalable réunies. Il faudra donc convaincre les dirigeants de la nécessité d'un service communication, diffuser et expliquer le manuel de procédures au personnel, prévoir des sanctions en cas de non-respect puis concevoir et utiliser divers supports écrits de communication.

BIBLIOGRAPHIE

Kotler, P. et Dubois B.(2000) 10è éd. Marketing et management. Paris. Publi-Union

Westphalen, M.-H.(2000) 3è éd.Communicator. Paris. Dunod

Détrie, J.-P. et coll. (2005) 4è éd. Strategor. Paris. Dunod

Citeau, J-P. (2001) 3è éd. Gestion des ressources humaines. Liège. Armand colin

D’Almeida, N. et Libaert, T. (2010) 6è éd. La communication interne des entreprises. Paris. Dunod

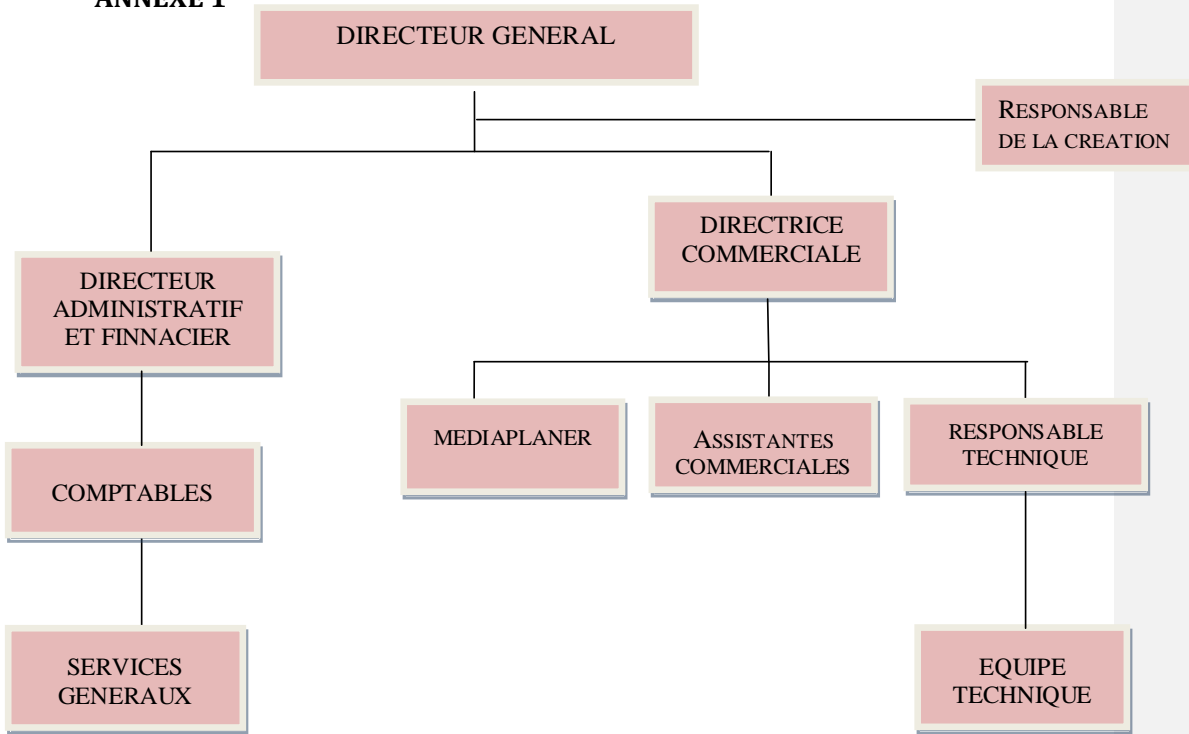
Panou, M. (2011). Proposition pour optimisation des facteurs de compétitivité de La Poste du Bénin S.A. Mémoire de fin de formation cycle II ENIAM

Duguay et Schmit.Succès de l’organisation et communication interne : Effectif, volume 6, numéro 5, novembre/décembre

www.wikipedia.fr

ANNEXES

ANNEXE 1



ORGANIGRAMME DE CITIKOM

ANNEXE 2 – QUESTIONNAIRE

QUESTIONNAIRE

Bonjour Madame, Monsieur

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation, nous réalisons une étude visant à faire des propositions pour l'amélioration de la politique de communication interne de Citikom Bénin. A cet effet, nous vous prions de consacrer un peu de votre temps pour remplir le présent questionnaire.

Nous vous remercions d'avance pour votre contribution.

1.) Quelle est votre catégorie socio-professionnelle ?

Cadre Agent de maîtrise Agent d'exécution

2.) Depuis que vous occupez ce poste, avez-vous une fois été évalué ?

Oui Non

3) quels sont les outils de communication utilisés à Citikom ?

Note de service Livret d'accueil

Réunion Autres

4.) Jugez-vous opportun la création d'un service de communication à Citikom ?

Oui Non

5.) qu'est ce qui explique la mauvaise circulation de l'information selon vous ?

Le mode de communication

Le contenu des messages

Autres à préciser -----

6.) Disposez-vous d'un manuel de procédures pour l'exécution des différentes des tâches ?

Oui Non

7.) selon vous qu'est ce qui explique le retard observé lors des campagnes d'affichage ?

Sous-effectif absence de procédure démotivation

8.) Avez-vous déjà été impliqué dans les prises de décisions ?

Oui non

Si non que suggérez-vous ? -----

9.) Avez-vous régulièrement des réunions de travail avec votre manager ?

Oui Non rarement

Si oui à quelle fréquence ?-----

10.) Quels sont les facteurs que vous jugez importants d'améliorer les performances de Citikom

Communication Avantages sociaux Reconnaissance

ANNEXE 3 – PRESENTATION DES RESULTATS D'ENQUETE

Question N°1 : quels est votre catégorie socio professionnelle ?

Libellés	Effectifs	Fréquences (%)
cadre	2	10
agents de maitrise	9	45
agents d'exécution	9	45

Question 2 : Depuis que vous occupez ce poste avez-vous une fois été évalué ?

Libellés	Effectifs	Fréquences (%)
oui	20	100
non	0	0

Question 3 : Quels sont les outils de communication utilisés à Citikom

Libellés	Effectifs	Fréquences (%)
Note de service	2	10
Réunion		
Livret d'accueil	9	45
autre	9	45

Question 4 : jugez-vous la création d'un service de communication opportun a Citikom

Libellés	Effectifs	Fréquences (%)
oui	2	10
non	9	45

Question 5 : qu'est ce qui explique la mauvaise circulation de l'information selon vous ?

Libellés	Effectifs	Fréquences (%)
Mode de communication	17	85
Contenu des messages	0	0
Absence de message écrit	3	15

Question 6 : Disposez-vous d'un manuel de procédures pour l'exécution des différentes des tâches ?

Libellés	Effectifs	Fréquences (%)
oui	0	0
Non	20	100

Question 7 : selon vous qu'est ce qui explique le retard observé lors des campagnes d'affichage

Libellés	Effectifs	Fréquences (%)
Sous-effectif	2	10
Absence de procédure	16	70
Démotivation	4	20

Question 8 : Avez-vous déjà été impliqué dans les prises de décisions ?

Libellés	Effectifs	Fréquences (%)
oui	2	10
non	18	90

Question 9 : Avez-vous régulièrement des réunions de travail avec votre manager

Libellés	Effectifs	Fréquences (%)
oui	4	20
non	14	70
rarement	2	10

Question 10 : Quels sont les facteurs que vous jugez importants d'améliorer pour augmenter les performances de Citikom

Libellés	Effectifs	Fréquences (%)
Création d'un service de communication	17	85
Avantages sociaux	10	50
reconnaissance	15	75

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS.....	02
LISTE DES TABLEAUX.....	03
LISTE DES FIGURES	04
GLOSSAIRE ET SIGLES	05
INTRODUCTION	07
CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ÉTUDE	10
SECTION I : CONTEXTE ORGANIQUE	11
PARAGRAPHE 1 PRESENTATION DU CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ÉTUDE.....	11
HISTORIQUE ET MISSION.....	11
A- HISTORIQUE	11
B- MISSIONS.....	12
I- STRUCTURE ORGANISATIONNELLE.....	13
A- LA DIRECTION GENERALE	13
B- LA DIRECTION ADMINISTRATIVE ET FINANCIERE	13
C- LA DIRECTION COMMERCIALE	14
PARAGRAPHE 2 : PRESENTATION DU CADRE PHYSIQUE DE L'ÉTUDE ET DEROULEMENT DU STAGE.....	16
I- CADRE PHYSIQUE DE L'ÉTUDE	16
A- LES COMMERCIAUX ET LE MEDIA PLANNER	16
B- L'ÉQUIPE TECHNIQUE	18
C- LA DIRECTRICE COMMERCIALE.....	19
II- DEROULEMENT DU STAGE.....	20
SECTION II : OBSERVATIONS ETATS DES LIEUX ET CIBLAGE DU THEME.....	22
PARAGRAPHE 1 : OBSERVATIONS DES ETATS DES LIEUX.....	22
I- OBSERVATIONS DE STAGE.....	22
A- APERÇU SUR LES PRODUITS	22
B- OBSERVATIONS SUR L'EXECUTION D'UNE CAMPAGNE D'AFFICHAGE	24
C- OBSERVATIONS SUR LA POLITIQUE DE COMMUNICATION INTERNE DE CITIKOM BENIN	26
II- ETAT DE LIEUX	28
A- FORCES ET FAIBLESSES.....	28
B- DIFFICULTES RENCONTREES.....	29
PARAGRAPHE 2 : CIBLAGE DU THEME.....	30
I- TABLEAU SYNOPTIQUE DES PROBLEMES ET CHOIX DU THEME	30
A- TABLEAU SYNOPTIQUE DES PROBLEMES	30
B- CHOIX DU THEME	31
CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE DE L'ÉTUDE	32
SECTION I : PROBLEMATIQUE, OBJECTIFS ET HYPOTHESES.....	33
PARAGRAPHE 1 : SPECIFICATION DE LA PROBLEMATIQUE	33
PARAGRAPHE 2 : OBJECTIFS ET HYPOTHESE DE L'ÉTUDE	34
I- OBJECTIFS	34
II- HYPOTHESES DE L'ÉTUDE	34
III- TABLEAU DE BORD DE L'ÉTUDE	36
SECTION II : REVUE DE LITTERATURE ET METHODOLOGIE	37
PARAGRAPHE 1 : REVUE DE LITTERATURE	37
I- CLARIFICATION DES CONCEPTS	37
A- COMMUNICATION	37
B- COMMUNICATION INTERNE.....	38

C-	PROCESSUS DE COMMUNICATION	38
II -	POINT DES CONNAISSANCES ANTERIEURES DE QUELQUES AUTEURS SUR LA COMMUNICATION INTERNES... ..	40
A-	LES OBJECTIFS DE LA COMMUNICATION INTERNE	40
B-	LES FONCTIONS DE LA COMMUNICATION INTERNE.....	42
C-	OUTILS D'ANALYSE DES DONNEES.....	43
1-	LES MOYENS ECRITS.....	43
2-	LES MOYENS ORAUX	45
3-	LES SUPPORTS TECHNIQUES	46
PARAGRAPHE 2 :	METHODOLOGIE.....	47
I-	APPROCHES EMPIRIQUES	47
A-	OBJECTIFS DE L ENQUETES	47
B-	IDENTIFICATION DE LA CIBLE ET NATURES DE L'ENQUETE.....	47
C-	OUTILS D'ANALYSE DES DONNEES	48
1-	L'ÉCHANTILLONNAGE	48
2-	CENTRES D'INTERETS DU QUESTIONNAIRE.....	48
3-	ELABORATION DU QUESTIONNAIRE	48
4-	CONDITIONS DE REALISATION DES ENQUETES.....	48
5-	TECHNIQUES DE DEPOUILLEMENT ET OUTILS D'ANALYSE DES DONNEES	49
II-	APPROCHE THEORIQUES.....	49
A-	CHOIX THEORIQUE LIE AU PROBLEME DE LA MAUVAISE CIRCULATION DE L'INFORMATION	49
1-	PRESENTATION DE LA THEORIE	49
2-	SEUIL DE VERIFICATION DE HYPOTHESE LIEE A LA MAUVAISE CIRCULATION DE L'INFORMATION A CITIKOM.....	49
B-	CHOIX THEORIQUE LIE AU PROBLEME DES CONFLITS D'ATTRIBUTION	50
1-	PRESENTATION DE LA THEORIE	50
2-	SEUIL DE VERIFICATION DE L'HYPOTHESE LIEE A L'ABSENCE D'OUTIL DE COMMUNICATION INTERNE	50
C-	CHOIX THEORIQUE LIE AU PROBLEME DES CONFLITS D'ATTRIBUTION.....	50
1-	PRESENTATION DE LA THEORIE	50
2-	SEUIL DE VERIFICATION DE L'HYPOTHESES LIEE A LA MAUVAISE EXECUTION DES TACHES ESSENTIELLES.....	51
CHAPITRE III-	PRESENTATION ANALYSE DES RESULTATS ET RECOMMANDATIONS.....	52
SECTION I –	PRESENTATION, ANALYSE DES RESULTATS ET VERIFICATION DES HYPOTHESES	53
PARAGRAPHE 1-	PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS DE L'ENQUETE.....	53
I-	PAR RAPPORT A LA MAUVAISE CIRCULATION DE L'INFORMATION	53
A-	PRESENTATION.....	53
B-	ANALYSE	54
II-	PAR RAPPORT A L'INEXISTENCE D UN SERVICE DE COMMUNICATION A CITIKOM	55
A-	PRESENTATION	55
B-	ANALYSE	57
III-	PAR RAPPORT A LA L'INEXISTENCE AUX CONFLITS D'ATTRIBUTION	58
A-	PRESENTATION	58
B-	ANALYSE	61
PARAGRAPHE 2 :	VERIFICATION DES HYPOTHESES.....	62
I-	DEGRE DE VERIFICATION DES HYPOTHESES	62
II-	ETABLISSEMENT DU DIAGNOSTIC DE L'ETUDE	63

SECTION II- SUGGESTIONS ET CONDITION DE MISE EN ŒUVRE	64
PARAGRAPHE 1 : SUGGESTIONS.....	65
I- PAR RAPPORT A LA MAUVAISE CIRCULATION DE L INFORMATION	65
II- PAR RAPPORT A L'INEXISTENCE D'UN SERVICE DE COMMUNICATION.....	66
III- PAR RAPPORT AUX CONFLITS D ATTRIBUTION	66
PARAGRAPHE 2 : CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE	68
I- RECOMMANDATIONS A L ENDROITS DES DIRIGEANTS	68
II- RECOMMANDATIONS A AL ENDROITS DES EMPLOYES	68
CONCLUSION	70
BIBLIOGRAPHIE	73
ANNEXES	74