

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR, DE LA RECHERCHE  
SCIENTIFIQUE ET DE L'INNOVATION

oo

UNIVERSITE DE OUAHIGOUYA

oo

ECOLE SUPERIEURE DES SCIENCES JURIDIQUES, POLITIQUES ET DE  
L'ADMINISTRATION (ESJPA)

oo

ANNEE ACADEMIQUE : 2017-2018

oo

MÉMOIRE DE FIN D'ETUDE POUR LA LICENCE PROFESSIONNELLE  
EN GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Stage effectué à l'Alliance Technique d'Assistance au Développement (ATAD)  
Ouagadougou, du 15 juillet au 30 Septembre 2018

**THEME**

**« COMMUNICATION INTERNE ET PERFORMANCE DES SALARIES A L'ATAD »**

Soutenu publiquement par  
**SAWADOGO Ben Abdoul Azize**  
Le 05 Novembre 2018

Pour l'obtention du diplôme de  
LICENCE PROFESSIONNELLE EN GESTION DES RESSOURCES  
HUMAINES

Directeur de mémoire

Maitre de stage

*M. Philippe Auguste YONI*

*M. Justin Armand ZONGO*

Composition du jury

Président du jury : DR Souleymane RAMDE

Membres du jury : \_\_\_ - M. Césard MILLOGO  
- M. Philippe Auguste YONI

Invité : M. Justin Armand ZONGO



MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR, DE LA RECHERCHE  
SCIENTIFIQUE ET DE L'INNOVATION

oo

UNIVERSITE DE OUAHIGOUYA

oo

ECOLE SUPERIEURE DES SCIENCES JURIDIQUES, POLITIQUES ET DE  
L'ADMINISTRATION (ESJPA)

oo

ANNEE ACADEMIQUE : 2017-2018

oo

MÉMOIRE DE FIN D'ETUDE POUR LA LICENCE PROFESSIONNELLE  
EN GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Stage effectué à l'Alliance Technique d'Assistance au Développement (ATAD)  
Ouagadougou, du 15 juillet au 30 Septembre 2018

**THEME**

**« COMMUNICATION INTERNE ET PERFORMANCE DES SALARIES A L'ATAD »**

Soutenu publiquement par

**SAWADOGO Ben Abdoul Azize**

Le 05 Novembre 2018

Pour l'obtention du diplôme de

LICENCE PROFESSIONNELLE EN GESTION DES RESSOURCES  
HUMAINES

Directeur de mémoire

Maitre de stage

*M. Philippe Auguste YONI*

*M. Justin Armand ZONGO*

Composition du jury

Président du jury : DR Souleymane RAMDE

Membres du jury : - M. Césard MILLOGO  
- M. Philippe Auguste YONI

Invité : M. Justin Armand ZONGO

## DEDICACE

**Je dédie cette œuvre avec amour et respect à ma famille, qui  
a toujours été présente pour moi !**

**PAPA, MAMAN, je vous aime très fort !**

## **REMERCIEMENTS**

Ce travail n'aurait pu être réalisé sans le précieux appui de certaines personnes.

A celles-ci nous adressons nos sincères remerciements. Il s'agit notamment de :

- Tout le staff administratif et de tout le corps professoral, qui, de par leur abnégation à nous voir réussir ont donné de leur temps et de leur savoir ;
- Monsieur Auguste Philippe YONI, notre directeur de mémoire, qui a mis tout en œuvre pour nous guider dans l'élaboration du présent mémoire
- Monsieur Constant Y. ZANGO, président de ATAD, pour m'avoir permis d'obtenir un stage dans sa structure et d'y mener mon étude ;
- Monsieur Justin Armand ZONGO, pour avoir accepté de nous accompagner et nous guider tout au long de notre séjour à ATAD ;
- Tous les travailleurs de ladite structure pour l'accueil chaleureux et l'esprit de famille dont ils ont fait montre à notre égard ;
- Madame BOENA Sabine, bibliothécaire à la maison des savoirs de Ouagadougou, pour nous avoir donné accès à des documents qui ont été très utiles pour la réalisation de ce travail ;

A toute personne qui n'a ménagé aucun effort afin que cette œuvre puisse voir le jour, nous réitérons nos remerciements.

## LISTE DES SIGLES ET ABBREVIATIONS

| <u>Abréviations ou sigles</u> | <u>signification</u>  |
|-------------------------------|---|
| ATAD                          | Alliance Technique d'Assistance au Développement                            |
| CUP-OHG                       | Centre Universitaire Polytechnique de Ouahigouya                            |
| ESCME                         | Ecole Supérieure de Commerce, de Management et de l'Entreprenariat          |
| ESJPA                         | Ecole Supérieure des Sciences Juridiques, Politiques et de l'Administration |
| ESSAN                         | Ecole Supérieure des Sciences de la Santé                                   |
| ESST                          | Ecole Supérieure des Sciences et des Technologies                           |
| GFI                           | Gestion Foncière et Immobilière   |
| GPEC                          | Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences                       |
| GRH                           | Gestion des Ressources Humaines/ Gestionnaire des Ressources Humaines       |
| MSN                           | Modélisation et Simulation Numérique  |
| MTHF                          | Mathématiques Fondamentales   |
| OP                            | Organisation Paysanne   |
| TSID                          | Techniques Statistiques et Informatiques Décisionnelles                     |

## AVANT PROPOS

L'Université de Ouahigouya est le fruit de l'évolution du Centre Universitaire Polytechnique de Ouahigouya (CUP-OHG). Créé en 2010 par arrêté n°2010-389/MESSRS/SG/UG du 22 octobre 2010 portant création des universités de Fada, de Ouahigouya et Dédougou, le CUP-OHG lance ses activités pédagogiques le vendredi 29 octobre 2010 afin de faciliter l'accès à une éducation de qualité aux populations. Les écoles suivantes sont alors successivement créées :

- L'Ecole Supérieure de Commerce, de Management et de l'Entreprenariat (ESCME) ouverte en 2010 avec les filières Finance Comptabilité(FC) et Marketing et Gestion (MG) ;
- L'Ecole Supérieure des Sciences de la Santé (ESSAN) avec la Médecine comme seule branche de formation ;
- L'Ecole Supérieure des Sciences Juridiques, Politiques et de l'Administration (ESJPA) ouverte en 2011 et formant en Gestion des Ressources Humaines(GRH) et la Gestion Foncière et Immobilière(GFI) ;
- L'Ecole Supérieure des Sciences et des Technologies (ESST) ouverte en 2017, avec des filières de Mathématiques Fondamentales(MTHF), les Techniques Statistiques et Informatiques Décisionnelles (TSID), Modélisation et Simulation Numérique(MSN).

Pour plus d'autonomie, le centre fut transformé en université le 29 juin 2018 par le décret n°2017-1309/PRES/PM/MINEFID/MESRSI du 30 décembre 2017 portant érection du CUP de Ouahigouya en Université de Ouahigouya.

Dans l'Ecole Supérieure des Sciences Juridiques, Politiques et de l'Administration (ESJPA), la formation dure trois ans et est sanctionnée par le diplôme de licence professionnelle. Inscrit en troisième année de GRH, nous élaborons le présent document afin de satisfaire à l'exigence académique qui constitue en la rédaction d'un mémoire sur la base d'un stage pratique et la soutenance publique de ce mémoire. Nous nous sommes alors intéressés au thème de « **communication interne et performance des salariés à l'Alliance Technique d'Assistance au Développement (ATAD)** ».

## **RESUME**

La gestion de la communication interne est l'une des principales activités de la gestion des Ressources Humaines. En effet, la communication interne est un rouage indispensable pour le fonctionnement d'une organisation. En ce qui concerne ATAD nous avons entrepris de montrer, dans ce travail, en quoi sa communication influence la performance de ses salariés. Pour ce faire, nous avons opté d'approcher la communication interne de l'ATAD par rapport au modèle de communication virale. Notre recherche dans le domaine de la performance individuelle au travail nous a conduit à mettre l'accent sur les facteurs contextuels de la performance individuelle au travail. L'identification de l'influence des moyens de communication de l'ATAD sur ces facteurs nous a permis d'affirmer que la structure attache de l'importance à la compréhension de sa stratégie générale par ses salariés. Nous avons cependant décelé des insuffisances organisationnelles qui constituent un frein à l'efficacité de sa communication interne. Il ressort aussi de nos enquêtes que les principales insuffisances de la communication interne qui, selon les travailleurs, ne favorisent pas la réalisation de leurs performances sont les retards et les informations incomplètes. Nous avons suggéré à l'ATAD, sur la base des différents constats qui ont été faits, le recrutement d'un gestionnaire de ressources humaines ou d'un chargé de la communication, la mise en place d'un réseau social d'entreprise et une meilleure écoute des préoccupations des salariés. Cela permettra une communication plus harmonisée, plus rapide et mettra tous les travailleurs au même niveau d'information.

**Mots clés** : communication, communication interne, performance

## **ABSTRACT**

Managing the internal communication is one of the most important activities of Human Resources Management. In fact, internal communication is crucial to the smooth functioning of an organisation. Concerning ATAD, we showed how communication can influence the performance of workers. To achieve that purpose, we chose to consider the viral communication model. Also, our research concerning the notion of individual performance of working led us to focus on contextual factors of individual performance. The identification of ATAD communication tools influence on these factors allowed us to tell that it cares a lot about the understanding of its general strategy by the workers. But, we found in its organisation, some shortcomings that can trouble its internal communication quality. The investigations we made reveal that the main internal communication problems the workers suffer the most from are lateness and incomplete information. We suggested therefore to hire a Human Resources Manager or a charged of internal communication. We also suggested the uploading of an enterprise social network and exerting a better listening of workers worries. That will permit to get a faster, more harmonized communication, and make everybody in ATAD on the same information level.

**Key words** : communication, internal communication, performance

## **LISTE DES FIGURES**

| <b><u>N°</u></b> | <b><u>Figures</u></b>                           | <b><u>page</u></b> |
|------------------|---|--------------------|
| 1                | modèle de communication de Wiener               | Page 7             |
| 2                | modèle de communication virale ou communautaire | Page 8             |

## **LISTES DES TABLEAUX**

| <b><u>N°</u></b> | <b><u>Tableaux</u></b>                  | <b><u>Page</u></b> |
|------------------|---|--------------------|
| 1                | Effectif de la population par catégorie | Page 11            |
| 2                | Effectif de la population par genre     | Page 12            |
| 3                | Effectif de l'échantillon par genre     | Page 12            |

## LISTE DES GRAPHIQUES

| <u>N°</u> | <u>Graphique</u>   | <u>Page</u> |
|-----------|--|-------------|
| 1         | Définition de la communication interne                             | Page 17     |
| 2         | canaux utilisés par la hiérarchie                                  | Page 18     |
| 3         | vérification de la présence<br>d'insuffisances communicationnelles | Page 19     |
| 4         | Identification des difficultés de<br>communication                 | Page 20     |
| 5         | moyen de communication favorisant<br>l'altruisme                   | Page 21     |
| 6         | les moyens de communication favorisant<br>la loyauté               | Page 22     |
| 7         | Moyen de communication favorisant la<br>conformité                 | Page 23     |
| 8         | influence de la communication interne sur<br>la performance        | Page 24     |

## SOMMAIRE

|  |      |
|--|------|
| DEDICACE .....   | III  |
| REMERCIEMENTS.....   | IV   |
| LISTE DES SIGLES ET ABBREVIATIONS .....                              | V    |
| AVANT PROPOS .....   | VI   |
| RESUME.....  | VII  |
| ABSTRACT.....  | VIII |
| LISTE DES FIGURES.....   | IX   |
| LISTES DES TABLEAUX .....  | X    |
| LISTE DES GRAPHIQUES.....  | XI   |
| SOMMAIRE .....   | XII  |
| INTRODUCTION GENERALE .....  | 1    |
| Chapitre I : approche théorique, conceptuelle et méthodologique..... | 3    |
| Paragraphe 1 : approche théorique .....                              | 3    |
| Paragraphe 2 : approche conceptuelle .....                           | 6    |
| Paragraphe 3 : approche Méthodologique .....                         | 11   |
| Chapitre II: Structure d'accueil .....                               | 13   |
| Paragraphe 1 : présentation de la structure d'accueil.....           | 13   |
| Paragraphe 2 : la communication interne de l'ATAD.....               | 16   |
| Chapitre III. Analyse et interprétation des données.....             | 18   |
| Paragraphe 1. Analyse et interprétation des données .....            | 18   |
| Paragraphe 2. Vérification des hypothèses et suggestions.....        | 24   |
| CONCLUSION GENERALE.....   | 29   |
| Bibliographie .....  | XIII |
| ANNEXES .....  | XV   |
| Questionnaire .....  | XV   |
| Guide d'entretien.....   | XIX  |
| Organigramme de la structure .....                                   | XX   |
| TABLE DES MATIERES.....  | XXI  |

## **INTRODUCTION GENERALE**

Le contexte mondial est de nos jours marqué par la mondialisation et ses multiples répercussions sur les individus, les entreprises et les différentes nations. Concernant les entreprises, la mondialisation a eu pour principal corolaire l'accentuation de la concurrence. Développer son management est dorénavant une condition de survie pour les entreprises. Toutefois aucun management ne peut performer sans une stratégie de communication qui permette une efficace circulation de l'information dans l'organisation. La communication est alors perçue comme l'une des clés du succès de toute organisation.

Outre la nécessité organisationnelle de la communication, elle s'impose de nos jours au centre de l'intérêt du monde moderne. En effet la mondialisation a aussi généré, entre autres effets des plus importants, une évolution des technologies de télécommunication. Cette évolution prouve à quel point l'homme aspire à 'la suppression des frontières'. La distance est de moins en moins un obstacle à la communication entre les hommes, et, cela, grâce à des outils de communication de plus en plus élaborés. Ces outils connaissent par ailleurs un engouement notable. DIDER Pouillot, directeur de la Business Unit Strategies Telecoms, affirmait, par exemple, lors du LTE World Summit 2014, que : « la croissance des mobiles reste toujours forte avec 6,6 milliards d'abonnés dans le monde en 2013 et des prévisions à plus de 8 milliards fin 2018 »<sup>1</sup>. Par « mobile » il faut entendre ici « téléphone portable ». La communication revêt alors une très grande importance pour les hommes et constitue, dans les entreprises un facteur indispensable d'accroissement de la performance. Cependant, force est de constater que dans la plupart des organisations, la communication, en l'occurrence interne n'est pas valorisée. Certaines organisations parce qu'elles n'en ont pas les rudiments et d'autres parce qu'elles n'en perçoivent pas l'importance. Il arrive aussi que la rétention de l'information soit utilisée comme moyen de manipulation des travailleurs. En l'absence de transparence la hiérarchie peut prioriser ses intérêts, à l'abri du regard critique des travailleurs.

La plupart des organisations au Burkina Faso mettent plus l'accent sur la communication externe par rapport à la communication en leur sein. Cette négligence de la

---

<sup>1</sup> [https://www.zdnet-fr.cdn.ampproject.org/v/s/www.zdnet.fr/amp/blogs/digiworld/marche-mondial-des-services-telecoms-etat-des-lieux-et-projections-39802921.htm?amp\\_js\\_v=a2&amp\\_gsa=1&usqp=mq331AQCCAE%3D#referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com&amp\\_tf=Source%2A%3A%20%251%24s&ampshare=https%3A%2F%2Fwww.zdnet.fr%2Fblogs%2Fdigiworld%2Fmarche-mondial-des-services-telecoms-etat-des-lieux-et-projections-39802921.htm](https://www.zdnet-fr.cdn.ampproject.org/v/s/www.zdnet.fr/amp/blogs/digiworld/marche-mondial-des-services-telecoms-etat-des-lieux-et-projections-39802921.htm?amp_js_v=a2&amp_gsa=1&usqp=mq331AQCCAE%3D#referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com&amp_tf=Source%2A%3A%20%251%24s&ampshare=https%3A%2F%2Fwww.zdnet.fr%2Fblogs%2Fdigiworld%2Fmarche-mondial-des-services-telecoms-etat-des-lieux-et-projections-39802921.htm)

communication interne peut expliquer bon nombre de difficultés que vivent ces structures. Dans l'univers des organisations au Burkina Faso, les associations occupent une place importante, tel que leur nombre le suggère (1884 associations en 2014)<sup>2</sup>. Toutefois, de leur performance dépend le bien-être de milliers de Burkinabés. Parmi ces associations, figure l'Alliance Technique d'Assistance au Développement (ATAD).

C'est au sein de cette structure que nous avons choisi de mener notre étude, avec pour thème : « *communication interne et performance des salariés à l'Alliance Technique d'Assistance au Développement (ATAD)* ». A travers ce thème nous avons étudié l'influence de la communication interne de ladite association sur la performance de ses salariés. Pour ce faire, notre travail s'articulera autour des grands axes qui suivent :

- **Chapitre I** : approche théorique, méthodologique et conceptuelle ;
- **Chapitre II** : structure d'accueil ;
- **Chapitre III** : analyse et interprétation des données.

---

<sup>2</sup><http://news.aouaga.com/cc/9088.html> consulté le 18 aout 2018 à 13h 30

## **Chapitre I : approche théorique, conceptuelle et méthodologique**

Ce chapitre aura pour objet une présentation approfondie du sujet que nous allons étudier et la manière dont nous allons y parvenir.

### **Paragraphe 1 : approche théorique**

#### **I. Problématique**

Toute organisation vise, à travers la mobilisation de ses différentes ressources, l'atteinte d'un certain nombre d'objectifs qui peuvent être sociaux, économiques ou politiques. Pour l'atteinte de ses objectifs, un des facteurs majeurs demeure incontestablement l'interaction entre les différents groupes qui la composent. Il s'agit notamment de la direction générale, des responsables des différents services, des employés... entre lesquels la qualité de la communication est un facteur indispensable pour que tout un chacun puisse performer. Chacun ces groupes a, cependant, des besoins spécifiques en matière d'information. Un système performant de communication, en l'occurrence interne, s'avère donc nécessaire afin que la circulation des informations dans l'organisation se fasse en tenant compte d'un certain nombre de facteurs de performance.

**SEKIOU ET alii [1]** vont plus loin en affirmant *que « dans la pratique, la plupart des gestionnaires passent environ 90 % de leur temps à communiquer (avec des salariés, des clients, des fournisseurs, le gérant de banque, etc.) »*<sup>3</sup> Il en ressort clairement que la communication interne est un facteur primordial de la performance dans les organisations. Ce qui nous conduit, dans le cadre de notre étude, à nous demander **comment la communication interne de l'Alliance Technique d'Assistance au Développement (ATAD) affecte la performance de ses salariés**. D'où le thème **« communication interne et performance des salariés à l'Alliance Technique d'Assistance au Développement »**. L'aboutissement de notre travail se fera à partir des réponses aux questions suivantes :

- *Quelles sont les moyens utilisés par l'ATAD pour sa communication interne ?*
- *Quels sont les insuffisances de l'ATAD en matière de communication interne ?*
- *Quelles perspectives peut-on envisager en vue de l'amélioration de la communication interne de cette structure ?*

---

<sup>3</sup>SEKIOU ET alii, 2004, GESTION DES RESSOURCES HUMAINES 2ème édition, De Boeck, P.465

## **2. Objectifs**

Le point des objectifs sera décomposé en objectif général et en objectifs spécifiques.

### **2.1. Objectif général**

Notre travail aura pour objectif général d'analyser l'influence de la communication interne de l'ATAD sur la performance de ses salariés.

### **2.2 Objectifs spécifiques**

Pour l'atteinte de notre objectif général, les objectifs spécifiques suivants seront visés :

- Identifier l'influence de la communication interne de l'ATAD sur la performance de ses salariés.
- Dégager les insuffisances de la communication interne de l'ATAD

## **3. Hypothèses**

### **3.1. Hypothèse principale**

La communication interne de l'ATAD affecte la performance de ses travailleurs.

### **3.2. Hypothèses secondaires**

- La communication interne de l'ATAD favorise l'adhésion de ses salariés à sa stratégie générale.
- Des insuffisances d'ordre organisationnel constituent un obstacle à l'efficacité de la communication interne de l'ATAD

## **4. Justification du sujet.**

La mise sur pied du présent document s'acquiesce d'une justification théorique et d'une justification pratique.

### **4.1. Justification théorique**

La quasi-totalité de la littérature met en lien la notion de communication interne avec celle de la motivation. Pourtant la motivation est un des déterminants psychologiques individuel de la performance. La performance étant le but ultime de toute organisation, nous avons préféré, dans le cadre du présent travail, mettre directement en lien la notion de communication interne avec celle de la performance. Ce qui nous a permis de prendre en compte tous les facteurs de la performance individuelle au travail.

## 4.2. Justification pratique

Toute structure, dans son ambition de pérennité met tout en œuvre pour réussir son management. Néanmoins, certaines insuffisances sous-jacentes persistent et causent un certain nombre de difficultés. A travers les suggestions que nous émettrons, nous espérons contribuer à l'amélioration de la communication interne et du management de l'ATAD, et donner des pistes pour toute autre structure ou chercheur qui viendrait à se servir du présent mémoire.

## 5. Revue de littérature

Pour l'élaboration du présent document, nous avons eu recours à des auteurs qui ont marqué significativement la littérature de la communication interne. Nous avons aussi consulté des auteurs qui ont abordé la notion de la performance.

**WIENER Robert** : est un mathématicien Américain, théoricien et chercheur en mathématiques appliquées. Il est surtout connu comme le père fondateur de cybernétique, livre publié en 1948, à travers lequel il apporte la notion considérable du **feedback**. Cette notion va révolutionner la relation entre les machines et les hommes, mais aussi impacter les sciences telles que la biologie, la psychologie... Cette notion sera toutefois généralisée à la communication car elle a le mérite de favoriser une compréhension mutuelle. Nous schématiserons le processus de communication à partir de cette apport.

**Audrey charbonnier** : est enseignant-chercheur en gestion des ressources. Ses recherches sont pour la plupart orientées vers l'agilité organisationnelle, la performance au travail et le rôle du management de proximité. Avec **Carlos Andrés Silva** et **Patrice Roussel**, elle a entrepris, en 2006, une recherche sur les performances contextuelles au travail. Cinq facteurs de la performance contextuelle ressortent de cette étude. Dans notre travail, l'influence des outils et canaux de communication de l'ATAD sur ces facteurs de la performance contextuelle au travail a été déterminée.

Ces auteurs sont les représentatifs de notre travail, mais nous avons aussi fait appel à d'autres ouvrages, à des mémoires et à une sitographie nommément cités en bibliographie.

## **Paragraphe 2 : approche conceptuelle**

Les concepts clés de notre sujet sont respectivement **la communication, la communication interne** et, enfin, **la performance**.

### **1. La communication**

Le mot communication dérive du verbe latin « *communicare* »<sup>4</sup> qui traduit l'action de "mettre en commun", de "partager quelque chose avec". A ne pas confondre avec l'information qui, lui, dérive du latin « *informare* » qui signifie « donner forme, façonner l'esprit »<sup>5</sup>. La notion de communication est plus complexe en ce sens qu'elle se préoccupe de la transmission, mais aussi de la réponse de l'interlocuteur. Elle intègre alors l'esprit du dialogue. « La théorie de la communication est apparue dans les années 1945-1950 »<sup>6</sup>. Pour DEMONT-LUGOL « la logique de communication globale repose sur une cohérence entre les différents modes d'expression de l'entreprise afin d'en chercher les synergies »<sup>7</sup>. Il met ainsi en évidence la nécessité, pour une synergie d'action, gage de performance dans les actions collectives, d'une communication interne pensée. La communication va alors être adoptée par les entreprises comme une stratégie de gestion interne et de contact entre l'entreprise et son environnement externe. C'est alors que plusieurs auteurs vont se lancer à la quête de la conception la plus adéquate de cette notion, et ainsi des meilleures pratiques de communication. Cette quête aura pour but de rendre les entreprises plus attentives aux préoccupations de leurs clients internes et externes. Vont naître alors, dans la littérature du management, plusieurs modèles de communication. Dans le cadre de notre étude, nous avons choisi d'en présenter deux<sup>8</sup>.

- **La théorie de WIENER Robert** : publié en 1948, le livre *Cybernetics* connaît un grand succès. Cette période était, en effet, marquée par la volonté des chercheurs de formaliser et de modéliser la relation homme-machine. Il s'agissait alors de faciliter la communication entre les ordinateurs et leurs utilisateurs pour un usage maximal de cet outil devenu de nos jours, indispensable.

---

<sup>4</sup> Assèta NIKIEMA (2013), « la communication interne au service du management de l'ONATEL-SA : état des lieux et perspectives », P.4

<sup>5</sup> Op cit Assèta NIKIEMA

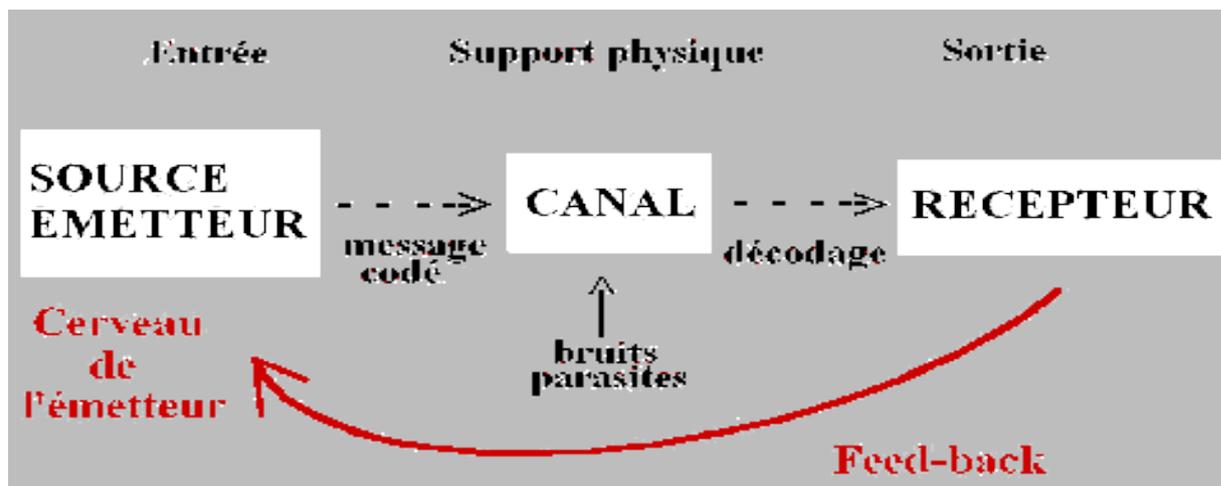
<sup>6</sup> <https://fr.m.wikipedia.org> consulté le 16 août 2018 à 18h00

<sup>7</sup> Cité par BAZIE Josias et RAMDE Michée (2017) p.4

<sup>8</sup> Les différents modèles de communication consulté le 29 août 2018 sur <http://bandedecom.com/les-differents-modeles-de-communication/>

Cette théorie, considérant que des parasites sonores ou environnementaux peuvent perturber la transmission du message et donc sa compréhension, apporte la notion de **feedback** tel qu'un outil qui permet de s'assurer de la bonne appropriation du message émis. Le feedback est la réponse donnée par le récepteur d'un message.

**FIGURE 1** : modèle de communication de Wiener

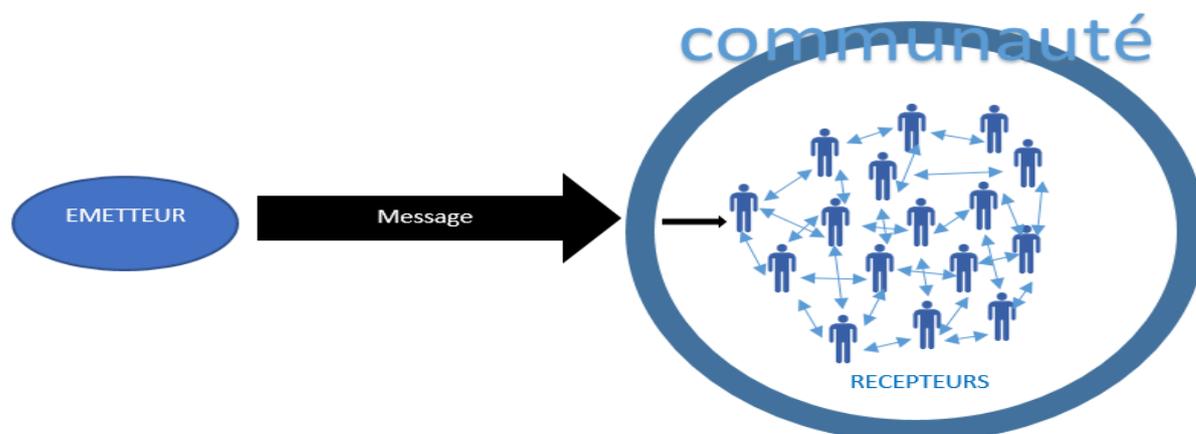


**Source** : <https://p1.storage.canalblog.com/17/93/354832/20877741.gif> consulté le 12 Septembre 2018 à 11H 22

- **Le modèle de la communication communautaire ou virale (2007)** apparaît avec le développement des réseaux sociaux. En effet, les campagnes de communications n'atteignent plus un certain nombre de cible car ils ont changé de canal de communication en se tournant vers les réseaux sociaux. Il fallait alors un modèle de communication qui, sans renier les acquis de tous les modèles précédents, arrive à s'adapter à l'évolution technologique, qui entraîne avec elle les habitudes des acteurs de la communication. Dans les précédents modèles tel que celui de Jakobson, il s'agissait d'une interaction directe entre l'émetteur et le récepteur. Dans celui-ci, l'émetteur cherche à toucher une communauté plutôt qu'un individu. Cela va du principe que les cibles se regroupent par affinités ou par centre d'intérêt. La conception du message devra alors répondre à un « objectif affectif » afin de séduire, à un « objectif conatif » afin de pousser à l'action, et à un objectif « cognitif » visant à informer.

**Figure 3**

Schéma de communication communautaire ou virale



**Source :** <http://bandedecom.com/les-differents-modeles-de-communication/> consulté le 16 août 2018

Nous nous inscrivons dans la vision du modèle de communication virale pour ce qui concerne le présent travail car, en effet, la communication doit être une interaction, un dialogue dans lequel les parties prenantes sont valorisées afin de tirer de l'échange une compréhension commune. Toutefois il convient de souligner que ce modèle épouse la vision des autres et s'embarque en plus, dans le navire de l'évolution technologique. Les usagers des réseaux sociaux sont permanemment connectés et l'information gagne en rapidité et en taille du public cible. L'émetteur, lui-même membre de la communauté, reçoit instantanément les feedbacks de son message. Ces feedbacks sont enrichis du débat vivant animé autour de sa publication.

## **2. La communication interne**

La notion de communication organisationnelle contient deux grands aspects que sont la communication interne et la communication externe. La communication interne, objet de cette étude, est le partage, la mise en commun, la circulation de l'information au sein de l'entreprise. Selon l'école de Palo Alto, « on ne peut pas ne pas communiquer ». Cet axiome s'applique très bien au contexte des organisations. Toutes les actions de travail en commun nécessitent de la communication entre les différents acteurs. Cela leur permettra de se comprendre de partager des idées et des instructions, d'avancer dans la même direction. Nous pouvons alors discerner deux types de communication à l'interne : la communication verticale et la communication horizontale. La communication verticale est la circulation de l'information entre l'agent et sa

hiérarchie. Ce type de communication sert à transmettre ou demander des instructions, des informations, des comptes rendus... La communication horizontale peut être définie comme « des échanges dans une organisation entre des personnes ou des groupes entre lesquels il n'existe pas de lien d'autorité ou de subordination »<sup>9</sup>. C'est la forme de communication la plus à même de produire un résultat. En effet, bien qu'étant de niveau hiérarchique différents, lors des occasions de communication horizontale tel que les réunions de service, les rencontres mensuelles..., tous les agents peuvent s'exprimer librement, défendre leurs opinions, et participer à la prise de décision. La communication interne est le fondement et le garant de la bonne collaboration et de la performance au sein d'une organisation. Elle est de ce fait incontournable et son efficacité doit obéir à un certain nombre de facteurs<sup>10</sup>. Ces facteurs sont : la bonne volonté, la clarté d'expression, la sincérité et l'objectivité, la confiance en soi, la rétroaction positive, le contact direct, l'ouverture, l'écoute, la courtoisie, la transparence. Le respect de ces facteurs peut permettre d'établir une communication interne favorable au bon climat social et à la performance des travailleurs en particulier et de toute la structure en générale.

### **3. La Performance**

« Le mot performance entre dans les dictionnaires français en 1839 »<sup>11</sup>. Étymologiquement il est tiré du mot anglais « performance », lui-même dérivé de « to perform » qui signifie réalisé, accomplir. La performance est, au début, utilisée pour désigner le résultat d'un cheval de course. Au début des années 1980, le concept de performance est utilisé comme une forme d'idéologie gestionnaire qui prône une gestion efficace du pouvoir public.

La question de la performance est restée au centre des préoccupations de tous ceux qui pensent les entreprises. Jusqu'à présent, une définition universelle n'a toujours pas été trouvée. C'est un concept transversal et polysémique, qui se précise selon l'environnement soit économique, juridique, organisationnel ou social. Selon Motowidlo[2] « La performance au travail est définie comme la valeur totale attendue par l'organisation des épisodes de comportements discrets qu'exerce un individu pendant une période de temps donnée »<sup>12</sup>. Cette définition met en exergue la reconnaissance et le jugement de l'organisation sur les performances d'un individu.

---

<sup>9</sup> SEKIOU ET alii, 2004, GESTION DES RESSOURCES HUMAINES, p 463

<sup>10</sup> Op cit SEKIOU

<sup>11</sup> <https://journals.openedition.org/ei/483> consulté le 17 août 2018 à 16h25

Dans le monde du travail, il convient de différencier la performance collective de celle individuelle. La performance collective peut être définie comme étant le niveau d'atteinte des objectifs de la structure. La performance individuelle, elle, désigne la compétence d'un individu à atteindre un résultat. Ce résultat est jugé en fonction des objectifs qui étaient assignés au travailleur. La performance collective est, certes, la plus visible des deux, mais elle est tributaire de la performance individuelle de tous ceux qui travaillent à l'atteinte de l'objectif global de la structure. Cette performance est percevable grâce à l'évaluation. La réalisation de l'évaluation est en elle-même une science en ce sens qu'elle nécessite l'élaboration de critères (en fonction des indicateurs de performance en vigueur dans la structure), de procédures d'évaluation et des compétences particulières pour les appliquer aux travailleurs.

Pour Brigitte Charles-Pauvers[3], la notion de performance individuelle au travail est étudiée dans les différents domaines du management, plus particulièrement en GRH, sans pour autant produire de résultats empiriques exploitables. Cela peut s'expliquer par le fait que ces études sont focalisées sur les critères de mesure des performances. En effet, ces méthodes ne prennent pas assez en compte les facteurs contextuels de la performance de l'individu tel que la disponibilité et la qualité des équipements, les décisions stratégiques et opérationnelles hors de contrôle de la personne... Borman et Motowidlo [4] apportent le concept de performance contextuelle, afin que l'évaluation puisse prendre en compte, non seulement les facteurs spécifiquement liés à la tâche, mais aussi l'influence de l'environnement de travail. Audrey Charbonnier et alii [5], partant de cette conception aboutissent à cinq facteurs de performance au travail. Ces facteurs sont principalement « **Altruisme** », « **Loyauté** » et « **Conformité** » mais aussi « **Coopération** », et « **Esprit sportif** ».

L'**altruisme** représente la disponibilité des travailleurs à s'aider mutuellement dans l'accomplissement de leurs tâches. La **loyauté** englobe l'adhésion du travailleur à la vision de sa structure et aux objectifs organisationnels. C'est ce sentiment de fierté qui dispose l'agent à défendre l'image de sa structure à l'externe. La **conformité** incarne le respect des textes et des procédures qui encadrent l'activité du travailleur. La **coopération** fait allusion à la possibilité pour les travailleurs de partager beaucoup d'information entre eux par rapport à leur travail. Cela permettra de prendre en charge de manière collective et plus efficace les difficultés d'origine diverse. Quant à l'**esprit sportif**, nous le décrivons comme la détermination du travailleur à relever les défis liés à l'exécution de ses activités.

Nous utiliserons les facteurs de la performance contextuelle au travail pour analyser l'influence de la communication interne de l'ATAD sur la performance ses travailleurs.

### **Paragraphe 3 : approche Méthodologique**

#### **1. Stratégie d'étude**

La stratégie d'étude est focalisée sur l'atteinte des objectifs précités que nous nous sommes fixés dans le cadre de l'élaboration de ce document. Ainsi, nous avons posé les bases conceptuelles de compréhension du présent mémoire à travers la définition des mots clés de notre thème. Ces mots clés sont la **communication**, la **communication interne** et la **performance**. Ces notions ont alors été explicitées à partir des auteurs qui ont marqué la littérature de chaque domaine. Ensuite, nous avons fait l'état des lieux de la communication dans notre structure d'accueil à l'aide de documents internes à la structure, de notre observation directe et du résultat des enquêtes que nous y avons menées. Un questionnaire et un guide d'entretien ont été élaborés afin de mener les enquêtes à bien. Puis, nous avons comparé l'état des lieux à la littérature pour en tirer les divergences et de soumettre des propositions. Enfin nous avons analysé les données recueillies afin d'éprouver la véracité des hypothèses de départ que nous avions émis.

#### **2. La population d'étude**

Au cours de nos enquêtes, tout le personnel de la structure a été invité à donner son point de vue par rapport aux différentes questions. Nous pouvons donc affirmer que la population d'étude de notre travail a été l'ensemble des travailleurs de la structure. L'effectif actuel des travailleurs de l'ATAD est de 45. En dépit des différents titres accordés particulièrement à chaque travailleur, le personnel de l'ATAD peut être classifié en deux grands groupes à savoir la **coordination** (administration et membres des différents bureaux) et les **agents terrain** (superviseurs et animateurs). Cette population est caractérisée dans les tableaux suivants :

**Tableau 1 : Effectif de la population par catégories**

| <b>Catégories</b>          | <b>Nombre</b> |
|----------------------------|---------------|
| coordination               | 17            |
| Agents terrain             | 28            |
| <b>TOTAL DE L'EFFECTIF</b> | <b>45</b>     |

**Tableau 2 : Effectif de la population par genre**

| <u>Genre</u>                      | <u>Nombre</u> |
|-----------------------------------|---------------|
| <u>Masculin</u>                   | 29            |
| <u>Féminin</u>                    | 16            |
| <b><u>TOTAL DE L'EFFECTIF</u></b> | <b>45</b>     |

### **3. Échantillonnage**

L'échantillonnage est un processus de sélection d'un sous-ensemble représentatif d'une population d'étude afin de lui administrer les outils de l'enquête. Les résultats obtenus pourront alors être extrapolés à toute la population. C'est un processus très utile, surtout lorsque la population d'étude est très nombreuse. Dans notre cas nous avons décidé de soumettre notre enquête à autant de travailleurs que disponibles il en sera. Nous avons alors pu récolter 25 questionnaires dument remplis :

**Tableau 3 : Effectif de l'échantillon par genre**

| <u>SEXE</u>              | <u>NOMBRE</u> |
|--------------------------|---------------|
| masculin                 | 16            |
| féminin                  | 9             |
| <b>Total échantillon</b> | <b>25</b>     |

## **Chapitre II: Structure d'accueil**

### **Paragraphe 1 : présentation de la structure d'accueil**

#### **1. Historique**

L'idée de création de ATAD est née d'une association informelle de consultants intervenants dans des domaines divers qui s'associaient dans le cadre des missions qui leur étaient demandées. Pour mieux apporter leur contribution aux communautés qui ne disposaient pas de ressources suffisantes pour faire appel à des consultants, une commission fut mise en place pour proposer des textes de base en vue de la création d'un cadre formel sous la forme associative. L'Alliance Technique d'Assistance au Développement (ATAD) a été mise en place par une assemblée constitutive en date du 9 décembre 2000. Elle obtient sa reconnaissance officielle par récépissé 2001-126/MATD/SG/DGAT/DLPAJ du 26 février 2001, puis établi son siège à Kaya. Très rapidement, elle se mis en activité à travers :

- L'organisation de session d'alphabétisation,
- Appui et renforcement des capacités des OP et institutions de développement
- Appui accompagnement des communautés dans l'identification, la conception, la mise en œuvre et le suivi évaluation de leurs actions de développement
- La sensibilisation des populations pour une meilleure implication dans les politiques publiques
- La recherche/développement
- Etc.

Fort de l'expérience antérieure de ces membres en matière de gestion territoriale, d'appui organisationnel, d'autopromotion..., ATAD s'est aussi investie dans l'appui conseil aux ONG, projet, programme dans sa zone d'intervention.

#### **2. Missions**

ATAD s'est donnée pour mission, d'accompagner les populations les plus vulnérables vers la maîtrise du changement. En effet, l'évolution du monde impose un certain nombre de changement dans la vie des populations. Il s'agit par exemple des changements climatiques, avec toutes leurs conséquences, des changements économiques, sociaux... Les couches sociales défavorisées sont celles qui subissent le plus ces changements sans pour autant disposer de

moyens idoines pour y faire face. ATAD agit alors auprès des différents acteurs de la société, avec pour vision : « Une société de tolérance pour un développement durable communautaire inclusif par des acteurs responsables et engagés ». Ses missions sont plus précisément :

- Sur le plan politique, aider son public cible à participer pleinement aux prises de décision, et à être acteur dans la mise en œuvre et l'évaluation des politiques publiques ;
- Sur le plan social, accompagner les communautés à s'organiser pour mieux coopérer et pour s'adapter aux changements en fonction de leurs valeurs culturelles, en valorisant les différences et les diversités dans une approche de négociation sociale ;
- Sur le plan économique, favoriser l'exploitation durable des ressources (naturelles ou non) à des fins de production et de reproduction dans un esprit d'équité du genre (l'accès et le contrôle) ;
- Sur le plan de la capacitation des communautés, il s'agit de développer les aptitudes à la lecture, à l'écriture, à l'analyse et à la compréhension de leur milieu (politique, de production et de reproduction) afin d'être à même de prendre des initiatives dans une vision prospective ;
- Sur le plan de la paix, de la justice et des droits humains, il s'agit d'accompagner les communautés de base à entreprendre des actions de plaidoyer sur les questions de paix, d'éthique et de justice pour l'enracinement d'une démocratie réelle, la promotion des droits de l'Homme, etc.

### **3. Objectifs**

Pour la réalisation de sa vision et des missions qu'elle s'est attribuée, ATAD mène ses actions en ayant les objectifs suivant dans son viseur.

#### **3.1.Objectif global**

Soutenir les initiatives locales des communautés pour la valorisation des ressources naturelles ou non de leur milieu pour une véritable promotion d'un développement local en facilitant une réflexion sur les contraintes /potentialités, la recherche de solutions les plus adaptées, les moyens et méthodes de mise en œuvre.

### **3.2.Objectifs stratégiques**

1. Contribuer à la réduction de la vulnérabilité des communautés par une meilleure compréhension et maîtrise de leur milieu ;
2. Accompagner les communautés dans leurs responsabilités d'acteurs engagés du développement local ;
3. Renforcer la performance de ATAD pour optimiser les services aux communautés.

## **4. Domaines et zones d'intervention**

### **4.1.Domaines d'intervention**

- La sécurité alimentaire et la Gestion des Ressources Naturelles;
- Humanitaire (Secours d'urgence, réhabilitation, adaptation aux changements climatiques, construction de la résilience.) ;
- La santé publique, l'hygiène et l'assainissement;
- La bonne gouvernance [suivi des politiques publiques, ...];
- L'éducation et le renforcement des capacités ;
- Droits humains; lutte contre les inégalités sociales (violences, exclusion, protection des enfants; genre etc.).

### **4.2.Zones d'intervention**

Les interventions de l'ATAD sont concentrées dans trois régions que sont le Centre-Nord, le Nord et le Sahel. Son siège est situé dans la province du Sanmatenga, à la frontière du grand Nord très exposé au phénomène de pauvreté à travers une faible pluviométrie (moins de 500 mm de pluie en moyenne par an). ATAD est présente dans cinq provinces prioritaires (Sanmatenga, Namentenga, Bam, Passoré et Oudalan). D'autres provinces bénéficient de certaines interventions ponctuelles telles que le Seno, Ganzourgou, Koulpelogo, le Zondoma et l'Oubritenga. Soucieuse de partager ses expériences, elle pourrait intervenir, suivant les besoins et les opportunités, au niveau national et international.

## **Paragraphe 2 : la communication interne de l'ATAD**

### **1. Les supports oraux**

La communication orale occupe une place importante au sein de l'ATAD. Nous pouvons alors citer comme support de communication orale :

- **Le bouche à oreille** : Le travail se déroulant pour la plupart du temps par équipe, les travailleurs de chaque équipe restent très fréquemment en contact.
- **La nouvelle disposition des bureaux** : les nouveaux locaux de l'ATAD sont construits de manière à permettre aux travailleurs de passer très facilement d'un bureau à l'autre. Les planches en bois, artistiquement fabriqués, qui servent de mur entre ses bureaux ont à peine 1,5 mètre de hauteur. Cela permet à tous les agents dans le bâtiment administratif de dialoguer.
- **Le téléphone portable** : afin de couvrir les besoins de communication entre les travailleurs de différentes localités, ATAD met en un système de flotte téléphonique.
- **Les rencontres mensuelles** : elles sont des rencontres institutionnelles, initiées mensuellement pour les cadres et assimilés. Elles se tiennent de manière rotative dans les différentes zones où ATAD possède des locaux. Ces rencontres ont pour objectif de suivre l'évolution des activités de chaque équipe et de le partager avec les autres équipes. Il y'a aussi les rencontres mensuelles de chaque équipe projet, moment de bilan et de planification des activités avec la participation de tous les agents du projet.
- **Les rencontres hebdomadaires** : initiées par le staff de la coordination, elles ont pour but la coordination des actions des projets.

### **2. Les supports écrits**

Ces supports ont l'avantage de laisser des traces. Ils sont de différentes sources et sont adressés à différentes cibles.

- **Le panneau d'affichage** : il sert à publier les informations générales, les informations sur la vie sociale des travailleurs, les recrutements, les affectations ou les publications de marché ;
- **Les notes de services**
- **Le manuel de procédure** : il matérialise toutes les procédures au sein de la structure y compris les relations entre les différents postes

- **Le règlement intérieur** : décrit les règles de comportement autorisées et interdites au sein de la structure. Le règlement présente aussi les sanctions encourues en cas de non-respect des règles.

### **3. Les supports électroniques**

- **Les mails** : les mails sont utilisés pour la circulation de l'information et de documents entre travailleurs et partenaires.
- **Le site internet** : le site internet contient des informations sur la structure et ses activités. Il sert à la fois de support de communication interne et externe.

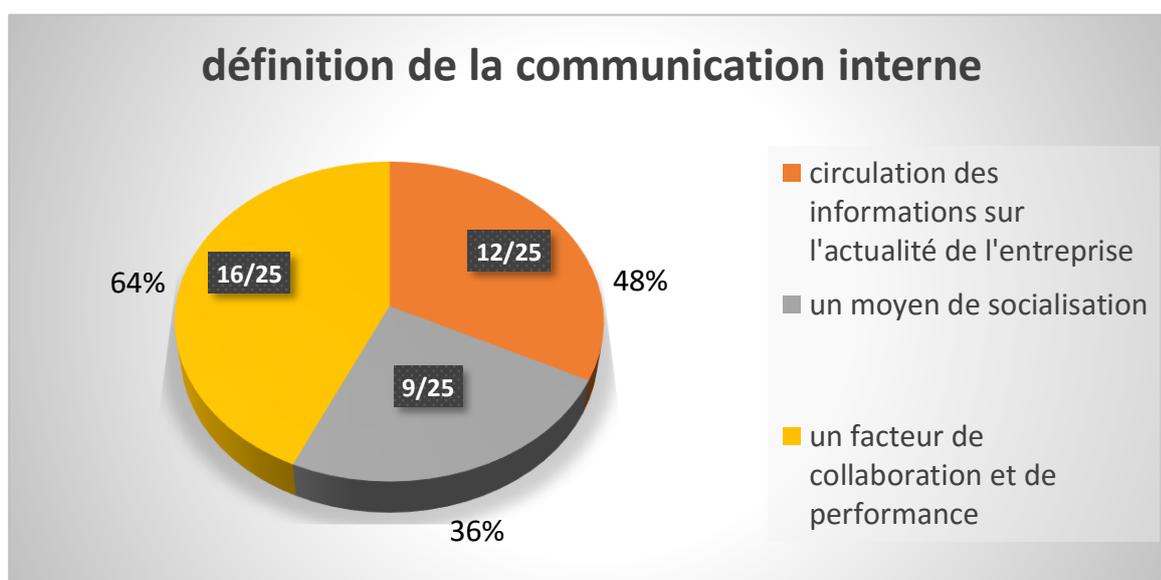
### Chapitre III. Analyse et interprétation des données

#### Paragraphe 1. Analyse et interprétation des données

##### 1. Définition de la communication interne

Nos enquêtes auprès des travailleurs de la structure nous permettent d'avoir une idée sur la conception qu'ils ont de la communication interne.

Graphique 1



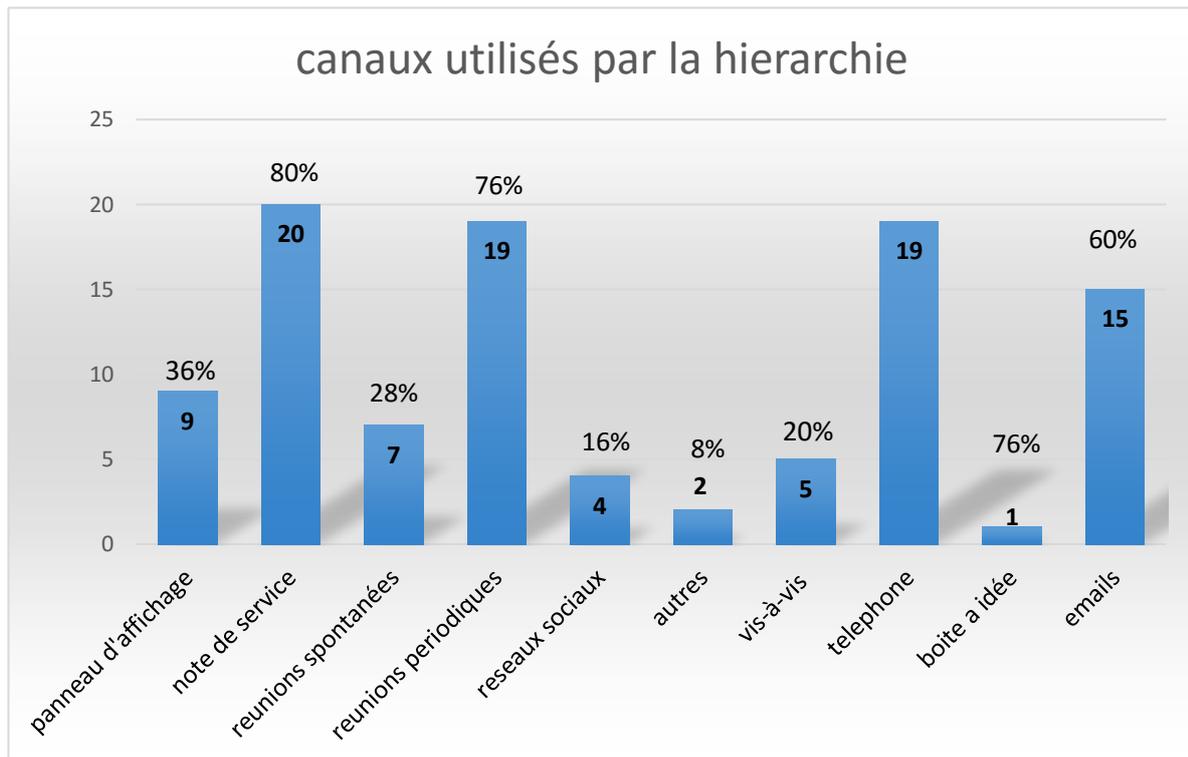
Source : questionnaire

12/25 des travailleurs pensent que la communication interne consiste à faire circuler les informations sur la vie de la structure. Cela montre à quel point ils attachent de l'importance à la fluidité de l'information et aux renseignements sur la vie de leur cadre de travail. C'est un atout pour ATAD car il devient facile de renforcer leur *loyauté*. En effet, il est plus facile de satisfaire à ce facteur de performance lorsque les travailleurs s'y intéressent. 09/25 enquêtés pensent que la communication interne est un moyen de socialisation. En effet pour une meilleure cohésion au sein de ATAD, une entente entre les salariés est nécessaire. Cela passe par une communication interne ouverte, qui peut améliorer le climat social et faciliter la gestion des conflits. Enfin, 16/25 des travailleurs considèrent que la communication interne est un facteur de collaboration et de performance. Dans le cadre du travail, une communication saine est indispensable pour leur permettre d'obtenir les instructions adéquates, au bon moment et surtout, donner leur point de vu, participer à une prise de décision en faveur de la performance.

## 2. Les canaux de communication utilisés

Les canaux de communication interne utilisés par la structure pour communiquer avec ses travailleurs peuvent être répertoriés grâce au questionnaire comme le présente le graphique ci-dessous :

**Graphique 2**

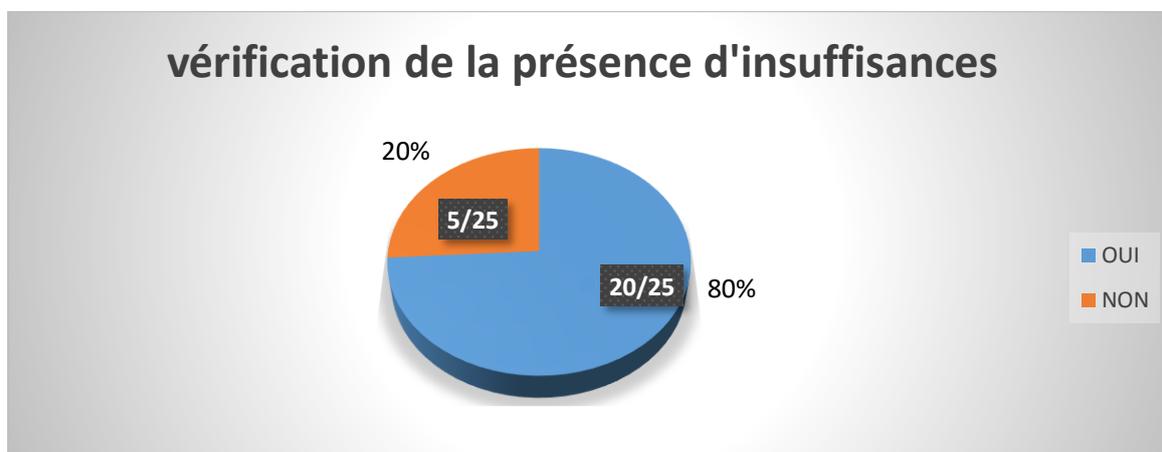


**Source : questionnaire**

Nous pouvons ainsi affirmer que les notes de services, le téléphone, les réunions périodiques et les mails sont les canaux de communication les plus utilisés pour la communication interne de ATAD. Pour les notes de services, elles ont l'avantage de garder des traces et d'être plus officielles. Elles ne sont cependant pas favorables à la fluidité de l'information. Le téléphone est aussi très utilisé. Il permet de gagner en rapidité, lorsqu'il s'agit d'appel téléphonique. En plus le téléphone permet de s'assurer de la réception du message par le destinataire. Il ne permet pas, par contre, de garder des traces des échanges. Les mails sont utilisés pour la plupart des informations adressées aux supérieurs hiérarchiques. Les mails peuvent comporter des inconvénients car la connexion internet n'est pas permanentement disponible dans toutes les antennes de la structure. En plus, la non maîtrise de l'outil informatique peut être un obstacle.

### 3. Insuffisances de la communication interne de l'ATAD

Graphique 3

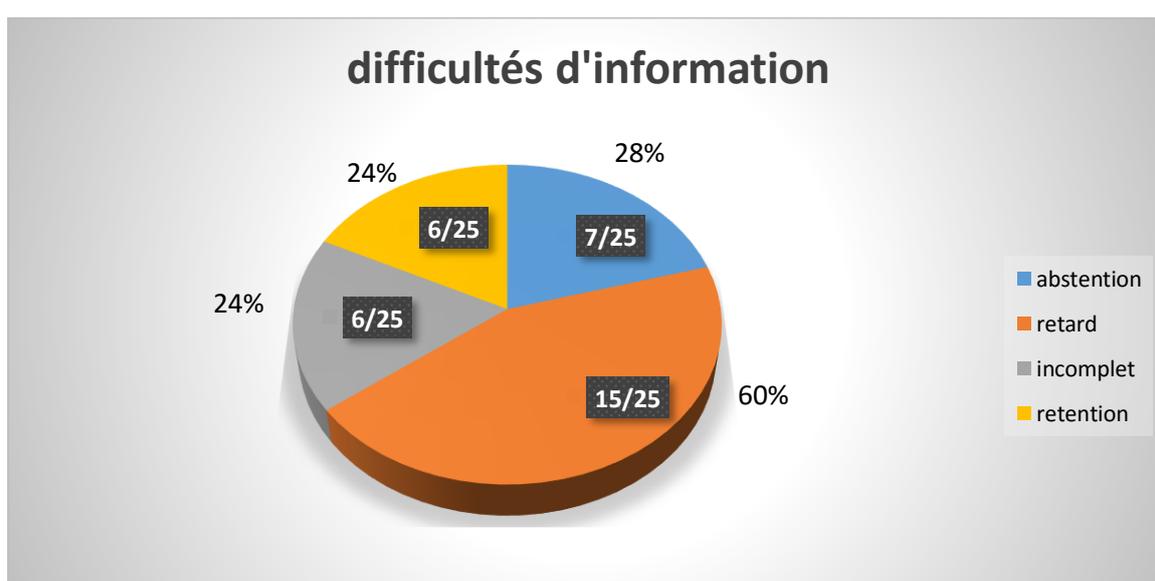


**Source : questionnaire**

A la question de savoir s'ils perçoivent des insuffisances dans la communication interne de l'ATAD, 20 travailleurs sur les 25 enquêtés soit 80%, répondent par l'affirmatif. Cela démontre que l'un des pans les plus importants d'une stratégie de communication, à savoir, le suivi-évaluation, n'est pas mis en œuvre.

Puisse que les travailleurs affirment faire face à un certain nombre d'insuffisances, nous avons voulu les identifier. Les enquêtes auprès des travailleurs mettent en exergue les insuffisances communicationnelles que nous présenterons dans le graphique suivant :

Graphique 4



**Source : questionnaire**

07 travailleurs sur les 25 enquêtés n'ont pas cité d'insuffisances. 06 travailleurs sur 25 sur trouvent que la rétention de l'information et le caractère incomplet des informations qui leur sont transmises sont préjudiciables à leur performance. Pour 15 travailleurs sur 25, le retard dans la transmission de l'information constitue la principale insuffisance de la communication interne de ATAD. Ce retard peut avoir des répercussions sur la capacité des travailleurs à être dans les délais et causer une imprévisibilité. Le retard est aussi une des sources de stress au travail les plus récurrentes car il entraîne une accumulation des tâches qui est source de surcharge. Cela peut donc laisser entrevoir que bon nombre des agents de ATAD sont victimes de stress.

Les enquêtes ont par ailleurs permis de répertorier les insuffisances communicationnelles qui suivent :

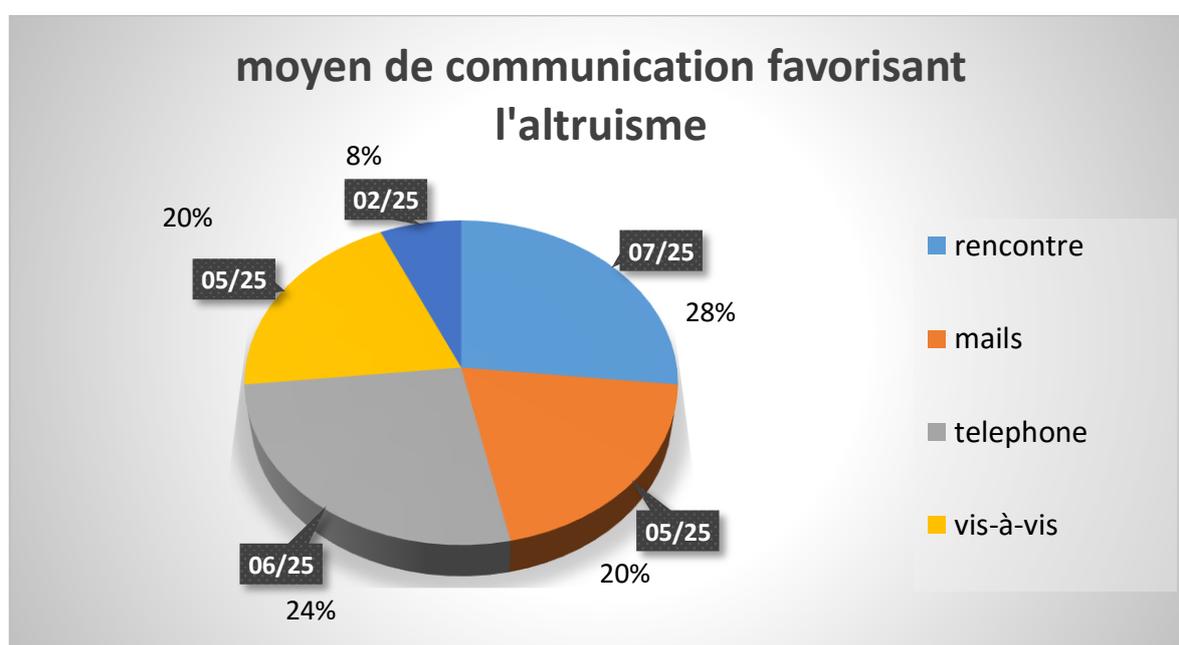
- Le fait que tous ne font pas parti de la flotte téléphonique
- L'absence d'un chargé de la communication
- L'absence d'un système élaboré de communication
- Les retards dans la transmission de l'information
- La rétention volontaire ou involontaire de l'information
- La non disponibilité du wifi dans toutes les antennes de la structure
- Besoins de formation sur la communication
- Les agents ne lisent pas les affiches

#### **4. Moyens de la communication interne répondant aux facteurs de la performance les plus importants : altruisme, loyauté et conformité**

##### **➤ Altruisme**

Lorsqu'il a été demandé aux travailleurs d'identifier les moyens de communication à travers lesquels ils peuvent parler de leurs difficultés au travail et s'entraider, nous obtenons le graphique suivant :

**Graphique 5**



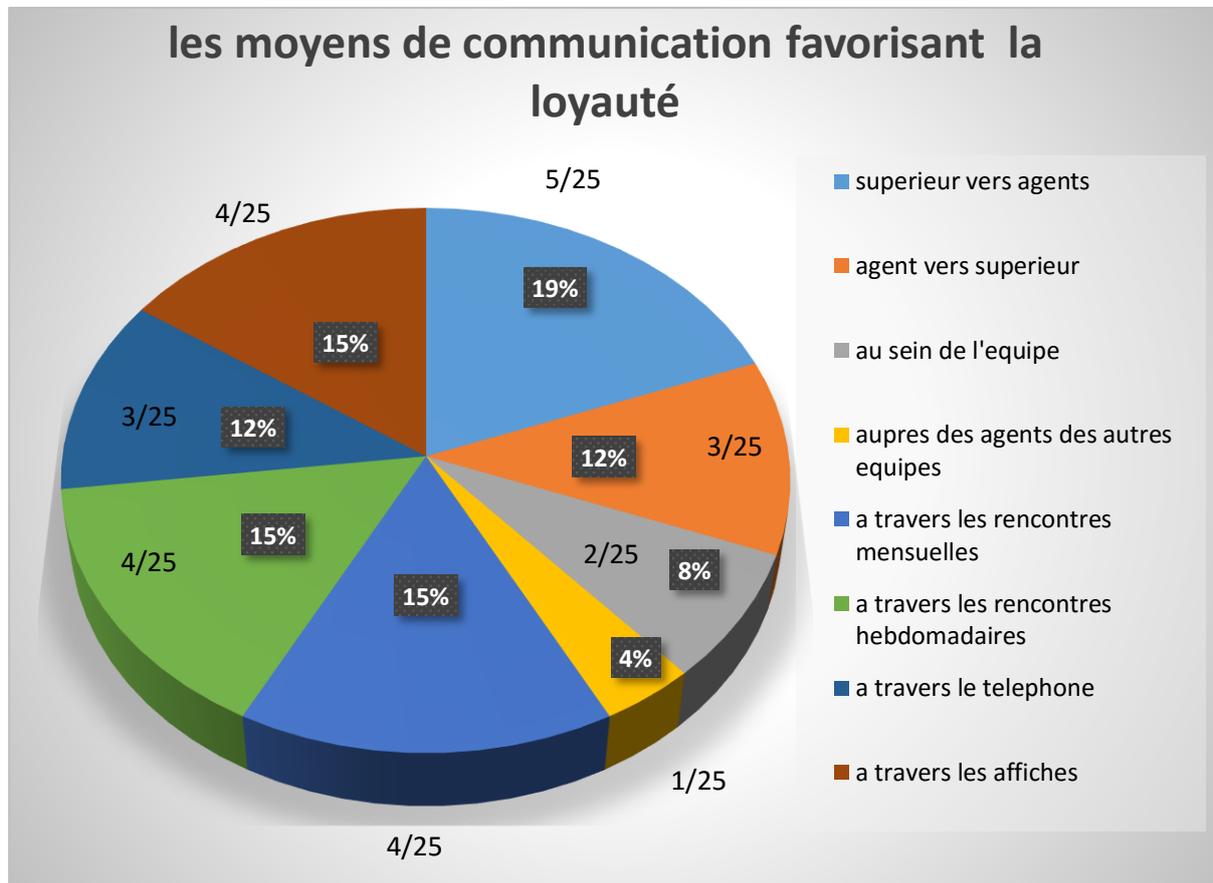
**Source : questionnaire**

Pour 06 travailleurs sur 25, les rencontres et le téléphone sont les moyens par lesquels ils peuvent s'écouter mutuellement et trouver des solutions pour s'accompagner les uns les autres. ATAD multiplie les rencontres afin que le suivi-évaluation des activités puisse permettre la résolution des problèmes avant qu'ils ne s'enveniment ou même les prévenir. Pour donner une plus large possibilité aux travailleurs de communiquer par téléphone sans se soucier des frais de communication, ATAD met à leur disposition la flotte téléphonique. 05 travailleurs sur 25 affirment s'entraider via les mails mais aussi lorsqu'ils sont ensemble. Pour les mails, et plus généralement l'accès à internet, la structure dispose du wifi dans ses locaux. Afin que les travailleurs puissent communiquer permanemment, les nouveaux bureaux de ATAD ont été séparé par des planches en bois. Ils peuvent donc se parler tout en restant chacun dans son

bureau. Quant aux correspondances administratives, elles sont très peu utilisées dans le cadre de l'entraide car réservées à une communication liée à l'administration.

➤ **Loyauté**

**Graphique 6**

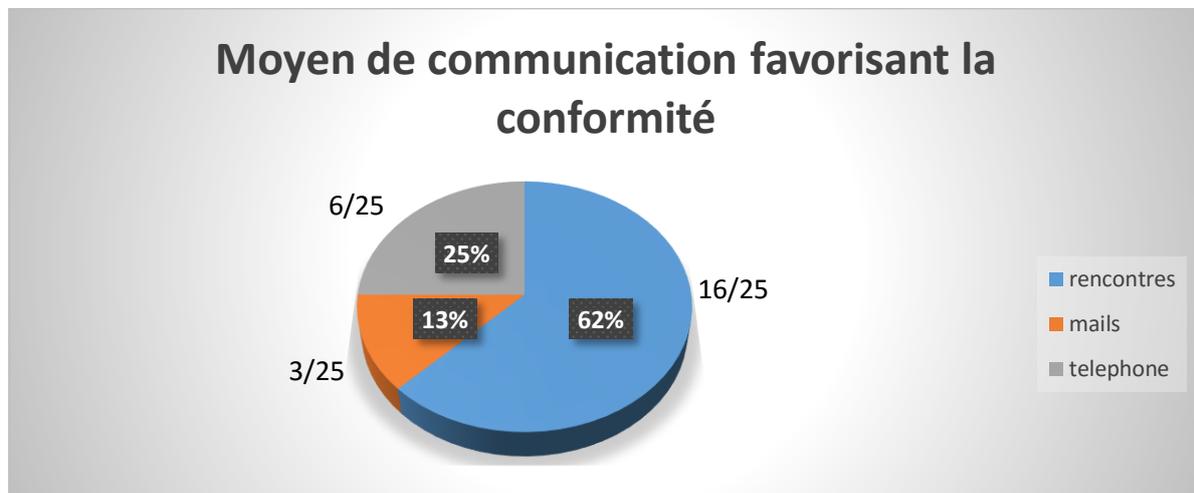


**Source : questionnaire**

Pour ce qui est de ce facteur nous allons mettre l'accent sur les moyens les moins en vue. La communication entre les travailleurs d'équipes différentes récolte seulement 4% des avis de l'enquête. Cela témoigne de la faiblesse de la communication entre les agents d'équipes différentes. Ensuite, le partage d'information au sein de la même équipe est faible (8%). cela n'est pas un atout pour le développement de l'esprit d'appartenance. Les autres aspects présentés dans le graphique ci-dessous sont mis en œuvre par la structure mais sont dédiés à un objectif purement professionnel. Par conséquent, les travailleurs auront plus tendance à considérer leur emploi comme un simple gagne-pain et ne s'y investiront pas comme s'il s'agissait de leur bien commun.

## ➤ Conformité

**Graphique 7**



**Source** : questionnaire

Les instructions reçues sont les guides des travailleurs. Ce sont elles qui vont permettre aux agents de savoir s'ils sont en droite ligne avec à ce que la structure attend d'eux. Les enquêtes révèlent que les travailleurs reçoivent 13% de leurs instructions à travers des mails leur indiquant leurs missions, 62% via les rencontres, qui peuvent être mensuelles pour les cadres et assimilés et hebdomadaires par projet, et 25% par téléphone. Personne n'indique se référer au contrat de travail ou au contrat d'objectifs pour guider ses actions sur le terrain. Ce qui implique une forte oralité dans le travail. Cette insuffisance de support écrit ne permet pas au travailleur d'avoir une feuille de route à portée de main pour guider ses actions.

## **Paragraphe 2. Vérification des hypothèses et suggestions**

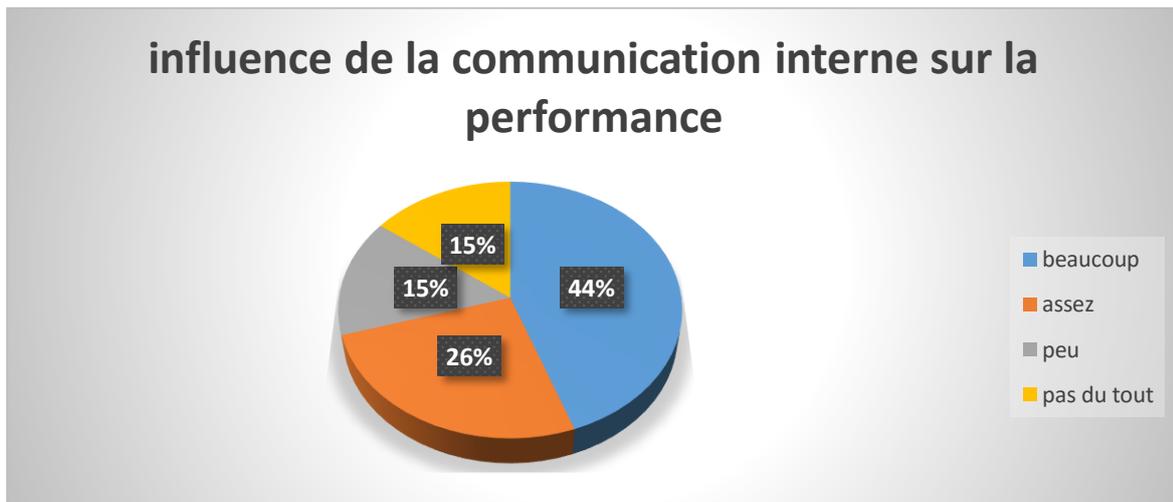
### **I. Vérification des hypothèses**

#### **1. Hypothèse générale**

« La communication interne de l'ATAD influence la performance de ses salariés »

Concernant cette hypothèse, la perception des travailleurs est claire. En considérant tous ceux qui reconnaissent une influence de la communication sur leur performance, nous aboutissons à 85% des travailleurs.

## Graphique 8



### Source : questionnaire

En plus, les résultats des graphiques 5, 6 et 7, démontrent l'influence des outils de communication de l'ATAD sur les facteurs de la performance.

Compte tenu de ces différents résultats, nous pouvons affirmer que notre hypothèse générale est confirmée.

## **2. Hypothèses secondaires**

### **2.1. Vérification de la première hypothèse secondaire**

« La communication interne de l'ATAD favorise l'adhésion de ses salariés à sa stratégie générale »

Pour la vérification de cette hypothèse, nous nous référons aux résultats des enquêtes qualitatives menées auprès des cadres de l'ATAD sur la base du guide d'entretien. Ces entretiens se sont déroulés dans les locaux de ladite structure à Ouagadougou et à Kaya. Selon ces résultats, la structure accorde beaucoup d'importance à l'adhésion des salariés à sa stratégie générale. En effet, des travaux de groupe sont effectués avec les membres de chaque équipe de projet au début du projet afin de procéder à la "socialisation de ce projet" auprès de l'équipe. Cette socialisation consiste à expliquer la stratégie générale de la structure, à y situer le rôle du projet, de l'équipe, à fixer les contours et les résultats à atteindre. La socialisation permet aux travailleurs de mieux s'informer sur ladite stratégie et de la comprendre. La compréhension va ainsi favoriser l'adhésion des travailleurs à la stratégie générale de la structure. En plus des

travaux de socialisation des projets, l'équipe technique et administrative effectue des visites sur terrain afin de démontrer du soutien aux travailleurs et continuer à partager avec eux les valeurs la vision et la stratégie générale de ATAD.

Nous pouvons par conséquent affirmer que notre première hypothèse est confirmée.

## **2.2.Vérification de la deuxième hypothèse secondaire**

« Des insuffisances organisationnelles constituent un frein à la qualité de la communication interne »

La plupart de ces insuffisances sont liées à la vacance de poste, en l'occurrence celui de gestionnaire des ressources humaines (GRH). Les tâches de GRH sont donc reversées aux gestionnaires financiers de chaque projet. Ce qui concentre la GRH de la structure en une gestion financière et très peu administrative. Déjà que la gestion administrative en elle-même est dépassée, la GRH implique d'autres domaines d'activités tel que le recrutement, la gestion des carrières, la GPEC, la rémunération..., et en ce qui nous concerne, la communication. Par conséquent toutes ces activités seront, soit pas confiées à un professionnel, soit complètement ignorées. Ceci dit, les agents ne sauront souvent pas à qui s'adresser, vu que les informations ne sont pas centralisées.

Nous pouvons ajouter à cela le fait qu'il n'y a pas de chargé à la communication.

Une autre insuffisance organisationnelle est l'accumulation des postes. Il s'agit notamment des postes de gestion. Lorsqu'un seul individu occupe plusieurs postes, cela peut produire une surcharge au niveau des travailleurs, puis une situation de stress. Ils risquent de devenir de moins en moins ouverts, de moins en moins enclin à faire leur travail avec plaisir. Ce qui va nécessairement jouer sur les performances.

Vu ces différents aspects de l'organisation de la structure, nous pouvons dire que notre deuxième hypothèse secondaire est confirmée.

## II. Suggestions

Nos suggestions sont le fruit de l'enquête menée auprès du personnel de l'ATAD, mais aussi de l'application de notre choix théorique en matière de communication.

### 1. Suggestions issues de l'enquête

Les suggestions liées aux résultats de l'enquête (par questionnaire, entretien et observation) sont présentées tel qu'il suit :

- Initier des formations ou recyclage en outils informatique pour permettre aux salariés de mieux répondre aux besoins de communication de la structure. ;
- Respect de l'ordre hiérarchique dans la transmission des informations ;
- Mettre à la disposition des travailleurs des frais de communication ;
- Mettre un tableau d'affichage dans toutes les antennes de ATAD ;
- Installer le wifi dans toutes les antennes de la structure ;
- Mise en place et suivi d'un répertoire du personnel pour véhiculer les informations ;
- Faire lire les notes de service par les chefs de projet car les gens ne lisent plus les affiches ;
- Intégrer tous les agents dans la flotte ;
- Tenue régulière de rencontre des équipes projet ;
- Privilégier les traces écrites (email, note, lettre...) ;
- Accompagner les mails d'appels téléphoniques;
- Recruter un assistant chargé à la communication, est une suggestion que nous pouvons faire en relation avec notre thème actuel, mais le mieux serait le recrutement d'un Gestionnaire de Ressources humaines, pour une prise en compte de plus de missions liées à la fonction RH.

### 2. Suggestion relative à la position théorique

Le modèle de communication communautaire ou virale vise à adapter les politiques de communications des organisations à l'évolution technologique et ses conséquences. Il s'agit dans ce modèle de la mise en place d'une communication groupée, utilisant les réseaux sociaux d'entreprise. Nous proposons à ATAD, l'utilisation de l'un des réseaux sociaux les plus connu dans le monde. Nous parlons de « **whatsapp** ». Whatsapp est un réseau dont le nombre

d'utilisateur croit de façon exponentielle de jour en jour. Il est toutefois utilisé la plupart du temps à un but ludique qui éclipse la possibilité d'un usage professionnel de ce réseau social.

Les avantages que whatsapp offre à ATAD :

- Il est très connu et disponible gratuitement, ce qui n'occasionnera pas de grands frais d'acquisition
- Son utilisation consomme moins de données (connexion peu coûteuse) par rapport aux mails
- Il est instantané et donne un plus net accusé de réception
- Il permet l'échange de tous types de fichiers
- Il permet d'atteindre un public large en un instant
- Par rapport à la nécessité du feedback et son importance, whatsapp offre un feedback instantané qui se transforme en débats groupés et exclusif aux personnes cibles (membres du groupe)
- Sa mise en place ne nécessite pas un travail fastidieux et son contrôle est simple.

### **Proposition de fonctionnement :**

Les travailleurs de ATAD peuvent être regroupés en deux catégories : la coordination et les équipes de terrain. Ainsi nous créerons le groupe pour chaque catégorie.

- Un groupe pour la coordination : dans ce groupe il n'y aura que les agents de l'administration et les membres des bureaux. Il pourra y être discuté de sujet qui ne concernent que les décisions stratégiques et administratives.
- Un groupe pour les chefs de projets : où seuls les responsables des projets pourront échanger.
- Un groupe pour chaque équipe de projet : afin que les membres de l'équipe projet puissent discuter de sujet propre à leur projet
- Un groupe pour toute la structure : regroupant tous les travailleurs de ATAD. Ce groupe servira à la publication de contenus intéressant toute la structure, et surtout, les informations généralement contenues par le tableau d'affichage.

## **CONCLUSION GENERALE**

Exprimé globalement, la notion de communication peut sembler simpliste et facile à satisfaire. Mais vu d'un angle plus approfondi, elle se complique en englobant des besoins de connaissance de l'entreprise, de ses règles de jeu, des besoins de compréhension des politiques de GRH, des besoins d'appartenance, d'implication organisationnelle, ...

A l'ATAD, l'analyse de l'influence de la communication interne sur la performance des salariés a été l'objet de notre étude. En effet, ATAD met en œuvre des moyens de communication interne afin que son personnel soit imprégné de sa stratégie générale. Toutefois, quelques insuffisances organisationnelles constituent un frein pour sa communication interne.

Nous avons alors recommandé une meilleure écoute des besoins de communication des salariés, et surtout la mise en place d'un réseau social d'entreprise, conformément au modèle de communication virale que nous préconisons pour ATAD, compte tenu de l'évolution technologique.

Au terme de ce travail, nous pensons que les insuffisances de la communication interne, sont les symptômes d'un problème de répartition des tâches. Ce problème aura nécessairement des répercussions sur toutes les procédures de la structure.

Cette étude a aussi permis de révéler des insuffisances dans la répartition des tâches et on pourrait se demander quelle est la relation entre la définition des postes de travail et la communication interne ?

## **Bibliographie**

### **Ouvrages**

1. SEKIOU ET alii, 2004, GESTION DES RESSOURCES HUMAINES 2<sup>ème</sup> édition, De Boeck, 706p
2. Motowidlo, S.J. (2003), « Job performance », dans Handbook of Psychology, Industrial and Organizational Psychology, sous la direction de W.C Borman, D.R. Ilgen, R.J. Klimoski et I.B. Weiner, Hoboken, NJ: Wiley, vol. 12, p. 39-52.
3. Brigitte Charles-Pauvers, 2006, les indicateurs psychologiques de la performance,

Consulté dans <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00096949>

Submitted on 20 Sep 2006

4. Borman, W.C. et S.J. Motowidlo (1993). « Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance » dans Personnel selection in organizations sous la direction de N. Schmitt et W.C. Borman, San Francisco, Jossey-Bass, p. 71-98.
5. Audrey Charbonnier et alii, VERS UNE MESURE DE LA PERFORMANCE CONTEXTUELLE AU TRAVAIL DE L'INDIVIDU : ETUDE EXPLORATOIRE

Consulté dans : <https://philoma.org/document/vers-une-mesure-de-la-performance-contextuelle-au-travail-de-lindividu-etude-exploratoire-article-de-charbonnier-silva-et-rousseau/> le 30 septembre 2018

### **Documents interne ATAD**

- Le manuel de procédure
- Le fichier du personnel

## Mémoire

- BAZIE Josias et RAMDE Michée, 2017 : communication interne et motivation de salariés : cas de la société minière de RIVERSTONE KARMA S.A., mémoire de licence, université de Ouahigouya, 31 pages
- NAPON Sata Sandrine, 2013 : la communication interne et externe de l'office national de l'eau et de l'assainissement (ONEA) : état des lieux et perspectives, mémoire de master, Institut Africain de Professionnalisation en Management(IAPM), 38 pages
- NEMIR Yasmine et ARZOUMA Hillal, 2016, l'impact de la communication interne sur la performance des salariés, mémoire de master en sociologie, Université Abderrahmane Mira de Bejaia, 94 pages

## Sitographie

- <https://journals.openedition.org/ei/483> consulté le 17 aout 2018 à 16h25
- Lien : [Googleweblight.com/i ?u=https://www.cairn.info/revue-projectique-2017-2-page-93.htm&hl=fr-bf](https://www.cairn.info/revue-projectique-2017-2-page-93.htm&hl=fr-bf)
- **Citations de Olivier pouillot lors de la LTE world summit** : [https://www-zdnet-fr.cdn.ampproject.org/v/s/www.zdnet.fr/amp/blogs/digiworld/marche-mondial-des-services-telecoms-etat-des-lieux-et-projections-39802921.htm?amp\\_js\\_v=a2&ampgsa=1&usqp=mq331AQCCAE%3D#referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com&ampptf=Source%2C%A0%3A%20%251%24s&ampshare=https%3A%2F%2Fwww.zdnet.fr%2Fblogs%2Fdigiworld%2Fmarche-mondial-des-services-telecoms-etat-des-lieux-et-projections-39802921.htm](https://www-zdnet-fr.cdn.ampproject.org/v/s/www.zdnet.fr/amp/blogs/digiworld/marche-mondial-des-services-telecoms-etat-des-lieux-et-projections-39802921.htm?amp_js_v=a2&ampgsa=1&usqp=mq331AQCCAE%3D#referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com&ampptf=Source%2C%A0%3A%20%251%24s&ampshare=https%3A%2F%2Fwww.zdnet.fr%2Fblogs%2Fdigiworld%2Fmarche-mondial-des-services-telecoms-etat-des-lieux-et-projections-39802921.htm)
- **Nombre de des associations au Burkina Faso** : <http://news.aouaga.com/cc/9088.html> consulté le 18 aout 2018 à 13h 30
- **Année d'apparition de la théorie de la communication** : <https://fr.m.wikipedia.org> consulté le 16 aout 2018 à 18h00
- **Les différents modèles de communication** consulté le 29 août 2018 sur <http://bandedecom.com/les-differents-modeles-de-communication/>
- **Modèle de communication de Wiener**: <https://journals.openedition.org/ei/483> consulté le 12 Septembre 2018 à 11H 22
- <https://journals.openedition.org/ei/483> consulté le 17 aout 2018 à 16h25

# ANNEXES

## Questionnaire

UNIVERSITE DE OUAHIGOUYA

ECOLE SUPERIEUR DES SCIENCES JURIDIQUE, POLITIQUE ET DE L'ADMINISTRATION

Option : Gestion des Ressources Humaines

Monsieur, madame

Dans le cadre de l'élaboration de notre mémoire de fin de cycle de licence en gestion des ressources humaines, nous avons initié au sein de l'Alliance Technique d'Assistance au Développement un questionnaire anonyme qui vous est destiné. En effet nous cherchons à établir l'influence de la communication interne sur les performances au sein de la structure et votre contribution servira à y améliorer la communication interne. Nous espérons pouvoir compter sur votre accompagnement.

Sexe : M  F

Tranche d'âge : 18-25  26-40  41-60  plus de 60

Catégorie professionnel :

Cadre  agent de maitrise  employé  ouvrier

1. La communication interne selon vous c'est :

- Donner des instructions
- Faire passer les informations sur l'actualité de l'entreprise
- Un moyen de socialisation
- Un facteur de collaboration et de performance
- Autres   
(précisez).....  
.....  
.....

2. De qui recevez-vous vos informations ?

- Du service
- Des bruits de couloir
- De vos enquêtes
- Autres (précisez) :   
.....  
.....  
.....

3. Par quels outils de communication et support d'information votre hiérarchie communique-t-elle avec vous ?

- Panneaux d'affichage
- Notes de service
- Réunions spontanées
- Réunions périodiques
- Réseau sociaux (exemple : Facebook, whatsapp...)
- Autres (précisez) :
- Vis-à-vis
- Téléphone
- Boîte à idée
- Emails

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

4. Recevez-vous à temps les informations ?

- Toujours
- Souvent
- Presque jamais
- Jamais

5. Les informations que vous recevez sont-elles complètes ?

- Toujours
- Souvent
- Presque jamais
- Jamais

6. Pensez-vous que la communication interne de ATAD contient des insuffisances ?

- Oui
- Non

7. Si oui, quelles sont ces difficultés ?

- Retard
- Incomplet
- Ne circule pas
- Autres (citez vos expériences) :

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

8. Qu'est-ce que la performance selon vous ?

- L'atteinte des objectifs ?
- Finir dans les délais
- Autres.....

.....  
.....

9. Pensez-vous qu'il soit important d'être performant :

- Oui
- Non

Expliquez.....  
.....

10. Comment jugez-vous la qualité de la communication au sein de ATAD

- Parfaite
- Passable
- Insuffisantes

11. Si oui, pensez-vous que la qualité de la communication interne influence l'atteinte de vos performances ?

- Beaucoup
- Assez
- Peu
- Pas du tout

12. Avez des besoins particuliers en matière d'information ou de communication ?

- Oui  non

13. Si oui, lesquels ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

14. Par quels outils ou cadres de communication pouvez-vous vous parler de vos difficultés de travail avec les collègues :

- Rencontre
- Mails
- Téléphone
- Vis-à-vis
- Correspondance administrative
- Autres(precisez).....
- .....
- .....
- .....

15. Par quels canaux avez-vous les informations sur la vie de l'ATAD ?

- Supérieurs hiérarchique vers les agents
- Agents vers supérieur
- Au sein de l'équipe
- Avec les agents des autres équipes
- A travers les rencontres mensuelles
- A travers les rencontres hebdomadaires
- A travers le téléphone
- A travers les affiches
- Autres(precisez).....
- .....
- .....

16. Avez-vous la possibilité de discuter avec vos supérieurs des décisions à prendre dans le cadre de l'exécution de votre travail ?

- Oui  non

Si oui, à travers quels canaux :

- Rencontres
- Mails

- Téléphone
- Autres(precisez).....  
.....  
.....

17. Avez-vous l'impression que vos préoccupations sont prises en compte ?

Oui  non

18. En cas de mécontentement ou de désaccord, par quels moyens de communication faite vous parvenir votre point de vu à votre hiérarchie ?

- Rencontre
- Mails
- Téléphone
- Vis-à-vis
- Autres(precisez).....  
.....  
.....

19. Suggestions pour l'amélioration de la communication interne de l'ATAD :

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

**MERCI POUR AIMABLE COLLABORATION !!!**

## Guide d'entretien

**Thème** : « communication interne et performance des salariés a ATAD »

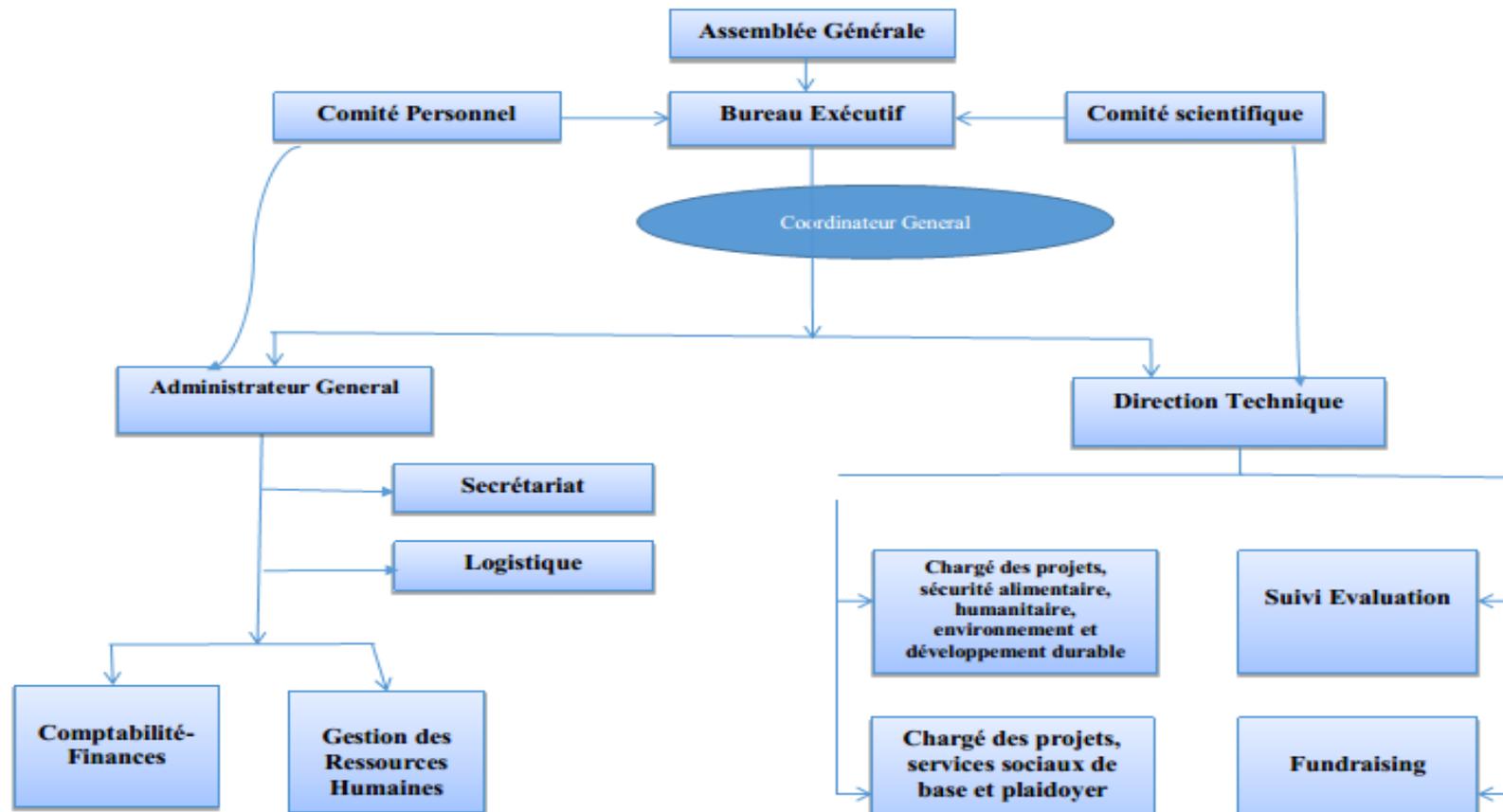
- 1) Nom et prénom :
- 2) Poste :
- 3) Quels sont vos collaborateurs directs (citez par catégorie)
  - Supérieurs :
  - Niveau égal :
  - Subordonnés :
- 4) Quelle sont les informations que vous partagez avec chacun des catégories précitées ?
- 5) Quelles en sont les périodicités ?
- 6) Quels sont les canaux ou moyens de communication que vous utilisez pour chaque catégorie ?
- 7) Trouvez-vous ces moyens adéquats ?
- 8) Si vous deviez faire le diagnostic de l'organisation actuelle des services quelles en seront les insuffisances selon vous ?
- 9) Ces insuffisances peuvent-elles influencer la communication interne ?
- 10) Pensez-vous que la communication interne de ATAD favorise : (expliquez svp)
  - L'entraide entre les agents
  - Un sentiment d'appartenance et de fierté
  - La capacité à se conforme aux règles
  - Le partage d'information
  - Envie de faire ses preuves, d'aller toujours de l'avant
- 11) Décrivez l'évaluation des performances des agents telle que vous la pratiquez
- 12) Quelles sont les difficultés que vous rencontrez dans le cadre de l'évaluation des performances des travailleurs ?
- 13) Pensez-vous qu'une amélioration de la communication interne puisse permettre de mieux mesurer les performances des agents ?

Si oui, Comment ?

## Organigramme de la structure

# Organigramme général 2018

L'organigramme 2018 de L'Alliance Technique d'Assistance au Développement se présente comme suit :



## **TABLE DES MATIERES**

|  |      |
|--|------|
| DEDICACE .....   | III  |
| REMERCIEMENTS.....   | IV   |
| LISTE DES SIGLES ET ABBREVIATIONS .....                              | V    |
| AVANT PROPOS .....   | VI   |
| RESUME.....  | VII  |
| ABSTRACT.....  | VIII |
| LISTE DES FIGURES.....   | IX   |
| LISTES DES TABLEAUX .....  | X    |
| LISTE DES GRAPHIQUES.....  | XI   |
| SOMMAIRE .....   | XII  |
| INTRODUCTION GENERALE .....  | 1    |
| Chapitre I : approche théorique, conceptuelle et méthodologique..... | 3    |
| Paragraphe 1 : approche théorique.....                               | 3    |
| 1. Problématique.....  | 3    |
| 2. Objectifs.....  | 4    |
| 2.1. Objectif général .....  | 4    |
| 2.2. Objectifs spécifiques .....                                     | 4    |
| 3. Hypothèses.....   | 4    |
| 3.1. Hypothèse principale.....                                       | 4    |
| 3.2. Hypothèses secondaires .....                                    | 4    |
| 4. Justification du sujet.....                                       | 4    |
| 4.1. Justification théorique .....                                   | 4    |
| 4.2. Justification pratique .....                                    | 5    |
| 5. Revue de littérature.....   | 5    |
| Paragraphe 2 : approche conceptuelle .....                           | 6    |
| 1. La communication .....  | 6    |
| 2. La communication interne .....                                    | 8    |
| 3. La Performance .....  | 9    |
| Paragraphe 3 : approche Méthodologique .....                         | 11   |
| 1. Stratégie d'étude.....  | 11   |
| 2. La population d'étude.....  | 11   |
| 3. Échantillonnage.....  | 12   |

|   |      |
|---|------|
| Chapitre II: Structure d'accueil .....  | 13   |
| Paragraphe 1 : présentation de la structure d'accueil.....  | 13   |
| 1. Historique.....  | 13   |
| 2. Missions .....   | 13   |
| 3. Objectifs .....  | 14   |
| 3.1. Objectif global .....  | 14   |
| 3.2. Objectifs stratégiques .....   | 15   |
| 4. Domaines et zones d'intervention .....   | 15   |
| 4.1. Domaines d'intervention .....  | 15   |
| 4.2. Zones d'intervention.....  | 15   |
| Paragraphe 2 : la communication interne de l'ATAD.....  | 16   |
| 1. Les supports oraux.....  | 16   |
| 2. Les supports écrits .....  | 16   |
| 3. Les supports électroniques .....   | 17   |
| Chapitre III. Analyse et interprétation des données .....   | 18   |
| Paragraphe 1. Analyse et interprétation des données .....   | 18   |
| 1. Définition de la communication interne .....   | 18   |
| 2. Les canaux de communication utilisés .....   | 19   |
| 3. Insuffisances de la communication interne de l'ATAD .....  | 20   |
| 4. Moyens de la communication interne répondant aux facteurs de la performance les plus importants : altruisme, loyauté et conformité ..... | 22   |
| Paragraphe 2. Vérification des hypothèses et suggestions.....   | 24   |
| I. Vérification des hypothèses.....   | 24   |
| 1. Hypothèse générale.....  | 24   |
| 2. Hypothèses secondaires .....   | 25   |
| II. Suggestions .....   | 27   |
| 1. Suggestions issues de l'enquête.....   | 27   |
| 2. Suggestion relative à la position théorique .....  | 27   |
| CONCLUSION GENERALE.....  | 29   |
| Bibliographie .....   | XIII |
| ANNEXES .....   | XV   |
| Questionnaire .....   | XV   |
| Guide d'entretien.....  | XIX  |
| Organigramme de la structure .....  | XX   |
| TABLE DES MATIERES.....   | XXI  |

