

REPUBLIQUE DU CAMEROUN

Paix-Travail-Patrie

\*\*\*\*\*

UNIVERSITÉ DE YAOUNDE I

\*\*\*\*\*

ECOLE NORMALE SUPERIEURE  
D'ENSEIGNEMENT TECHNIQUE

\*\*\*\*\*

BP. 886 EBOLOWA

\*\*\*\*\*

DEPARTEMENT DE L'INNOVATION, DES  
TECHNIQUES COMMERCIALES ET DE  
L'INDUSTRIALISATION



ECOLE NORMALE SUPERIEURE  
D'ENSEIGNEMENT TECHNIQUE D'EBOLOWA

REPUBLIC OF CAMEROON

Peace-Work-Fatherland

\*\*\*\*\*

THE UNIVERSITY OF YAOUNDE I

\*\*\*\*\*

HIGHER TECHNICAL TEACHER'S  
TRAINING COLLEGE

\*\*\*\*\*

P.O BOX: 886 EBOLOWA

\*\*\*\*\*

DEPARTMENT OF INNOVATION,  
COMMERCIAL TECHNICS AND  
INDUSTRIALIZATION

## MEMOIRE

# COMMUNICATION INTERNE ET PERFORMANCE DES ORGANISATIONS : Cas de la Direction Générale de la Fondation Médicale Ad-Lucem au Cameroun

*Présenté en vue de l'obtention du Diplôme de Professeur de l'Enseignement  
Technique de Deuxième Grade (DIPET 2)  
Option : Communication Administrative*

*Par :*

*Josiane Carole MENGUE MBASSI*

*Licence en droit privé*

*Matricule 19W1177*



*Sous la direction du :*

*Pr. Gérard-Marie MESSINA*

*Sémio-politiste*

*Maître de Conférences à l'université de Yaoundé I*

Année Académique  
2020-2021

# SOMMAIRE

<b>SOMMAIRE</b> .....	i
<b>DEDICACE</b> .....	ii
<b>REMERCIEMENTS</b> .....	iii
<b>LISTE DES ABREVIATIONS</b> .....	iv
<b>LISTE DES FIGURES</b> .....	v
<b>LISTE DES TABLEAUX</b> .....	vi
<b>RESUME</b> .....	vii
<b>ABSTRACT</b> .....	viii
<b>INTRODUCTION GENERALE</b> .....	1
<b>PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET CONCEPTUEL DE LA COMMUNICATION INTERNE ET LA PERFORMANCE DES ORGANISATIONS</b> .....	11
<b>CHAPITRE I : LE FONCTIONNEMENT DE LA COMMUNICATION INTERNE DANS LA PERFORMANCE DES ORGANISATIONS</b> .....	12
<b>SECTION 1 : ETUDE CONCEPTUELLE</b> .....	12
<b>SECTION 2 : ETUDE THEORIQUE</b> .....	21
<b>CHAPITRE II: L'IMPACT DE LA COMMUNICATION INTERNE SUR LA QUALITE DE LA PERFORMANCE A LA DIRECTION GENERALE DE LA FONDATION MEDICALE AD LUCEM AU CAMEROUN</b> .....	24
<b>SECTION I : LES FACTEURS CLE DE LA MOBILISATION DES COMPETENCES INTERNES</b> .....	24
<b>SECTION 2 : LIEN EMPIRIQUE ENTRE LA COMMUNICATION INTERNE ET LA PERFORMANCE EN L'ENTREPRISE</b> .....	36
<b>DEUXIEME PARTIE : APPROCHE OPERATIONNELLE DE LA COMMUNICATION INTERNE EN RAPPORT AVEC LA PERFORMANCE</b> .....	39
<b>CHAPITRE III : ECOSYSTEME ADMINISTRATIF DE LA DIRECTION GENERALE DE LA FONDATION MEDICALE AD-LUCEM AU CAMEROUN (FALC)</b> .....	40
<b>SECTION 1 : PRESENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL</b> .....	40
<b>SECTION 2 : ORGANISATION METHODOLOGIQUE</b> .....	44
<b>CHAPITRE IV : PRESENTATION DES RESULTATS SUR L'ENQUETE DE LA COMMUNICATION INTERNE ET PERFORMANCE DE LA FALC</b> .....	49
<b>SECTION 1 : ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS</b> .....	49
<b>SECTION 2 : RECOMMANDATIONS</b> .....	65
<b>CONCLUSION GENERALE</b> .....	73
<b>REFERENCES BIBLIOGRAPHIES</b> .....	75
<b>ANNEXES</b> .....	78
<b>TABLE DES MATIERES</b> .....	82

**DEDICACE**

***A MES PARENTS***

## REMERCIEMENTS

Le présent mémoire a été produit grâce à l'apport de nombreuses personnes à qui nous adressons toute notre gratitude

Nous adressons nos vifs remerciements à notre encadreur. Pr. Gérard-Marie MESSINA, qui a formulé ses précieux conseils et qui nous a facilité la tâche par ses recommandations et ses orientations.

Nous remercions le Dr. Michel Cyrille SAMBA, Chef du Département de l'Innovation des Techniques Commerciales et de l'Industrialisation, qui a toujours su trouver du temps pour nous orienter.

Nous remercions tout le personnel de l'ENSET d'Ebolowa, dont le dévouement a permis que notre formation se déroule dans les meilleures conditions.

Les mots nous manquent pour exprimer notre profonde reconnaissance à notre tendre famille dont l'amour, la patience et le sacrifice s'inscrivent à chaque page de ce document.

Nous remercions chaleureusement l'ensemble du personnel de la Direction Générale de la Fondation Médicale Ad-Lucem au Cameroun, pour le soutien et les efforts dignes de considération.

Nous tenons à remercier les membres du jury, de l'honneur qu'ils nous font en acceptant de juger notre travail.

Nous remercions tous nos camarades de la 3e promotion en particulier ceux de la CAD pour l'esprit d'entraide et de partage durant toutes ces années passées ensemble.

Mes amis Luc Borice MATSENDING, Jacqueline INITJEN, Georges MVOMO, Yvie Gaëlle NGO MATOP, Hélène Ulrich NZIE, Linda Marlise SOUGA AMBASSA, Marie Hortence NGA et bien d'autres pour leur soutien tout au long de cette formation.

Enfin tous ceux qui de près ou de loin ont contribué à mon équilibre moral, financier, spirituel et matériel et dont les noms n'ont pu être cités sincèrement merci.

## **LISTE DES ABREVIATIONS ET SIGLES**

**ENSET** : Ecole Normale Supérieure de l'Enseignement Technique

**DIPET** : Diplôme de Professeur de l'Enseignement Technique

**CAD** : Communication Administrative

**FALC** : Fondation AD LUCEM au Cameroun

**PCA** : Président du Conseil d'Administration

**DG** : Directeur Général

**DMT** : Chef de la Division Médicale et Technique

**DAFC** : Chef de la Division des Affaires Financières et de la Comptabilité

**DAG** : Chef de la Division de l'Administration Générale

**CBC** : Chef de Bureau du Courrier

**RH** : Ressources Humaines

## LISTE DES FIGURES

Figure 1: le schéma des six facteurs de la communication d'après ROMAN Jakobson(1963) .....	13
Figure 2: Un modèle théorique pour la communication interne (DECAUDIN, J. M. 2003).....	15
Figure 3: Le triangle magique de la performance social selon Bernard MARTORY, (2008) .....	31

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: effectif de la population d'étude .....	46
Tableau 2: présentation de l'échantillon de la Direction Générale de la FALC.....	46
Tableau 3: répartition des enquêtés par genre : .....	50
Tableau 4: répartition des effectifs selon l'âge.....	51
Tableau 5: représentation des effectifs selon la situation familiale.....	51
Tableau 6: La représentation des effectifs selon le niveau d'instruction .....	52
Tableau 7: la répartition des effectifs selon l'ancienneté. ....	53
Tableau 8: la répartition du membre de la population étudié selon la catégorie socioprofessionnelle	54
Tableau 9: la répartition de l'échantillon selon les modes de la communication interne.....	55
Tableau 10: la représentation de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle et le système de communication interne au sein de l'entreprise : .....	55
Tableau 11: la représentation de l'échantillon selon la catégorie sexe et de la communication interne à éviter les conflits au sein de l'entreprise.....	56
Tableau 12: répartition de l'échantillon selon la catégorie de l'ancienneté et la capacité de la communication interne à résoudre les problèmes de performance.....	57
Tableau 13: répartition de l'échantillon selon les problèmes liés à la performance.....	58
Tableau 14: la répartition de l'échantillon selon le manque de performance.....	59
Tableau 15: la répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle et le lien entre la communication interne et la performance. ....	59
Tableau 16: répartition de l'échantillon selon le comportement de l'entreprise face à la concurrence	61
Tableau 17: répartition de l'échantillon selon l'amélioration de la performance.....	61
Tableau 18: répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle et l'importance de la communication interne pour la performance.....	62
Tableau 19: répartition de l'échantillon selon la catégorie d'âge et la contribution de l'amélioration de la performance individuelle à la viabilité de l'entreprise .....	63
Tableau 20: répartition de l'échantillon selon la méthode utilisée pour booster la performance.....	63
Tableau 21: répartition de l'échantillon selon la stratégie communicationnelle pour booster la performance .....	64

## RESUME

L'objectif de ce travail est de montrer l'influence de la communication interne sur la performance des employés de la Direction Générale de la Fondation Médicale Ad-Lucem au Cameroun (FALC). L'atteinte de cet objectif a nécessité la réalisation d'une étude qualitative pour mieux comprendre et expliquer cette fonctionnalité de la communication interne. Nous avons par la suite procéder à l'analyse des données collectées grâce à un questionnaire distribué à l'ensemble du personnel de la Direction Générale de la FALC. Il ressort de cette analyse des résultats satisfaisants selon lesquels, la mise en application de la communication interne contribue de façon significative à l'augmentation des performances et au résultat attendu. Au regard de ces résultats, nous recommandons aux chefs d'entreprises d'adopter et d'intégrer la communication interne dans leurs stratégies communicationnelles afin de rester à l'écoute des employés et d'accroître un rendement satisfaisant.

Mots clés : Communication, Communication Interne, Performance



## ABSTRACT

The objective of this work is to show the influence of internal communication on the performance of Cameroonian companies. Achieving this goal is essential to conducting a qualitative study to better understand and explain this feature the communication. We then proceeded to analyze the data collected using a questionnaire distributed to all the staff of the FALC general management. This analysis shows satisfactory results according to which the implementation of internal communication contributes significantly to the reduction in performance and to the expected result. In light these results, we recommend that business leaders adopt and integrate internal communication into their communication strategies in order to remain attentive to employees and increase satisfactory performance.

Keywords: Communication, Internal Communication, Performance

# INTRODUCTION GENERALE

Cette partie du mémoire fera l'objet d'une introduction, elle est consacrée pour le cadre méthodologique de la recherche. A ce niveau nous procéderons, dans un premier point à mettre en valeur, le contexte et la justification du choix du thème, la problématique, les questions de recherche, les hypothèses, les objectifs de recherche, les motivations sur notre thème et enfin une bref revue de la littérature.

## CONTEXTE ET JUSTIFICATION

L'être humain dès son existence a eu besoin de communiquer. Au fil des temps, la communication s'est développée pour couvrir des aspects variés de sa vie, partant de la communication basique qui garantit la survie jusqu'à la communication au sein d'une entreprise structurée avec des objectifs bien définis. L'entreprise étant une structure organisée, elle s'appuie sur la communication qui constitue un facteur très important pour sa croissance économique et aussi son succès.

La communication se divise en deux types majeurs ; le premier est la communication externe qui s'adresse au large public, aux partenaires économiques et sociaux, aux médias etc. Le deuxième est la communication interne qui s'adresse aux employés au sein d'une organisation et qui vise à rendre le climat et l'atmosphère interne de l'entreprise agréable et vivable par tout le personnel de l'organisation.

Au regard de ceci, notre attention va s'attarder sur la communication interne, qui au sein d'une entreprise joue un rôle indispensable et permet de créer un esprit de cohésion dans l'entreprise. C'est la capacité pour tous les acteurs de l'entreprise à communiquer entre eux soit pour organiser le travail ou pour maintenir une bonne ambiance durant la réalisation d'une tâche d'équipe ou tout simplement transmettre un message ou une information, instruction etc. Elle regroupe l'ensemble des actions de communication réalisées au sein d'une entreprise à destination de ses salariés afin de favoriser l'information, l'intégration et l'adhésion des salariés de l'entreprise et aussi augmenter la performance des employés.

La communication interne est sans doute un facteur principal de la performance de l'entreprise. Elle rend les employés plus performants, elle s'inscrit dans une dynamique d'amélioration continue des performances de l'entreprise. Une entreprise performante doit être à la fois efficace et efficiente, elle est efficace lorsqu'elle atteint les objectifs qu'elle s'est fixés et efficiente lorsqu'elle minimise les moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés.

L'entreprise performante est celle qui construit avec les salariés une équipe performante capable de gérer elle-même son propre avenir, en mettant en place les moyens nécessaires qui servent à contribuer à l'atteinte de la performance et ces objectifs.

L'objectif de notre travail de recherche porte sur l'influence de la communication interne sur la performance des organisations. Ayant effectué trois mois de stage à la Direction Générale de la Fondation Médicale Ad-Lucem au Cameroun abrégée FALC, le constat fait est que plus de 70% du travail du personnel de cette entreprise est de pratiquer une communication interne (échanges qui se passent à l'intérieur d'une entreprise) et externe (échanges entre l'entreprise et l'extérieur).

Cette communication a attiré notre attention sous plusieurs angles, du fait que les employés se plaignent du retard et de la circulation de l'information ce qui affecte déjà le rendement de la structure

et une diminution de capacité. Ce qui nous a conduit de travailler sur le thème « *Communication interne et performance des organisations : cas de la Direction Générale de la Fondation Médicale Ad-Lucem au Cameroun* » dans le but de pallier aux insuffisances apportées à cette communication peu fluide. Pour la bonne compréhension de notre thème, nous devons définir les mots clés qui l'entourent.

## LA PROBLEMATIQUE

Dans le monde du travail, la communication est un processus indispensable au bon fonctionnement de toute organisation. C'est un processus reposant sur les échanges d'informations, à l'intérieur desquelles il y a transmission d'un message et une réponse de la part d'une personne face à une autre personne ou un groupe de personnes. Elle permet de créer un sentiment d'appartenance à une équipe, un groupe ou une organisation etc, et de véhiculer les valeurs d'une organisation.

La communication implique un émetteur et un récepteur qui ont des liens entre eux dans le milieu du travail. En outre l'entreprise est perçue et jugée sur plusieurs volets ou on parle de l'image, de la flexibilité, de la pérennité et de la performance etc. Afin de réaliser ces exigences, elle doit introduire plusieurs facteurs qui sont : techniques, économiques, financiers et sociaux. Il y'a finalement le facteur humain qui joue un rôle essentiel ou on trouve un échange d'information, cette action permet de démontrer quels sont les objectifs de l'entreprise et d'éviter les conflits. Donc pour qu'elle parvienne à atteindre ses objectifs, elle fait appel à la communication qui se définit comme la transmission des informations d'un émetteur vers un récepteur par le biais d'un canal avec l'attente d'une réponse.

Parmi ses différents types, nous distinguons la communication interne. A cet effet l'histoire de cette dernière est aussi ancienne que celle de l'humanité. Depuis les origines l'homme a besoin de communiquer, pour cela il a mis au point des codes, l'alphabet, des langages, paroles, des signaux, la fumé, tam-tam, document écrit, pour transmettre le message. La communication interne apparait avec l'avènement de l'ère industrielle et le besoin des directions de certaines entreprises de transmettre des consignes et des informations à leurs employés.

Cette action permet de réaliser une relation interpersonnelle, on cite des relations ou la communication interne constitue un moteur de tout le fonctionnement de l'entreprise, que ce soit économique, social et pourquoi pas sociétal comme cela est affirmé par D'ALMEIDA Nicole, (2014, p.7) que « la communication interne ne peut être ni conçue ni pratiquée de manière indépendante, elle accompagne la stratégie de l'entreprise, c'est à dire le projet économique, social, et financier ».

Donc, la communication interne est une des déclinaisons de la communication de l'entreprise. Elle est la composante d'un système global d'organisation des flux d'information et des échanges

visant un équilibre informationnel et relationnel. Sa particularité réside moins dans les techniques de communication utilisées que dans la cible visée. Soit l'ensemble des salariés d'une entreprise, et dans les objectifs particuliers qui sont poursuivis, en entreprise plus qu'ailleurs. L'information est la matière première de la décision, elle n'est pas donnée mais elle est construite. La communication interne est destinée au public interne qui se constitue de l'ensemble des employés qui sont les acteurs de l'entreprise :

- Elle joue un rôle capital dans l'efficacité du processus organisationnel ;
- elle tend à modifier le comportement d'un individu ou d'un groupe afin de les orienter vers la réalisation de certains objectifs, tels qu'adopter de bonnes pratiques ;
- elle vise également à assurer une distribution convenable des informations disponibles.
- bien que la communication interne vise à échanger des informations sur l'entreprise et son évolution, sur les contraintes internes, et légitimer la prise de décision de la direction générale ;
- elle englobe l'ensemble des actes qui se produisent à l'intérieur de l'entreprise et permettent de faire connaître les orientations stratégiques de la direction.

En Algérie, la communication interne dans l'entreprise est connue pour ces principes fondamentaux, elle est devenue un élément essentiel et un axe principal qui permet d'améliorer la performance des salariés. La communication interne dans l'entreprise est devenue un agent de modification positif des comportements des salariés, elle facilite le partage de l'information pour une plus grande performance de l'organisation au niveau du travail. Elle permet également une meilleure entente entre les salariés donc des meilleures relations et par conséquent un travail plus efficace. Elle-même développe des démarches d'amélioration continue de leur performance. Ces démarches associent de façon participative à l'amélioration des performances au sein d'une entreprise, cette amélioration tend à être permanent car il faut avancer plus vite que concurrents. Elle passe par la mobilisation, les initiatives du personnel et des actions collectives .elle est facilité par la diffusion des techniques simples .ces techniques sont l'accession de mieux travailler. Sachant que la communication interne a un lien étroit avec la performance, nous définissons cette dernière comme une valeur ajoutée a un état initial (l'amélioration de la qualité du service, l'augmentation de l'achalandage etc.) comme l'atteinte d'un résultat minimum requis ou acceptable (par exemple la suivie ou le maintien d'un statut quo) ou comme la réduction du non-désirable (la réduction des pertes de temps, des erreurs, des couts, etc.).

La performance peut être la réponse au besoin, ni plus (couteux) ni moins (suffisant) en termes de quantité, de qualité, de coût et de temps.

Etymologiquement, BOURGUIGNON, (1995, P.62) a avancé que ce vocabulaire, dans son acceptation française du 19ème siècle, est dérivé de la notion anglaise « performance » qui signifiait l’accomplissement, la réalisation et l’exécution. Toutefois, cette désignation est empruntée à la moyenne française « performance » du 13ème siècle et qui désignait accomplir et exécuter.

La performance peut représenter la juxtaposition de l’économie, l’efficience, et l’efficacité, du bien-fondé d’une organisation.

- **Economie** c’est se procurer les ressources nécessaires au moindre coût ;
- **Efficience** c’est atteindre les objectifs pré-tracés avec un coût réduit ;
- **Efficacité** atteindre les objectifs établis préalablement

La performance n’est pas une fin en soi, mais ce que doit être recherché est son amélioration (le pilotage de la performance), c’est-à-dire qu’il faut la considérer dans un processus d’amélioration continue, car en temps T, atteindre les objectifs dans un meilleur timing avec un moindre coût est une bonne chose, mais dans un T+1, aboutir au même résultat mais avec un timing et un coût plus réduits par rapport au précédent. Donc, la véritable performance c’est celle qui s’améliore au fil du temps sous l’effet de ce que nous appelons en sciences de l’organisation l’apprentissage organisationnel.

Ayant passé plus de trois mois à la FALC en tant que stagiaire, il nous a été donné de constater que la communication interne n’était pas mise en œuvre selon les règles de l’art en la matière. Ce qui entrainerait le ralentissement du travail, la baisse des capacités, un rendement pas très satisfaisant, la plainte des employés sur le retard et la circulation de l’information.

Pourtant les entreprises de cette nouvelle ère doivent se doter d’un système de communication interne très efficace, créer même plutôt une cellule de communication pour pouvoir gérer la communication interne.

## QUESTIONS DE RECHERCHE

Dans ce contexte notre recherche est consacrée à l’influence de la communication interne sur la performance des employés au sein de la Direction Générale de la FALC. Nous avons mis au point les questions suivantes :

### Question principale

Quelle est l’influence de la communication interne sur la performance de la Direction Générale de Fondation Médicale Ad-Lucem au Cameroun ?

### **Les questions secondaires**

- Quelle est l'efficacité de la communication interne dans le rayonnement et la performance de la Direction Générale de la Fondation Médicale Ad-Lucem au Cameroun ?
- Quelle est l'apport de la communication interne dans la motivation des Ressources Humaines ?
- Quelle stratégie peut mobiliser les compétences internes?

### **HYPOTHESES DE RECHERCHE**

L'hypothèse est un énoncé affirmatif, écrit au présent de l'indicatif, déclarant formellement les relations prévues entre deux variables au plus. Elle doit être confirmée ou infirmée.

Dans le but de répondre aux questions sus- évoquées, il nous a semblé pertinent de les aborder par hypothèses. De ce qui précède nous pouvons formuler l'hypothèse générale de notre recherche comme suit :

#### **Hypothèse principale**

La communication interne influence sur la réalisation des objectifs de la Direction Générale de la Fondation Médicale Ad-Lucem au Cameroun

#### **Les hypothèses secondaires**

- La communication interne joue un rôle important sur la performance des employés.
- La communication interne contribue à l'amélioration des performances des salariés
- La communication interne, facteur clé de la mobilisation des compétences internes

### **OBJECTIFS DE LA RECHERCHE**

Un objectif est une déclaration affirmative qui explique ce que le chercheur vise, cherche à atteindre. A travers notre présente étude, nous voulons atteindre certains objectifs présentés comme suite :

#### **Objectif principal**

L'objectif principal de cette recherche est de montrer l'influence de la communication interne sur la performance de la Direction Générale de la Fondation Médicale Ad-Lucem au Cameroun.

#### **Les objectifs secondaires**

- Analyser l'efficacité de la communication interne dans le rayonnement et la performance de la Direction Générale de la Fondation Médicale.
- présenter l'apport de la communication interne dans la motivation des ressources humaines.

- Etudier la stratégie pouvant mobiliser les compétences internes à la Direction Générale de la Fondation Médicale Ad-Lucem au Cameroun.

## **LES MOTIVATIONS**

### **Motivation personnelle**

Comprendre l'origine des multiples plaintes exprimées par les employés affectant ainsi le rendement de la structure.

### **Motivation scientifique**

Il est question de montrer le rôle incontournable de la communication entre les dirigeants, personnels dans une entreprise.

## **REVUE DE LA LITTERATURE**

Plusieurs auteurs ont écrit sur les concepts de la communication interne et la performance des organisations peu sont ceux qui ont associé les deux termes. Ces concepts ont considérablement accrue au cours de ces dernières années. C'est ainsi que :

GIROUX Nicole (2012) affirme dans cet article que trois définitions de la communication interne sont issues des perspectives fonctionnaliste et interprétative : la communication productive, la communication intégratrice et la communication « organisant ». Elle montre comment ces définitions s'appuient sur des conceptions de l'organisation et de la communication qui sont sensiblement différentes. Il soulève les problématiques privilégiées par chacune de ces définitions et signale les avenues de recherche qu'ouvre la définition de la communication interne comme processus d'organisation.

ARMANET Julie, (2013, p.3) affirme dans son ouvrage que : Mesurer la performance de leurs actions de communication interne, est devenu l'un des enjeux majeur des organisations ces dernières années. En effet, les restrictions budgétaires engendrent un besoin croissant de devoir justifier de son activité. La difficulté du sujet pour la mesure des actions de communication interne réside dans le fait que leurs retombées sont très difficilement mesurables. Parvenir à identifier l'impact du journal interne dans le sentiment d'appartenance du personnel à l'entreprise en est un très bon exemple. Cependant, un certain nombre d'indicateurs quantitatifs ou qualitatifs peuvent être mis en place par les organisations pour mesurer la performance de leurs actions de communication interne : mesures d'audience, enquêtes ponctuelles, baromètres, entretiens individuels, focus group ou encore écoute informelle. L'évaluation va passer par une combinaison de ces indicateurs, qui va permettre de faire des comparaisons entre les différentes données obtenues. Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise



combinaison d'indicateurs. La pertinence va résider dans les besoins de l'organisation et le degré de précision que l'on cherche à atteindre en termes d'évaluation. Ce besoin de devoir évaluer se ressent également au Conseil général de l'Isère où un projet de la direction générale contraint l'ensemble des services à proposer un « plan de mesure » de son activité. Si les membres du service de la communication interne réalisent déjà un certain nombre d'évaluations sur leurs actions, il faut cependant formaliser ces mesures et les approfondir en mettant en place un tableau de bord de la communication interne qui servira entre autres à déterminer le plan de communication annuel.

LAURENS Patrick, (2003) dans son ouvrage « L'impensable communication dans les normes de « *systèmes de management de la qualité* », pense que. Les nouvelles orientations des normes ISO 9000 semblent placer la communication parmi les préoccupations essentielles des entreprises. Nous avons procédé à une analyse du texte de ces normes et d'une série d'entretiens avec des personnes impliquées dans leur mise en œuvre. Cette étude montre que l'interaction devient effectivement un point central du système de management de la qualité. Mais le souci d'objectiver cette interaction fait que la communication, en tant qu'échange dynamique permettant une coopération des acteurs, demeure le principal point aveugle.

PARENT Bertrand. (2004) affirme dans son ouvrage *Une approche du champ de la communication organisationnelle aux États-Unis*, que l'article propose une analyse critique du champ de la communication organisationnelle aux USA. À partir d'une revue de la littérature produite sur près de 20 ans, le texte présente dans un premier temps, les principales caractéristiques du champ de recherche : conditions historiques d'émergence, modes de problématisation, thématiques de recherche, méthodes. Dans un deuxième temps, en mobilisant les travaux de Fez, l'analyse tente de dégager les fondements épistémologiques des recherches identifiées. Ainsi, au terme de ce parcours, la communication organisationnelle aux USA apparaît comme une approche « communicationnelle » classique des organisations. Fondées sur l'opposition constitutive de la notion de communication (communio et transmissio), les recherches se distribuent de manière classique entre un pôle fonctionnel et un pôle critique, mais convergent aujourd'hui vers un paradigme de la médiation, où communication et organisation sont deux notions considérées comme synonymes.

SALGADO Melchior. (2006) pense que : la revue de la littérature montre que malgré la résistance du modèle actionnarial, la performance globale se définit par des indicateurs multicritères et multi-acteurs et non pas par une mesure en quelque sorte unique. Pour certains auteurs (Baret, 2006 ; Reynaud, 2003) c'est « *l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales* » et Germain et Trébuq (2004) elle se forme par la réunion de la performance financière, de la performance sociale et de la performance sociétale. Quel que soit l'acception retenue, la mesure de la performance est associée aux principes fondamentaux d'efficacité, d'efficience, de cohérence et de

pertinence. De plus, les travaux de recherche permettent d'identifier trois sources de performance : le positionnement stratégique de l'entreprise, ses ressources, et la capacité à mettre en œuvre les ressources. Enfin, nous avons identifié deux axes de recherche orientés sur la performance (rapprochements interentreprises, et entreprises du secteur non marchand), qui pourront être travaillés dans le cadre du projet Référence value, car ils offrent de riches perspectives de recherche, compte tenu : de la grande diversité des résultats présentés dans la littérature existante sur les rapprochements interentreprises ; du caractère novateur des travaux réalisés sur l'économie sociale et solidaire qui souvent s'inscrivent dans le courant du développement durable, et qui posent la question du management et de la pérennité de ces entreprises dans un contexte de crise. Les axes présentés dans cette partie feront l'objet de riches approfondissements par une mise en relation de la notion de performance avec la responsabilité sociétale de l'entreprise, l'évaluation du capital immatériel (capital humain, capital marque, capital savoir, capital client), la gestion des risques et les méthodes d'évaluation financière de entreprises.

SOUAD RAFIQ, (2016, p. 8) Enseignant chercheur, Ecole Nationale de Commerce et de Gestion (ENCG) dans sa revue d'études en management et finance d'organisation démontre que : « la communication peut contribuer à l'amélioration des performances de l'entreprise et la motivation des ressources humaines qui la composent ». Il s'agit tout simplement de doter le management de l'entreprise (encadrement de proximité et encadrement en général) d'un outil, qui s'est avéré au fil des ans d'une utilité indéniable, performant et efficace susceptible d'aider à motiver, mobiliser, responsabiliser les collaborateurs et les amener à s'engager et s'impliquer dans la concrétisation des objectifs et la réalisation des performances de l'entreprise. Il permet également de découvrir comment la communication interne et la communication externe peuvent s'avérer déterminantes en tant que leviers susceptibles de dynamiser et stimuler l'ensemble des composantes humaines de l'entreprise, et d'améliorer et maximiser les performances de l'entreprise (rendement, productivité, compétitivité, chiffre d'affaires, finances ...), et enfin renforcer l'efficacité et l'efficience de l'entreprise.

DECAUDIN Jean Marc, IGALENS Jacques. et WALLER Stéphane (2017, p. 6), dans son ouvrage intitulé *Communication Interne Stratégies et Techniques*. Il pense que : « la communication interne est une dimension essentielle de la stratégie des organisations ». Dans ce livre, les auteurs abordent à la fois le contenu y compris la responsabilité sociale de l'entreprise et les techniques les plus couramment utilisées, dont les réseaux sociaux d'entreprise, en pleine expansion. Cette 4<sup>e</sup> édition largement enrichie analyse : les fondements de la communication interne, les enjeux managériaux associés, les stratégies et les techniques, les outils d'évaluation.

Cet ouvrage s'adresse aux professionnels de la communication, des ressources humaines, de la stratégie, aux managers ainsi qu'aux étudiants des universités et écoles de commerce concernées par les questions de communication interne.

DOBIECKIE Bernard, (1996), affirme que le présent livre se veut à la fois un outil de travail pour préparer différentes filières d'études supérieures, aussi bien professionnelles (BTS) qu'universitaires (DESS, DEA, etc.), et un instrument de culture générale destiné à nourrir une réflexion personnelle. Son objectif est de permettre à des jeunes gens de mieux réussir leurs examens, mais surtout, par une préparation solide, directement opérationnelle, leur faciliter l'accès aux divers métiers de la communication et de la publicité. D'ailleurs les professionnels eux-mêmes se retrouveront dans ces pages : ils pourront y puiser des éléments de recherche puis de présentation aux clients de leur démarche créative et de leur stratégie.

Quant aux enseignants dont la présence, la participation personnelle et l'apport oral demeurent irremplaçables, ils pourront s'appuyer sur ce socle de recherches, de travaux, d'exemples et de cas, pour en développer certains aspects, les faire illustrer et amener à mieux comprendre les évolutions déjà réalisées ou, en cours, à mieux situer les courants contemporains.

D'ALMEIDA Nicole, LIBAERT Thierry (2014, p.19) déclare dans son ouvrage *communication interne des entreprises – 7<sup>e</sup> édition* : cet ouvrage analyse les enjeux de la communication interne des entreprises. Il définit les objectifs les outils et la stratégie de communication es entreprises en examinant les conditions de leur réussite. Il comprend les derniers développements liés aux nouveaux enjeux de la communication interne et la place centrale des intranets. Il présente également les nouveaux modes collaboratifs tels que les réseaux sociaux internes. A la fois pratique et théorique, cette 7<sup>e</sup> édition permet de comprendre, grâce à de nombreux exemples concrets et actualisés, les contraintes, les contours et la finalité des différentes actions de communication interne.

## **PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET CONCEPTUEL DE LA COMMUNICATION INTERNE ET LA PERFORMANCE DES ORGANISATIONS**

Tout travail de recherche commence par un cadre théorique et contextuel qui a pour but de nous orienter sur les concepts décrits ou expliqués. Cette première partie sera constituée de deux chapitres.

Au premier chapitre, nous aurons : **Le fonctionnement de la communication interne dans la performance des organisations.**

Au deuxième chapitre, nous allons aborder la communication interne sur la performance des employés qui sera intitulé : **L'impact de la communication interne sur la qualité de la performance à la Direction Générale de la Fondation Médicale Ad-Lucem au Cameroun.**

# CHAPITRE I : LE FONCTIONNEMENT DE LA COMMUNICATION INTERNE DANS LA PERFORMANCE DES ORGANISATIONS

Il est question dans cette partie d'apporter des clarifications sur les termes de notre étude. De ce fait, nous structurons ce chapitre en deux sections. La première section consiste à présenter l'étude conceptuelle de la communication interne et la deuxième section sur les généralités de la performance

## SECTION 1 : ETUDE CONCEPTUELLE

Dans cette partie nous allons nous appesantir sur la notion de la communication interne et sur celle de la performance

### 1. NOTION DE COMMUNICATION INTERNE

Nous ne saurons définir la communication interne sans toutefois définir la communication en elle-même et montrer certains aspects qui l'entourent.

#### 1.1- Définition théorique de la communication:

Communiquer Vient du mot latin *communicare*, qui veut dire : « être en relation, créer des liens ».

Selon BALLE François, (2006, p.82) « la communication est l'entreprise des interactions avec autrui qui transmette. Il s'agit donc aussi de l'ensemble des moyens et techniques permettant à la diffusion d'un message auprès d'une certaine ».

Selon DURKHEIM, E (2011, p.91), « la communication est comme une interaction ou sien d'un réseau ou s'échangent et se partagent des représentations collectives ».

Autrement dit, la communication est comme un processus dynamique par lequel un individu établit une relation avec quelqu'un, pour transmettre ou échanger des idées, des connaissances, des émotions, aussi bien par la langue orale ou écrite que par un autre système de signe : gestes, musiques, dessins...

#### 1.1.1) Définition théorique de la communication d'entreprise

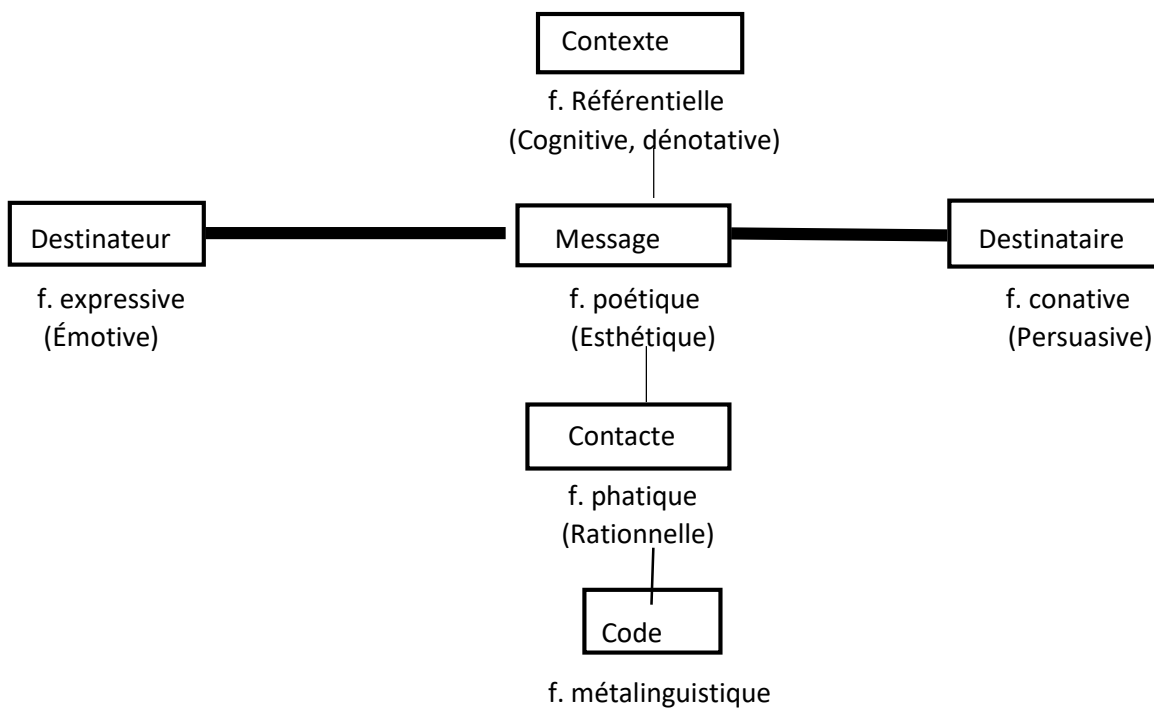
DARTIER, Jean-François dans son ouvrage intitulé *Dictionnaire des sciences humaines*, (2004, p.99) affirme que : l'entreprise a été découverte dans les années 80 les vertus de la communication qui l'on divise en deux postes : interne (fournée essentiellement de la direction vers les salaries) externe (vers les clients et les partenaires) cette derniers existait en fait depuis longtemps à travers la publicité et le marketing, a cette déférence prés que la communication externe ne concerne plus simplement les produits vendus. Mois l'entreprise elle-même et en particulier, ses dirigeants c'est ou

même moment que la communication a son entrée en force dans le monde politique et que les conseillers en communication ont pris de plus en plus de place dans les équipes dirigeantes.

### 1.1.2) Les théories de la communication

#### Modèle de ROMAN Jakobson

ROMAN Jakobson s'efforce donc de décrire la communication interne dans la complexité de ses éléments. Il dit : « tout acte de la parole met en jeu un message et quatre éléments qui lui sont liés : l'émetteur, le receveur, le thème de recherche (le référent) et le code utilisé, la relation entre ces quatre éléments est variable ». Et plus loin, il ajoute : « le message requiert un contrat, un canal et qui leur permet d'établir et de maintenir la communication ». Chacun de six facteurs donne naissance à une linguistique déférente. Jakobson présente en 1963



*Figure 1: le schéma des six facteurs de la communication d'après ROMAN Jakobson(1963)*

- **La fonction expressive**, est centrée sur le destinataire et vise à une expression directe de l'attitude de sujet à l'égard de ce dont il parle.
- **la fonction référentielle**, rattache le langage au référent, c'est-à-dire la personne ou au sujet dont on parle. De qui, de quoi parle-t-on ? Ceci n'a rien à voir avec le contexte situationnel qui concerne les données dans lesquelles la communication s'effectue (culturelles, psychologiques, anthropologiques, physiques).

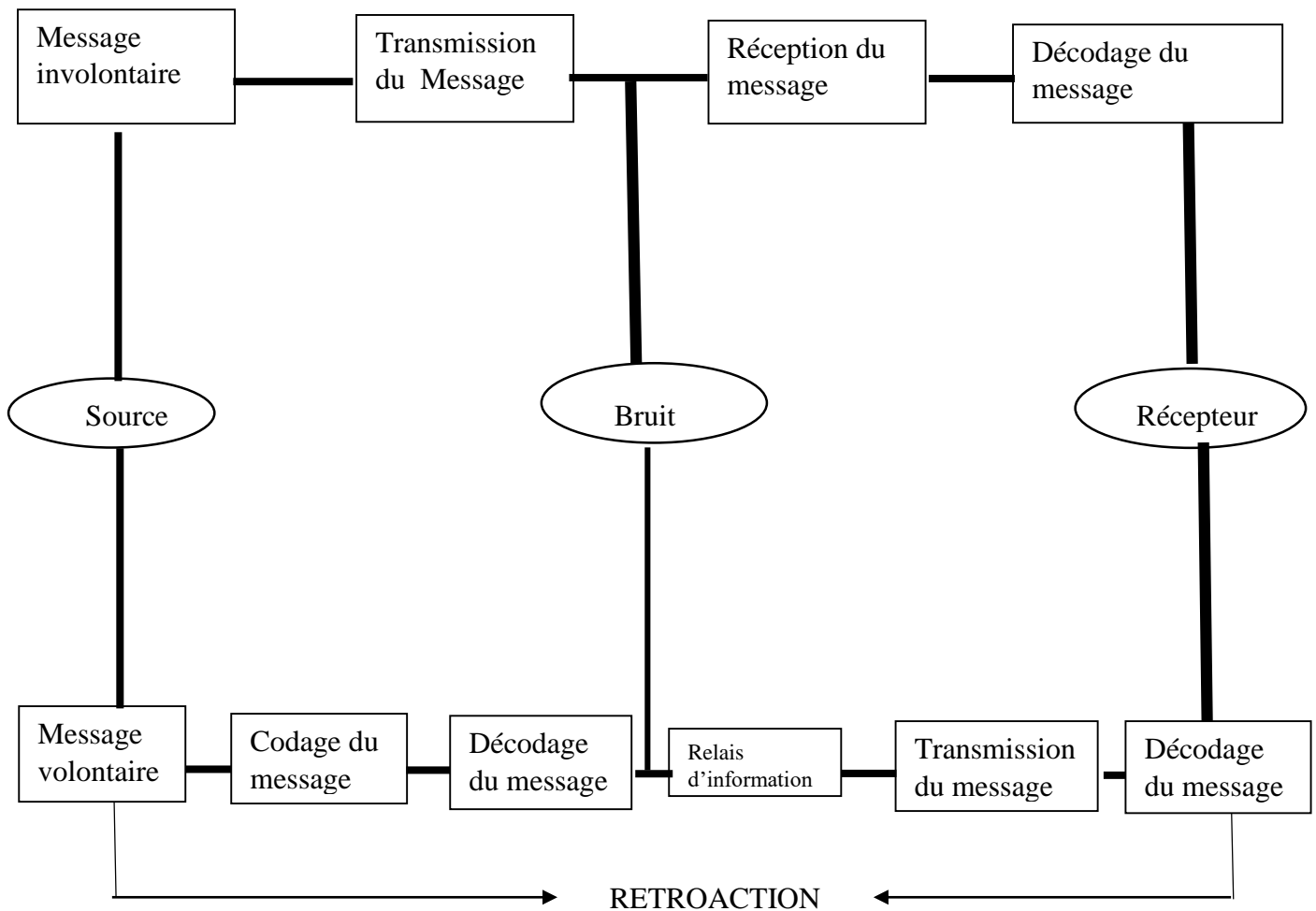
- **la fonction conative**, est celle où le langage est utilisé pour amener le destinataire à adopter un certain comportement, c'est le langage du pouvoir, de l'ordre, exprimé par l'impératif (faite comme tout le monde : lisez France-Soir !).
- **la fonction poétique**, ne se limite pas à la poésie ou à la littérature. Pourtant sur le message en soi, elle met en évidence de côté palpable des signes.
- **la fonction phatique**, le destinataire s'efforce et de maintenir le contact avec le destinataire, à vérifier si le circuit fonctionne (Allo !) on cherche à attirer l'attention de l'autre par des mots ou des phrases vides de sens réel (comment ça va ?). Le but étant d'établir et de maintenir le contact.
- **la fonction méta linguistique**, le destinataire utilise le code pour parler du code. Il s'agit de vérifier si l'on utilise bien le même code (je ne vous suis pas. Que voulez-vous dire ?).

Notons qu'un message peut assumer plusieurs fonctions simultanément la signification réelle d'un message dépend avant tout de la fonction prédominante au moment de la communication. Il n'y a pas de fonction exclusives ou uniques mais de fonction dominantes.

Remarquons également que c'est la fonction méta-linguistique semble réservée au langage verbal, les autres fonctions ne lui sont pas propres : d'autres codes, non linguistique peuvent recourir à ces fonctions. La voie est donc ouverte aux sémiologies. (LOHISSE Jean, p.76-77).

### **Modèle de Lasswell**

Le modèle de la communication élaboré par Lasswell(1948) et appelé modèle des 5 W (who says, what to whom through, which Channel, with what effect ?) Il est souvent utilisé comme fondement à la formulation d'un modèle global intégrateur tenant compte des apports théoriques des différentes écoles. Ce modèle doit intégrer l'idée de communication involontaire que l'émetteur, c'est-à-dire le responsable de la communication interne, se doit de réduire le plus possible. Il permet ensuite de développer certaines réflexions sur les variables le composant : la source ou émetteur, le récepteur et les supports de communication. Enfin, il convient de ne pas oublier que la communication interne d'une entreprise se développe dans un environnement où sont présentes toutes sortes de communications, de message, d'informations de nature diverse (personnelle, familiale, amicale, sociale, professionnelle, commerciale, publicitaire...) souhaitée, désirée ou non. Selon (DECAUDIN Jean Marc et IGALENS Jacques. p. 60) cet ensemble de communication constitue des bruits qui peuvent éventuellement perturber et brouiller la réception des messages de la communication interne par les employés.



*Figure 2: Un modèle théorique pour la communication interne (DECAUDIN, J. M. 2003)*

### 1.1.3) Les types de communication en entreprise

Parmi les types de communication en entreprise, nous distinguons :

- **La communication interne**

La communication interne permet de faire circuler l'information, de développer l'adhésion aux finalités, de renforcer la cohésion et de faciliter le travail en commun de ces membres.

- **La communication externe**

Selon BONNEFOUS Bruno (2005, p .83) « la communication externe améliore l'image de l'organisation et son identité vis-à-vis de ces partenaires extérieurs ».

### 1.2- Définition de la communication interne

La communication interne est l'ensemble des actions de communication destinées aux employés d'une entreprise ou d'une organisation.



### 1.2.1) L'histoire et l'évolution de la communication interne

La fonction de la communication interne date depuis les années. On dit également que la communication interne existe au sein des organisations sans que ces derniers ne disposent des structures ou des fonctions qui porte sur la communication interne.

Les premiers temps de la communication interne sont en relation étroite avec l'apparition des journaux de l'organisation il y'a un siècle de cela, ensuite il y'a eu l'émergence des comités d'entreprise ou le chef d'organisation est tenu d'informer son personnel sur l'activité et la situation de l'organisation, on ajoute aussi l'apparition des premiers supports d'information interne.

Dans la période entre 1968 et 1980 il y'a eu l'obligation de faire participer et informer le personnel et l'encadrement, qui concernait au début que les grandes organisations, après 1982 c'est la dynamisation d'expression et l'obligation d'informer les salariés sur le contenu de l'organisation et les actions d'amélioration des conditions de travail, dans ce cas cette obligation est généralisée pour atteindre les petites entreprises qui ont plus de 200 salariés. DETRIE Philippe et BROYEZ Catherine, (2001, p.57)

Pour mieux cerner cette notion, plusieurs auteurs l'ont défini de plusieurs manières:

Selon **NGAHANE Pierre, DERNGJUES et les autres**, (1996, p. 45) « la communication interne recouvre l'ensemble des actions et dispositifs mis en œuvre à l'initiative des dirigeants pour assurer la diffusion et l'échange de l'information au sein de l'entreprise, information audiovisuelles sur l'entreprise diffusées au personnel, enquête d'opinion interne ».

**DEMONT-LUGOL, L.** (2006, p.83) « La communication interne est une action de la communication menée en direction des différentes catégories de personnel de l'entreprise, ces actions ont pour but d'informer, de renforcer la cohésion et le sentiment d'appartenance du personnel ».

Autrement dit, la communication interne est un ensemble des principes, d'action et des pratiques visant à donner et à inciter chacun à mieux communiquer pour favoriser le travail en commun.

Selon **IGALENS Jacques. WALLER Stéphane**, (2017, p.29), définissent la communication interne comme une dimension essentielle de la stratégie des organisations. Dans ce livre, les auteurs en abordent à la fois le contenu y compris la responsabilité sociale de l'entreprise et les techniques les plus couramment utilisées, dont les réseaux sociaux d'entreprise, en pleine expansion. Cette 4<sup>e</sup> édition largement enrichie analyse : les fondements de la communication interne, les enjeux managériaux associés, les stratégies et les techniques, les outils d'évaluation.

**DOBIECKIE Bernard**, (1996, p) à son tour définit la communication interne dans un premier temps comme l'ensemble des actions de communication destinées aux salariés d'une entreprise ou

d'une organisation. La communication interne est une des déclinaisons de la communication d'entreprise. Elle est la composante d'un système globale d'organisation, des flux d'informations et des échanges. Donc, la communication interne est la gestion de flux d'informations à l'intérieur de l'entreprise. L'enjeu pour l'entreprise est canaliser ces informations, de les traiter, de façon à les diriger vers leurs utilisateurs. En effet, il ne faut pas se laisser envahir pour une abondance d'information qui ne serait pas utiles à la prise de décision. Parce qu'elle s'inscrit aussi dans un politique de gestion des ressources humaines, la communication vise à réduire les dysfonctionnements éventuels entre les acteurs de l'entreprise, donc à favoriser un bon climat social, elle est ainsi un instrument d'intégration des salariés.

## **2. PERFORMANCE DES ORGANISATIONS : UNE REVUE DE LA LITTERATURE**

Les premières investigations sur la performance étaient concentrées sur l'aspect financier de l'entreprise. Il suffisait de regarder les comptes d'une entreprise pour se situer sur sa rentabilité ou sur ses risques de défaillance. De plus en plus les écrits sur la performance sont orientés vers une notion plus globale en intégrant les aspects en stratégie, en organisation et en gestion<sup>32</sup> de façon générale. En effet, dans le discours des entreprises, le mot performance va au-delà du simple aspect financier (Caron, 2003), et mérite d'être abordé dans une logique plus globale que la seule appréciation de la rentabilité pour l'entreprise ou pour l'actionnaire. Compte tenu du sens large de la performance, nous avons choisi de commencer d'abord par délimiter le terme ensuite de présenter quelques modèles de mesure de performance et enfin de terminer avec la performance commerciale.

La performance est considérée comme un élément important au sein d'une entreprise. Cette deuxième section se focalise sur les généralités de la performance au milieu de travail, et explique d'avantage cette notion, ces théories, ces types, ces objectifs, ces caractéristiques, ces démentions, ces axes, ces outils de mesures et ces outils de pilotage et en fin sa relation avec la stratégie de la communication interne.

### **1.1- La notion de la performance**

La performance Etymologiquement vient du verbe anglais « to perform », lui-même issu du vieux français « performer » qui signifie accomplir selon ECOSIP dans son ouvrage : *Dialogue au tour de la performance en entreprise* : les enjeux, éd Le Harmattan, p.16

La performance est un concept englobe et intégrateur, donc, difficile à définir de façon précise. Selon la majorité des écrits consulté, il existe plusieurs définitions conceptuellement acceptables mais distinctives de la performance selon le domaine touché et le contexte d'utilisation. Comme le souligne

saucier : « la notion de la performance doit donc, elle aussi, être précisée à chaque fois que l'on veut l'utiliser ».

La définition de la performance peut se placer sur un continuum partant des considérations les plus opératoire jusqu'aux plus abstraites, a un pôle de continuum partant des considérations, on peut considérer la performance comme une valeur ajoutée a un état initial (l'amélioration de la qualité du service, l'augmentation de l'achalandage etc.) comme l'atteinte d'un résultat minimum requis ou acceptable ( par exemple la suivie ou le maintien d'un statut quo ) ou comme la réduction du non-désirable ( la réduction des perte de temps, des erreurs, des couts, etc.). La performance peut être la réponse au besoin, ni plus (couteux) ni moins (suffisant) en termes de quantité, de qualité, de coût et de temps, à l'autre pôle de continuum, la performance peut représenter la juxtaposition de l'efficience, de l'efficacité, du bien-fondé d'une organisation.

Selon VOYER Pierre, (2009, p. 84), la performance est un concept englobe et intégrateur, donc, difficile à définir de façon précise. Selon la majorité des écrits consultés.

La performance est fonction des compétences, des objectifs et des conditions d'environnements de travail, elle dépend de la compétence mais ne dépend que de la compétence. Selon CORNELIS Jean, nouveau guide pratique de gestion des compétences (Modèle stimulant l'Entreprise apprenante via la collaboration entre le département Gestion Ressources Humaines et la ligne des départements Marketing Vente et Service), éd publibook, p. 296.

JACQUET Stéphane, (2011, p.18) définit la performance l'accomplissement d'un processus, d'une tâche, mais aussi les résultats obtenus ainsi que le succès dont on peut se prévaloir.

Il existe plusieurs définitions conceptuellement acceptables mais distinctives de la performance selon le domaine touché et le contexte d'utilisation.

**Domaine de la physique** : la performance ensemble des qualités qui caractérisent les prestations dont un véhicule automobile, un aéronef, sont capables

**Domaine sportif** : la performance est une référence à la mesure à travers la compétition et une autre au résultat avec la victoire obtenue.

Dans une approche « gestionnaire » et « classique », la performance contient une triple idée :

- c'est un résultat qui représente le « niveau de réalisation des objectifs » (BURLAUD, 1995)
- c'est une action, qui implique une production réelle, donc un processus ; - Ce peut être un succès, comme attribut de la performance, ce qui induit un jugement, donc de la subjectivité.

Selon DORIATH Brigitte et GOUJET Christian, (2007, p. 172) « la performance est donc une notion relative (résultat d'une comparaison), multiple (diversité des objectifs) et subjective (dépanadant de l'acteur qui l'évalue) ».

## **1.2- La délimitation du concept de performance**

Pour ce premier point nous prenons en compte le fait que la performance est, soit abordée en liste de facteurs soit en rétroaction positive de facteurs.

### **1.2.1) La performance : liste de facteurs**

BOURGUIGNON, (1996), considère que la performance est un concept flou et polysémique qui renvoie:

- au succès, en ce sens la performance n'existe pas en soi elle est fonction des représentations de la réussite, variables selon les entreprises et les acteurs ;
- au résultat de l'action s'opposant au sens précédent ne contient pas de jugement de valeur. Traditionnellement la mesure des performances est entendue connue l'évaluation ex post des résultats obtenus et;
- à l'action qui veut dire un processus et non un résultat à un moment donné dans le temps.

Dans la plupart des usages du mot en gestion, la performance contient simultanément deux de ces sens précités. L'association la plus fréquente est celle du résultat positif de l'action. Dans la même perspective d'explication, Dano & al (2003), voient la performance comme un concept qui a été utilisé avec différentes acceptions en stratégie, en gestion des opérations et en marketing. Plus précisément, les chercheurs en stratégie considèrent la performance comme un indicateur multidimensionnel de la réussite d'une entreprise.

Les chercheurs en gestion des opérations l'envisagent comme l'objectif du processus de programmation et de contrôle de la production. Les chercheurs en marketing quant à eux s'intéressent en priorité à la performance perçue par le client. La performance perçue peut ainsi représenter, l'évaluation subjective de la performance réelle du produit pendant ou après l'expérience de consommation, ou le niveau perçu de résultat du produit ou service habituellement mentionné sur une échelle objective bornée par des niveaux de bonnes et mauvaises performances, ou encore le jugement porté par le client sur des attributs du service (Dano. & al, 2003). Pour MARMUSE, (1997), quant à lui distingue quatre dimensions de la performance à savoir:

-la performance stratégique qui correspond aux approches par excellence à l'intensité stratégique de Prahalad et Hame J ;

- la performance concurrentielle qui regroupe les contributions en termes d'analyses des systèmes concurrentiels, le modèle avec les cinq forces concurrentielles, et à travers l'idée d'écart stratégique (Porter, 1981) ;

-la performance socio-économique basée sur l'idée d'organisation et la nature des coûts cachés et la performance économique et financière à partir des documents comptables. En outre, d'autres auteurs se sont appuyés sur l'aspect non financier de la performance lié aux opportunités de croissance de l'entreprise. Ces travaux ont pris en compte les dimensions clients, processus internes, apprentissage et croissance ;

-la performance est aussi étudiée sous l'angle d'un tableau de bord en considérant les variables contextuelles comme la stratégie, la structure ou encore l'incertitude perçue de l'environnement, l'utilisation de système de gestion plus ou moins sophistiqué et l'effet continu de ces facteurs sur la performance de l'entreprise.

DEVISE, (2003) en évaluant la performance d'une PME Auvergnate spécialisée sur l'emballage thermoforme et en considérant que la quasi-totalité des études en performance tournent autour de l'organisation du système de production et de la stratégie, se propose d'effectuer une étude plus globale sur la performance en parlant d'une performance multicaractères touchant le social (la performance humaine), la technique (aspect industriel) et l'économie. Parallèlement d'autres auteurs pensent que ces facteurs explicatifs de la performance doivent être étudiés en tenant compte de leur rétroaction positive.

### **1.2.2) La performance : une rétroaction positive des facteurs**

AGBODAN, (1995), soutient qu'il n'est pas prudent de parler de performance en dressant une liste de facteurs. L'auteur préfère l'aborder dans une rétroaction positive des facteurs, qu'il appelle « boucle de rétroaction ». Cette dernière est expliquée comme étant toute relation circulaire de cause à effet.

L'idée de système a été utilisée pour mieux expliciter la rétroaction, qui peut être positive ou négative. Comme il s'agit ici de rétroaction positive, nous prenons l'exemple de celle existant entre le bénéfice, les charges et la part de marché. Nous savons, depuis 1970 avec Alfred Marshall, que les coûts diminuent avec l'accroissement de la part de marché. Les charges de structures étant fixes, plus la production vendue augmente, plus les charges unitaires fixes diminuent, ce qui conduit à un accroissement du bénéfice ; c'est un phénomène bien connu qui est appelé économie d'échelle.

Selon l'auteur les entreprises les plus performantes sont celles qui reconnaissent les rétroactions positives existantes et en créent elles-mêmes pour soutenir leur croissance. De façon générale pour qu'une entreprise soit performante, elle doit identifier et agir sur les boucles de rétroaction qui conditionnent son évolution.

Le plus souvent lorsqu'on demande à un entrepreneur ce qu'il lui faut pour être performant, il présente une liste de facteurs. C'est ce qu'il ne faut surtout pas faire. Il faut plutôt élaborer une stratégie de performance basée sur la considération simultanée des déterminants et leurs impacts rétroactifs. Essayez de voir leur implication sur un système sectoriel ou de toute l'entreprise, si l'un des facteurs manque, diminue ou croît.

En somme nous pouvons dire que la performance est un concept de nature contingente et multidimensionnelle, donc difficile à définir. C'est ce qui explique la pluralité des propositions des auteurs à son égard. Ces auteurs à qui nous avons fait référence ont abordé.

La performance selon, leur domaine d'étude, l'intérêt ou l'objectif de leur recherche. Ainsi les définitions sont toutes partielles parce qu'elles tiennent compte d'un ou de deux aspect(s) de la performance. En plus, la stratégie reste le facteur le plus fréquemment étudié, elle est jugé incontournable. Mais nous pensons qu'il est plus adéquat de parler de la performance en dressant une liste de facteurs pour deux raisons :

- cela permet une définition simple du concept. C'est pourquoi nous disons que la performance est le degré d'accomplissement des buts, des objectifs, des plans ou des programmes dans chaque domaine sectoriel compte tenu des moyens disponibles de l'entreprise. Ici, le domaine sectoriel correspond aux facteurs sur lesquels la performance est mesurée.

- c'est une définition qui rend facile son évaluation, comme dans le contexte de notre recherche, avec les modèles les plus utilisés.

## **SECTION 2 : ETUDE THEORIQUE**

Dans cette partie nous allons présenter les différentes théories liées à notre étude

### **2.1- L'école classique**

Taylor, (1991, p. 84) proposa une série de méthode visant à augmenter l'efficacité et la vitesse des productions dans les usines. Ce type de management scientifique, basé sur la prémisse qu'il existe « une bonne façon » (one best way) d'accomplir toute tâche, et bien connu aujourd'hui sous l'appellation de taylorisme. Fayol (1916) croyait, quant à lui, en l'universalisme de son concept de management opérationnalisé en variables telles que la division du travail et l'esprit de corps. Weber (1922) créa d'un concept bureaucratie afin d'étudier un ensemble d'arrangement structurels (norme, procédures) : ce modèle se voulait un type « idéal » à partir duquel en devait comparer les autres modèles organisationnels. C'est à lui que l'on doit la première métaphore de l'organisation : la machine.

Fayol (1949) s'est principalement intéressé aux problèmes relatifs à la direction de l'organisation et a posé les bases de la gestion administrative. Il envisage la fonction administrative sur cinq impératifs : prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler. Cette fonction doit respecter les principes à portée universelle suivant : la division du travail, l'unicité de commandement, la stabilité du personnel, la discipline, le niveau de décentralisation, la communication latérale, etc

## **2.2- L'école des relations humaines**

L'émergence du syndicalisme, le développement d'une recherche est un intérêt grandissant pour des modèles organisationnels qui intègrent les démentions humaines et structurelles amenèrent certains auteurs et chercheurs à fonder l'école des relations humaines. Follett (1924) préconisa le management participatif en introduisant la notion de partage de pouvoir. Plus tard Mayo (1933) et Roethlisburger et Dickson (1939) firent éclater le modèle wébérien par des concepts tels que la production contrôlée par l'établissement de normes dictées par des groupes informels et la communication bidirectionnelle.

La reconnaissance de l'investissement au travail procède également du management psychologique. Elle est la raison pour laquelle les gens se mobilisent dans les activités inhérentes au processus de travail (Dejours, 2007). Eclairée par la perspective de la psycho-dynamique de travail, la reconnaissance se révèle comme la médiation grâce à laquelle la souffrance au travail est transformée en plaisir et que Caillé (2007) qualifie aussi de remède en matière de santé mentale. Appréhendée par l'approche éthique, la reconnaissance considère le salarié comme un être à part entière digne de respect ne constituant pas seulement un moyen grâce auquel l'entreprise atteint ses objectifs mais il représente aussi une fin en soi. Elle « constitue un devoir incombant à chacun » (St-Onge et al, 2005), grâce auquel les relations au sein de l'entreprise se basent à travers le principe d'égalité. La reconnaissance peut être appréhendée comme une attention personnelle qui correspond aux attentes de la personne qui au sens de Renault (2007) s'articulent autour de l'identification primaire aux désirs, les sentiments de soi ainsi que le jugement que la personne à reconnaître a de sa propre contribution au travail. Pour Amri (2016), la reconnaissance liée à la participation aux décisions et opportunités de développement, la reconnaissance liée aux remerciements publics et celle liée aux feed-back verbaux devraient être incluses dans les politiques de gestion des ressources humaines comme des déterminants majeurs de la productivité. Dans le cadre des établissements scolaires, cette approche revêt une importance particulière pour la motivation du personnel, l'objet du travail de l'enseignant étant l'être humain, les apprenants. Une attention particulière portée aux besoins psychologiques de ce dernier pourrait en effet améliorer leur engagement et leur implication dans le travail. Dans le cadre du management des établissements d'enseignement secondaire public, une prise en compte des besoins psychologiques notamment la reconnaissance et la responsabilisation

servirait de stimuli pour les enseignants. Les courants sociologiques se rapprochent des courants psychologiques, mais concernent spécifiquement les relations sociales entre les parties prenantes de l'organisation.

### **2.3- L'école néoclassique**

L'école néoclassique a construit les fondations d'une organisation des performances en concordance directe avec le cadre théorique. Elle définit les règles et les normes à l'origine de la discipline organisationnelle à partir :

- des pratiques implicites de grande entreprise comme le démontrera A. Chandler au travers les études empiriques visent à démontrer les façons de faire évaluer les structures ;
- des pratiques scientifiques formalisées au cours de l'histoire puis adaptées au contexte des années 1960 avec l'apparition de la direction par objectifs développées par Peter Drucker, cette dernière ouvrira la voie au management de la compétitivité par la motivation.

La théorie des systèmes ouvre l'hypothèse d'une interaction entre les parties d'une organisation et son environnement MAGAKIAN Jean Louis et PAYAUD Merline, (2007, p.15) estiment que « les dirigeants doivent penser, l'entreprise en termes de système dynamique englobes plusieurs sorte d'interactions (hommes- machine, machine –homme)».

L'innovation réside dans la découverte de la contribution que pouvait apporter le facteur humain a la performance de l'entreprise, de célèbre psychologues tels Maslow, Argyris, Herzberg, McGroger, avaient tenté, dans le prolongement des travaux de l'école des relations humaines, d'appréhender les ressorts profondes de la motivation dans une perspective plus gestionnaire. BROUWERS, CORNET, GUTIERREZ, PICHAULT, ROUSSEAU, WARNOUTE, (1997, P.19).

Au regard de ceci, nous n'avons que cité ces quelques théories liées à notre étude dans le but de montrer les pensées de certains auteurs face à la considération de l'employé en entreprise. La communication interne qui est donc cette transmission d'information au sein d'une entreprise ressort un impact sur la qualité de la performance à la Direction Générale de la FALC d'où notre chapitre suivant : **L'impact de la communication interne sur la qualité de la performance à la Direction Générale de la Fondation Médicale Ad-Lucem au Cameroun.**



## **CHAPITRE II: L'IMPACT DE LA COMMUNICATION INTERNE SUR LA QUALITE DE LA PERFORMANCE A LA DIRECTION GENERALE DE LA FONDATION MEDICALE AD LUCEM AU CAMEROUN**

Un rendement satisfaisant dans tout travail exige une performance, il est question ici de démontrer comment la communication interne contribue à l'amélioration des performances de la Direction Générale de la FALC et la motivation des ressources humaines qui la composent. Il sera donc question de développer la communication interne, facteur clé de la mobilisation des compétences internes et le lien qui empirique entre la communication interne et la performance en entreprise.

### **SECTION I : LES FACTEURS CLES DE LA MOBILISATION DES COMPETENCES INTERNES**

#### **1. Communication interne**

Selon LIBAERT Thierry. WESTPHALEN, M. H. (2012, p. 126) la communication interne est l'ensemble des actes de communication qui se produisent à l'intérieur de l'entreprise. Elle regroupe l'ensemble des actions qui se font au sein de l'entreprise, elle vise le personnel de l'entreprise, elle se fait de deux manières soit écrite ou verbale.

##### **1.1- La communication écrite**

Elle consiste à transmettre un message sur un support physique, c'est un échange écrit d'information. L'entreprise communique par le biais de plusieurs formes : Les rapports, les comptes rendus, la note de service. La force de la communication écrite c'est qu'elle constitue la mémoire voir le patrimoine historique de l'entreprise dans la mesure où tout est archivé. Elle fournit un document que l'on peut conserver comme aide-mémoire. Elle organise l'entreprise et fait d'elle une organisation performante, c'est en fait un moyen efficace pour structurer une entreprise et permettre à ses employés de rester à l'affût de l'information. Elle représente encore une forme de sécurité d'archivage et reste le support privilégié des documents officiels, elle constitue peut-être le moyen le plus efficace pour transmettre de l'information. Parmi les communications écrites, on distingue plusieurs moyens de communication à savoir :

##### **1.1.1) Les moyens écrits**

On peut également souligner quelques autres moyens écrits, tels que le tract, le compte rendu, l'enquête d'opinion ou encore les questions soumises à la direction de l'entreprise.

### **1.1.2) Le journal d'entreprise**

Selon MALAVAL Philippe, DECAUDIN Jean. Marc et BENAROYA Christophe, (2005, p.590) « le journal d'entreprise peut être utile pour développer d'autres événements de la communication interne comme les départs ou les recrutements de nouveaux salariés, des week-ends de motivation organisés en dehors de l'entreprise permettent de renforcer le lien affectif avec celle-ci ».

C'est le support écrit le plus répondu, il constitue souvent un élément clé du système d'information interne ; premier support que l'on envisage, référence des salariés en matière de communication interne, il a pour but de :

- informer régulièrement les salariés sur la vie de l'entreprise et sur son environnement.
- expliquer et commenter des informations déjà diffusées brièvement dans l'autre support
- créer un lien entre les salariés, renforcer la culture de l'entreprise. D'ALMEIDA Nicole et LIBEART Thierry, (2004, p. 32).
- nombre de journaux d'entreprise ont ainsi les apparences d'un vrai journal :
- comité de rédaction auquel peut participer le comité d'entreprise.
- diversité des informations fournies, qui sont aussi bien d'ordre technique, économique, et financier, que d'ordre social ou sportif.
- présence en bonne place d'un éditorial ou d'un article de fond souvent rédigé par la directrice.
- séries suivies d'interviews ou de reportages réalisés dans les services et montrant qui fait quoi.

### **1.1.3) Flash d'information**

Selon COBUT Eric et DONJEAN Christine, (2015, p.153-154) ils peuvent aussi les appeler lettre d'information ou newsletter, le flash est une formule complémentaire ou alternative ou journal d'entreprise : c'est un support remarquable par sa souplesse, par sa facilité de réalisation, par la rapidité de sa diffusion et son prix très peu élevé. Il existe en format électronique ou en version imprimée. Le plus souvent les deux : on voit fréquemment la lettre d'information diffusée en parallèle sur support papier via internet. Elle a pour vocation de répondre à des besoins d'information de manière rapide et factuelle.

### **1.1.4) Revue de presse**

- Description : Reproduction, extraits ou analyse d'articles de presse concernant l'entreprise et son environnement.
- Utilisations possibles : Envoi à certains ou à la totalité d'entre eux dans une petite entreprise pour leur montrer l'efficacité de l'entreprise, les circonstances extérieures qui ont une influence sur ses activités.

- Public : Tout ou partie de l'encadrement.
- Eléments du coût : temps du documentaliste. Frais d'impression ou de photocopie.

#### **1.1.5) Note de service**

C'est le premier outil de communication dans l'entreprise. Sa distribution sous forme papier est désormais supplantée par les messageries électroniques mais reste parfois en vigueur afin de marquer une importance particulière conférée à ce type de document. 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. D'ALMEIDA Nicole et LIBAERT Thierry, (2004, p.45-46)

#### **1.1.6) Boite à idées**

La boite à idées fait partie des méthodes de base trop souvent négligées. Lieu privilégié pour l'exercice de la créativité du personnel, elle peut donner lieu à des découvertes intéressantes, même si elles ne mènent pas toujours à la réalisation d'économies. Dans tous les cas, les suggestions retenues devront être largement communiquées car elles témoignent de l'implication totale du personnel envers les objectifs de l'entreprise. Elles pourront s'accompagner de primes et leurs auteurs seront également valorisés dans les brochures internes.

**Affichage** : LIBAERT Thierry, (2007, p.146) affirme que « L'affichage est le moyen de communication interne le plus simple et le moins onéreux, pourtant il est également le plus négligé ». Un panneau d'affichage, installé à côté de ceux de la direction, du comité d'entreprise et des organisations syndicales, pourrait être créé sur le thème des actions de l'entreprise envers. Il montrerait de manière indiscutable que l'entreprise en fait une priorité, et que ce n'est pas seulement l'augmentation des bénéfices qui est le moteur de l'activité industrielle.

**Compte rendu de réunion** : est un procès-verbal du comité d'entreprise ou de la réunion des délégués du personnel, ou compte-rendu d'une réunion d'information, ou d'une réunion de travail.

**Enquête d'opinion** : LIBAERT Thierry, (2009, p. 96) c'est la recherche systématique des aspirations du personnel par sondage extensifs ou échantillonnés.

**Questions à la direction** : Possibilité de donner à tout salarié de poser les questions de son choix à la direction de son entreprise, sous forme écrite, ou par téléphone. Les réponses peuvent être données, soit directement, par lettre, soit par l'intermédiaire du journal téléphone ou du journal d'entreprise.

### **1.2- Communication verbale**

C'est un échange oral d'information, elle se fait par le biais du langage qui constitue le véhicule de toute communication verbale. Un moyen de compréhension entre le locuteur et l'interlocuteur.

Pour communiquer on utilise des mots qui expriment le contenu d'une information et qui ont un pouvoir magique pour transmettre le message. Les formes de la communication verbale formelle sont nombreuses : les réunions, les négociations, les conférences, les séminaires, les journées d'études, les débats, les exposés, les discours, les entretiens, les entrevues, les teams building.

La communication verbale est un moyen efficace pour renforcer l'esprit d'équipe, pour partager des savoirs, échanger des informations. Au sein de l'entreprise existe également une communication verbale informelle lors des pauses cafés, pauses déjeuners, dans les couloirs, les ascenseurs, elle permet aussi une dynamique de groupe dans la mesure où les employés échangent leurs expériences, leurs histoires, leurs problèmes, elle permet une cohésion de groupe.

Ce type de communication permet de créer un sentiment d'appartenance, ce qui les motive à travailler, collaborer et encourager la communication verbale formelle. La force de la communication verbale c'est que le contact est direct, les parties en présence non seulement échangent des informations mais également des émotions qui se dégagent telles que la sympathie, l'empathie, l'affection, l'amour, qui influencent positivement et qui consolident les relations et font que certaines négociations aboutissent « Elle s'avère efficace, car l'émetteur peut obtenir une rétroaction immédiate du destinataire en lui posant des questions en observant ses gestes ou son expression faciale » (P.G.Bergeron, 2001). Néanmoins la communication verbale, par comparaison à la communication écrite, suscite beaucoup de quiproquo, de malentendus et d'obstacles qui entravent la communication. Plusieurs facteurs déterminants sont à l'origine de ces barrières : l'environnement, le contexte culturel, l'éducation, la mentalité, la personnalité, le niveau intellectuel, les propos d'initiés, les préjugés, les stéréotypes, l'écart de génération, le racisme, le sexisme, l'attitude globalisante, l'attitude intensionnelle, la dénégation, l'attitude statique... En somme, la communication interne est un outil de management efficace elle joue un rôle très important, elle est un facteur clé de performance au sein de l'entreprise, c'est également un moyen efficace pour anticiper et gérer les conflits. De nos jours la communication interne est devenue une fonction à part entière. Dans plusieurs entreprises on voit naître des services, des départements ou carrément des directions de communication, ceci montre l'importance de l'entreprise et sa grande volonté à communiquer. Qu'on le veuille ou non aujourd'hui la communication interne est un atout très important, elle est devenue un outil de management mais aussi une fonction à part entière qui prend de plus en plus de l'importance. Elle a émergé à partir du moment où les dirigeants au lieu de considérer leurs salariés comme de simples exécutants ont commencé à les reconnaître et à les considérer comme des ressources essentielles à la réussite de l'entreprise ». Parmi cette forme de communication, nous avons :

### 1.2.1) Les moyens oraux

La communication ne peut recevoir sans écoute, ni analyse provenant des cibles. C'est la base de toute élaboration des messages et évaluation sérieuse des actions de communication, c'est l'outil essentiel qui permettra de vérifier dans quelle mesure les objectifs auront été atteints selon BEAU Dominique et DAUDEL Sylvain, (1992, p.84).

L'oral est le moyen d'échange par le contact direct immédiat, qui est à la fois simple et efficace. La communication orale se fait d'une manière informelle ou d'une manière mieux structurée et plus formalisée.

Cette présence physique est importante à trois titres :

- **L'écoute** : Permettre au management de mesurer le climat social sans l'intermédiaire des études et sans le filtre de la reformulation opérée par la DRH.

- **La diffusion des Messages** : faciliter l'expression des directives, celles-ci sont d'autant mieux reçues qu'elles auront été adressées directement vers l'employé.

- **Le symbole** : La présence physique des managers sur le terrain opère comme une marque de respect et de valorisation du salarié. A défaut, l'absence risque d'engendrer des rumeurs dont l'intensité négative varie selon le niveau du climat social de l'entreprise. Un climat sain autorise l'absence de présence managériale forte, un climat négatif ne peut que se dégrader davantage MEAD Jean., (2009, p.150).

**Information de contact** : présence consciente et organisée du responsable parmi ses collaborateurs.

**Entretien individuel** : conversation formalisée à deux, ou en nombre très restreint, d'un cadre avec un de ses subordonnés.

Comme moyens oraux nous avons aussi des réunions :

- **Réunion d'information** : La réunion d'information est une communication hiérarchique. Ce type de technique est régulièrement utilisé dans le triple but d'informer, de souder une équipe par rapport à un thème particulier et de faire remonter des réactions de la part du personnel. Elle doit se compléter d'un support écrit pour éviter une dilution de son contenu dans le temps.

- **Réunion de dialogue** : En général elle est provoquée par la hiérarchie, ce genre de réunion a pour objectif principal d'échanger, de faire s'exprimer le personnel sur une question spécifique. Elle peut être utilisée comme « prétest » d'une communication interne future, permettant d'évaluer la réaction des salariés et de dialoguer sur cette réaction vis-à-vis, par exemple, d'une maquette de journal interne ou de tout autre document envisagé.

## **1.3- Les tendances récentes**

### **1.3.1) Les communications électroniques**

Les communications électroniques sont définies comme constituant l'ensemble des informations diffusables informatiquement.

Elles comprennent :

- **les messageries électroniques** : qui permettent d'adresser du courrier ou de simples messages à un ou plusieurs destinataires préalablement sélectionnés ;
- **les forums de discussion ou de travail de groupe** : Ils permettent, moyennant l'utilisation d'un logiciel commun à plusieurs personnes, de travailler ensemble sur un même projet : gestion de projet, partage d'agenda, réunions communes...

### **1.3.2) L'intranet**

L'intranet est devenu un outil d'information globale de l'entreprise. Il est venu en appui de la communication interne, facilitant et accélérant la circulation de l'information en direction des salariés (postes à pouvoir, formation, base d'information juridique). Selon GRARADJI Nadia, (2004, p. 24)

Il a entraîné l'automatisation de certaines tâches grâce à la mise en place de self-service pour les employés et les managers : gestion des présences, et des absences, des congés, des informations relatives au dossier de salarié.

## **2. Généralités sur la performance de la FALC**

La performance individuelle ne se construit pas seule. Elle est rendue possible par les apports de l'organisation et des collaborateurs. Elle est favorisée par un environnement de travail, elle est donc le résultat de conditions organisationnelles.

Selon CHARBONNIER Audrey et autres, *Vers une mesure de la performance contextuelle au travail de l'individu, étude exploratoire à l'université de Toulouse, p 2*, la performance au travail est : « la valeur totale entendue par l'organisation des épisodes de comportements discrets qu'exerce un individus pendant une période de temps donnée ». La performance individuelle, celle du salarié sur son poste, qui fonde le plus souvent de la rémunération variable.

La performance individuelle et perfectionnement : l'encadrement direct et le salarié (en concertation, si possible sur la base de référentiels de compétence).

### **1.1- Les dimensions de la performance**

Au court ou moyen terme la performance s'apprécie toujours à deux niveaux :

### **1.1.1) L'efficacité**

C'est –à-dire le degré d'atteinte des objectif par exemple, c'est l'est l'appréciation périodique de la performance d'un cadre .définie à travers le niveau d'atteint des 3 ou 5 objectif qui lui ont été désignés, en fin de période ou bien le respect des étapes et des engagements d'un programme de formation ou d'une cible de variation des frais de personnel.

Plus largement, la notion de performance sociale en termes d'efficacité peut être définie comme l'intensité avec laquelle chaque salarié adhère et collabore aux propos et aux moyens de l'organisation.

### **1.1.2) L'efficience**

L'efficience est le rapport entre les résultats obtenus et les moyens mis en œuvre pour les obtenir, En effet, quel que soit le type d'organisation considère, la définition de la performance en termes d'efficience est toujours la même, il s'agit. Comme en mécanique ou en gestion financière, de rapporter les efforts consentis aux résultats quantifiable les qu'ils ont permis d'abstenir, c'est par exemple la mesure de la productivité définie comme les résultats obtenus par un homme, un group une équipe...par rapport aux moyens en temps ou en coute mis en œuvre pour les obtenir (avoir les déffiions et les calculs et productivité mise en œuvre dans l'exemple plus avant)

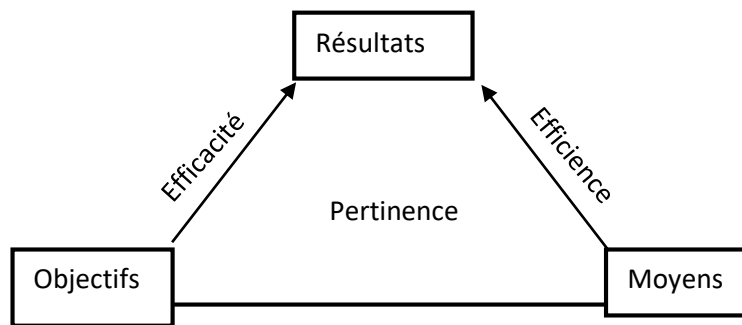
Il est parfois nécessaire d'ajouter un troisième niveau d'appréciation de la performance :

### **1.1.3) La pertinence**

La pertinence traduit l'alignement stratégique de la performance c'est à dire que les résultats obtenus soient bien conformes aux objectifs stratégiques pour suivis, par exemple, il s'agit de s'assurer que le développement des promotions interne Corre pond bien à une volante de stabilisation des collaborateurs et ne soit pas contraire à des stratégies de réduction des frais de personne.

La pertinence dépend aussi de la cohérence de la mise en œuvre des actions entre les acteurs et les services qui en chargent.

Il s'agit alors de vérifier la bonne compréhension de la part de chacun et partant, leur bonne condition ou service des objectifs de la performance pour suivis.



*Figure 3: Le triangle magique de la performance social selon Bernard MARTORY, (2008)*

## 1.2- Les indicateurs de la performance en entreprise

Selon MARTORY Bernard, DELAY Christine et SIGUIER Fabien, *Piloter les performances RH, la création de valeur par les ressources humaines*, éd de Laissions, Paris, P 40. « Un indicateur est une donnée permettant à un acteur, une équipe, un responsable de processus, un directeur d'entité, d'apprécier objectivement ses progrès en termes d'efficacité (degré d'atteinte d'un objectifs), ou d'efficience (rapport entre l'effort consenti et les résultats obtenus)

LORINO Philippe, (2003, p. 130) définit l'indicateur de performance comme : « *une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à savoir conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre un résultat* »

Un indicateur de la performance est une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif à conduire la cour d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui mettre en valeur le résultat. L'indicateur n'est pas nécessairement un chiffre, il peut être un jugement qualitatif, un graphique...

On distingue deux catégories d'indicateurs :

- **Les indicateurs de moyen** : Ils visent à écrire le volume ou le cout des moyens utilisés (prestation des services, volume horaire,...etc.) dans le processus de production du service. Ces indicateurs ont une utilité essentiellement opérationnelle, et afin d'effectuer des comparaisons, leur traduction en unité monétaire est souvent nécessaire.
- **Les indicateurs de résultats** : Les indicateurs de résultats sont utiles pour donnés une idée de changements auxquels un programme ou un projet peut être associés.

## 1.3- Les axes de mesure de la performance

Au total, on considère sept axes de mesure principaux, caractérisant les principales formes de la performance :



- **axe client** : Il s'agit de considérer les objectifs (nouveaux produits, qualité des services, type de partenariat...) et les moyens des mesures idoines (pourcentage de nouveautés commercialisées, retours de livraisons...). Les indicateurs génériques sont : le niveau de satisfaction, la fidélisation, les parts de marché et les poids respectifs des catégories des clients ;
- **axe partenaire** : Le concept d'entreprise « éclaté » singulièrement renforcé l'importance du client entre l'entreprise et ses partenaires, qu'ils soient sous-traitants ou fournisseurs. S'il y'a peu encore, seules les activités à faible valeur ajoutée étaient sous traitées, ce n'est plus le cas actuellement et l'entreprise se recentre sur son cœur de métier de plus en plus étroit. Des activités d'importance de la chaîne globale de sous-traitante ;
- **axe public** : Le potentiel « éthique », qui peut s'exprimer en termes d'exigence en matière de développement durable et de responsabilité sociale des entreprises, prend à juste titre une importance de premier plan. Cet axe « public » englobe la notion de performance telle qu'elle est perçue par la société civile ;
- **axe actionnaire** : Cet axe, bien trop privilégié aujourd'hui, mérite d'être relativisé en référence aux autres aspects de la performance. Il ne faut pas pour finalité la réaction de profits. L'investisseur en retour de sa confiance, attend une rémunération ;
- **axe processus interne** : L'approche processus « orientation client » a sérieusement réformé la perception horizontale et responsable a ouvert le champ des possibles en matière d'amélioration continue. La mesure à la portée de tous est désormais incontournable ;
- **axe personnel** : La variabilité de l'entreprise réactive est directement dépendant de la participation de l'ensemble de ces acteurs internes. La motivation, est ainsi devenue une préoccupation de tous les instants pour le manager moderne. il est aussi important de juger à sa juste valeur la qualité de la coopération interne. FERNANDEZ Alain, (2011, p. 125-126).

#### 1.4- Les types de performance

La performance est fonction d'un ensemble des facteurs internes : individuels, collectifs et organisationnels.

##### 1.4.1) La performance organisationnelle

Dans un contexte organisationnel, la performance se définit comme étant le résultat obtenu par rapport aux objectifs.

Selon GONGLOF Bernard, (2000, p. 100), « La performance organisationnelle c'est les compétences individuelles, ou plus exactement l'ensemble des composantes collectives et individuelle qui assurent la production des biens et des services caractérisant toute société moderne ».

Coopération souvent facilitée par la présence d'un animateur régulent à la communication entre les participants. Lorsque un tel travail existe, on constate alors que c'est l'ensemble de performances organisationnel qui en bénéficie (GONGLOF Bernard, 2000, p. 05)

EMERY Yves, (2003, p. 41) affirme que « les performances organisationnelles regroupent l'ensemble des contributions attendues du personnel ». La performance organisationnelle peut poursuivre plusieurs stratégies différentes :

- stratégies spécifiques pour un partenaire, qui vise à maximiser les intérêts sans considérer les autres ;
- Stratégie (stockholder) : les actionnaires propriétaires priment, ce qui dans le cas de services publics, correspond pour une optimisation pour les citoyens, mais non point pour les utilisateurs de services publics ;
- stratégie utilitariste : maximiser les bénéfices pour tous les stockholders, le niveau général de bien être, les bénéfices pour la société ;
- stratégie dite Rawlsian : élever le niveau de satisfaction des stockholders les plus démunis, les plus préterités, selon le principe du maillon le plus faible ;
- stratégie de l'harmonie sociale : créer une harmonie sociale. EMERY Yves, (2003, p.111)

La performance organisationnelle est fonction d'un environnement porteur ainsi que de la capacité et de la motivation organisationnelle. Le cadre est très détaillé et essaye de cerner les idées et les concepts qui sous-tendent chacun des quatre grands aspects d'une organisation (performance, environnement, capacité de motivation). Dans ce cadre, la performance organisationnelle est considérée comme un résultat de travail d'une organisation.

#### **1.4.2) La performance collective**

Selon LUTHSAUS Charles et autres, (2003, p. 22) « la performance collective traduit la capacité des personnes à travailler ensemble et à mettre en œuvre une intelligence collaborative.

La performance d'un travail collectif, devenu essentiellement intellectuel au profit d'une production immatérielle, non mesurable et non dénombrable.

Le rôle de management est primordial pour développer la performance globale d'une organisation, aussi bien sûr la dimension individuelle que sur la dimension collective. En effet, le développement de la performance collective donne les moyens à chacun de dépasser ses objectifs individuels selon LUTHSAUS Charles et autres, (2003, p. 22)

LUTHSAUS Charles et autres, (2003, p. 202) affirment que : « la performance collective permet de déterminer le collectif pour savoir, prédire, décidé qui va montrer, qui va descendre, qui va vivre, qui va mourir ».

MEIGNANT Alain, (2006, p. 75) estime que « la performance collective est l'encadrement directe éventuellement les fonctionnels concernés par la performance à améliorer ».

#### **1.4.3) La performance individuelle**

La performance individuelle ne se construit pas seule. Elle est rendue possible par les apports de l'organisation et des collaborateurs. Elle est favorisée par un environnement de travail, elle est donc le résultat de conditions organisationnelles.

Selon CHARBONNIER Audrey et autres, Vers une mesure de la performance contextuelle au travail de l'individu, étude exploratoire à l'université de Toulouse, p 2, la performance au travail est : « la valeur totale entendue par l'organisation des épisodes de comportements discrets qu'exerce un individu pendant une période de temps donnée ». La performance individuelle, celle du salarié sur son poste, qui fonde le plus souvent de la rémunération variable.

La performance individuelle et perfectionnement : l'encadrement direct et le salarié (en concertation, si possible sur la base de référentiels de compétence).

#### **1.5- Le pilotage de la performance interne**

Piloter la performance, c'est organiser l'ensemble des actions qui permettent d'atteindre les objectifs de l'entreprise.

Le pilotage de la performance est à la fois :

- Un processus de diffusion, dans l'entreprise, d'une information sur les objectifs et les moyens;
- Un processus de diffusion, dans l'entreprise, d'une information sur les objectifs et les moyens ;
- Un processus d'animation afin de coordonner les actions des acteurs pour atteindre les objectifs.

#### **1.6- Les outils de mesure de la performance**

Le contrôleur de gestion a pour responsabilité la définition et la production d'une information permettant aux différents services, centres de responsabilité ateliers ou groupes de projet d'élaborer un diagnostic sur leur performance et d'agir dans le son amélioration.

Deux outils privilégiés permettent cette information :

##### **1.6.1) Le tableau de bord**

Le tableau de bord est l'outil interne à chaque unité de décision. Il fournit les indicateurs de résultat et de moyens en fonction de ses objectifs.

C'est un ensemble d'indicateurs qui informent le responsable d'un centre de responsabilité sur l'état du système qu'il pilote et sur le degré de réalisation de ses objectifs.

Le tableau de bord a pour objectif principal, d'aider le responsable dans la recherche de la maîtrise de la performance du centre de responsabilité qu'il pilote.

Son objectif est :

- D'obtenir rapidement des indicateurs de gestion essentiels qui intéressent le responsable concerné pour guider sa gestion et en apprécier les résultats ;
- d'analyser l'évolution, en temps réel, des indicateurs de gestion à l'aide d'écarts, de ratios, de clignotants... ;
- de réagir efficacement dans un court délai aux évolutions environnementales et aux écarts traduisant des dysfonctionnements ;
- de mesurer les effets des actions collectives ;
- de favoriser la communication interne transversale et per voie hiérarchique.

C'est un outil tourné vers l'action qui apporte une information aussi précoce que possible, voire anticipée, afin de favoriser la réactivité de l'unité.

### **1.6.2) La remontée des comptes (ou reporting)**

Elle fournit au responsable d'un groupe les informations sur la performance des différentes unités.

C'est un ensemble de documents qui ont pour objectif d'informer la hiérarchie de grandes unités décentralisées ou de groupes, des résultats des centres de responsabilité et des moyens mis en œuvres.

La remontée des comptes peut aussi être considérée comme une procédure de centralisation et de concertation de l'information, permettant de « remonter » des informations des niveaux les plus opérationnels vers la direction centrale. Les responsables hiérarchiques délèguent aux centres de responsabilité les décisions opérationnelles. Ceux-ci doivent en revanche rendre compte des résultats (efficacité) et des moyens mis en œuvre (efficience) pour que leur direction puisse évaluer leur performance par rapport à leurs engagements contractuels.

Selon DORIATH Brigitte et GOUJET Christian, (2007, p.170-274) « la remontée des comptes a aussi un effet retour vers les unités opérationnelles. Elle permet en effet à la direction centrale d'apporter aux différents centres de responsabilité les conseils de gestion qui leur permettent de satisfaire au mieux les objectifs stratégiques ».

## **SECTION 2 : LIEN EMPIRIQUE ENTRE LA COMMUNICATION INTERNE ET LA PERFORMANCE EN ENTREPRISE**

Nous allons dans cette section, observer de façon plus concrète l'influence de la communication interne certains facteurs de productivité.

### **1. la communication interne et la stratégie de l'amélioration de la performance dans l'entreprise**

Chacun s'accorde à reconnaître l'importance de l'enjeu de la communication interne comme un élément clé de la performance de l'entreprise. Comme le remarquait justement (LIBAERT Thierry, 2008, p. 157): « ce dont il s'agit finalement ici c'est moins d'un accroissement quantitatif de la communication au travail, que d'un changement de nature de celle-ci. »

Utiliser des outils de mesure de la performance de l'entreprise sociale peut aussi mener une meilleure communication interne, un suivi plus régulier des résultats et une meilleure application de la stratégie par les différents départements, ce qui contribue également à l'amélioration de la performance de l'entreprise sociale. Les entreprises sociales seraient alors tentées d'entreprendre des actions liées aux différentes dimensions de la performance de manière plus systémique. DAVAGLE Michel et autres, (2011, p.162)

Savoir exactement quels sont les résultats obtenus et les impacts induits par les activités de l'entreprise sociale sont des éléments qui peuvent se révéler utiles dans la stratégie de la communication de l'entreprise sociale. Mettre en avant sa performance peut notamment se révéler adéquat dans la promotion des différents produits de l'entreprise sociale.

La communication interne est considérée comme levier de performance, ils s'estiment pourtant peu incités par leur entreprise à s'y investir.

Selon PAQUET Philipe, (2008, p. 10) affirme que « le partage de l'information avec le personnel de l'entreprise contribue à la fluidification des relations ». L'instauration d'une communication efficace (à double sens) permet de multiplier les sources d'information et partant, d'accroître les possibilités de création de connaissances nouvelles, utiles pour le management de la performance.

### **2. Concepts indispensables aux bonnes relations entre les salariés**

C'est un facteur déterminant pour instaurer la cohésion des groupes. Au sein de l'entreprise la communication est un outil puissant pour prendre contact avec autrui (collègue, supérieur hiérarchique, subordonné, collaborateur), entretenir et maintenir les relations professionnelles. Les salariés communiquent entre eux d'une manière formelle, informelle et dans tous les sens, n'oublions pas que parmi les principes de la communication c'est que cette dernière comporte un contenu et un

aspect relationnel et pour qu'une communication soit réussie il faut la considérer comme une relation. Les employés venant de régions différentes, de mentalité et de personnalités différentes vivent ensemble, ils passent toute la journée dans un contexte professionnel, un lieu fermé où ils sont obligés de composer les uns avec les autres. Avec la communication ils arrivent à coopérer, collaborer et gérer leurs conflits pour pouvoir continuer, aller de l'avant, avancer et défendre l'intérêt général de l'entreprise : leur objectif commun, ils sont vraiment dans une relation d'influence où il y a de fortes interactions. Grâce à la communication les salariés arrivent à gérer leurs griefs et leur stress, les managers ont compris que pour que leurs employés soient performants et productifs il faut partager l'information avec eux, ils ont enfin compris que l'individu est le pilier de l'entreprise et qu'il faut le considérer et communiquer avec lui et non l'ignorer et le rejeter. De la même manière l'employé s'affirme à son tour par le biais de la communication, il s'implique, prend la parole dans les réunions, fait des exposés, élabore des projets, fait des remarques, des critiques, écrit des rapports, des comptes rendus, assiste à des formations, donne des directives, informe, il a appris à être flexible, à convaincre, à éviter certains propos, à reformuler, à évaluer, à soutenir, à ne pas provoquer, ne pas blesser, à ménager l'autre, à négocier, à persuader, à dissuader, bref à atteindre un résultat bénéfique pour son entreprise. Donc communiquer efficacement est devenu une nécessité pour renforcer la cohésion du groupe, éliminer les barrières entre les individus et souder leurs relations pour atteindre les objectifs et la performance.

### **3. Facteur clé de la confiance**

Se sentir en parfaite confiance au sein du contexte professionnel, travailler dans un climat sain, dans une bonne ambiance, dans de bonnes conditions, dans une situation de confort est très important pour le salarié afin de donner le meilleur de lui-même. Aujourd'hui le premier souci des managers c'est établir un rapport de confiance avec les employés et s'accorder avec eux, l'employé doit se sentir en sécurité.

Grâce à une communication efficace on peut instaurer la confiance et un climat social sain. Aujourd'hui les managers recourent à plusieurs techniques pour instaurer ce climat de confiance : Une compatibilité et une parfaite cohérence entre les paroles et les actes, la sincérité, la bienveillance, la reconnaissance, la motivation morale, l'implication des employés, la circulation de l'information, l'ajustement, la considération, le partage, l'égalité et l'équilibre. Afin de maintenir la confiance toute communication doit reposer également sur la transparence, la réactivité et l'objectivité, ce sont des facteurs clés de la cohésion et la performance de l'entreprise. L'employé doit se sentir en confiance avec son supérieur hiérarchique, avec ses collègues au sein de l'entreprise où il travaille. La confiance est nuisible quand elle n'est pas fondée, pour instaurer ce climat de confiance, le dirigeant doit éliminer les conduites qui suscitent la méfiance comme le fait d'être imprévisible, on ne peut pas se

fier à quelqu'un de ce genre, tenir des propos irréfléchis, faire peu de promesses, agir de façon déroutante, avoir une conduite reprochable, ne pas consulter avant de décider et mettre les employés devant le fait accompli, ne pas s'exprimer clairement, ne pas être franc.

Les employés ont besoin d'un dirigeant honnête, clair, loyal, qui ne contredit pas un engagement antérieur, qui a une conduite irréprochable, qui défend l'intérêt commun qui accorde son attention au salarié et qui s'accorde avec lui. N'oublions pas que la confiance doit être réciproque le patron doit également se sentir en confiance avec ses collaborateurs, il faut qu'à leur tour ils soient transparents, exemplaires, assidus, ponctuels, partagent et informent respectent les horaires, aient un comportement décent, tiennent leurs engagements, respectent le délai de production, de remise des projets, de l'atteinte de objectifs fixés. Bref, c'est grâce à la communication et son efficacité que ce climat de confiance peut prévaloir au sein de l'entreprise.

## **DEUXIEME PARTIE : APPROCHE OPERATIONNELLE DE LA COMMUNICATION INTERNE EN RAPPORT AVEC LA PERFORMANCE**

Cette deuxième partie de notre recherche se veut pratique et expérimentatrice, car dit-on souvent « toute théorie sans pratique est stérile et que toute pratique sans théorie est aveugle ». En effet, une descente sur le terrain a été faite pour permettre de mieux appréhender la relation entre la communication interne et la performance des employés. A cet effet, nous l'avons structuré en deux principaux chapitres. L'un porte sur l'écosystème administratif de la Direction Générale de la FALC et l'autre chapitre sur la présentation des résultats sur l'enquête la communication interne et performance du personnel de la Direction Générale de la FALC. Le canevas de la recherche est ainsi présenté en optant sur une recherche de type qualitative. En fait, nous avons décidé de procéder par un questionnaire adressé aux personnels. A l'issus des analyses effectuées, nous ferons des suggestions ayant trait à l'amélioration de la communication interne en vue de rehausser la performance des employés de la Direction Générale de la FALC.



## **CHAPITRE III : ECOSYSTEME ADMINISTRATIF DE LA DIRECTION GENERALE DE LA FONDATION MEDICALE AD-LUCEM AU CAMEROUN (FALC)**

Nous allons présenter notre terrain d’investigation, ce présent chapitre montre une présentation générale de l’organisme d’accueil « DIRECTION GENERALE DE LA FONDATION MEDICALE AD-LUCEM AU CAMEROUN», où nous allons élaborer notre étude. Pour mettre cet organisme à la connaissance de nos lecteurs, nous allons présenter les informations nécessaires concernant la vie et l’évolution de l’organisme. Nous allons présenter sa synthèse historique, ses organes, ses missions, services et enfin son effectif.

### **SECTION 1 : PRESENTATION DE L’ORGANISME D’ACCUEIL**

#### **1. Synthèse historique**

Dans le sillage du Mouvement AD LUCEM (Laïcat d’action Catholique et Missionnaire né à Lille (France), la Fondation Médicale AD LUCEM au Cameroun en abrégée FALC est une association à but non lucratif, créée en 1936 à Lille en France par le docteur Louis Paul AUJOULAT. Elle a été reconnue d’utilité publique par décret présidentiel n°88/1129 du 30 Août 1988. Son siège social est à EfoK.

Conformément à la politique de développement économique, social et culturel de la République du Cameroun, elle se présente comme service de santé et promotion sociale, d’esprit chrétien, ouvert à tous, et auxiliaire de la mission de l’église, dans sa tâche éducative et libératrice. Depuis des décennies, la FALC se déploie avec beaucoup de réussite au Cameroun, quelques dates majeures ayant marquées la vie de la Fondation

**1932** : Création du mouvement AD LUCEM à Lille par le Cardinal Achille LIENART

**1936** : Création du premier hôpital ADLUCEM à EfoK par Louis Paul AUJOULAT

**1968** : La FALC compte 40 hôpitaux et dispensaires

**1970** : Louis Paul AUJOULAT confie la gestion de la FALC à ses compagnons

**1973** : Décès du Dr Louis Paul AUJOULAT

**1988** : Reconnaissance d’utilité publique au regard de son immense œuvre

**1995 à 2005** : Crise interne et administration provisoire

**2005** : La refondation marque le retour des partenaires extérieurs

**2012** : Signature d’un accord de siège avec le gouvernement du Cameroun qui accorde les facilités fiscale-douanières et consulaires. D’après le manuel de procédures de la FALC.

## **2. Organes**

Les organes de la Fondation sont l'Assemblée Générale, le Conseil d'Administration et la Direction Générale. L'Assemblée Générale est l'organe suprême de la Fondation. Le Conseil d'Administration quant à lui est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la FALC. Le président est élu par l'ensemble des membres du Conseil d'Administration. Les attributions du Conseil d'Administration et de son président sont définies dans les statuts. Cf. article 20 et 21 des statuts.

Les services centraux et extérieurs sont regroupés sous le vocable Direction Générale. Elle est placée sous l'autorité du Directeur Général nommé par le Conseil d'Administration.

## **3. Missions**

La Direction Générale étant l'organe sur laquelle est basée notre étude, elle a pour mission de

- coordonner les activités des établissements ;
- exécuter les décisions du Conseil d'Administration ;
- centraliser les résultats, dresser les bilans par établissement et le bilan consolidé ;
- assurer la préparation matérielle des sessions du Conseil d'Administration et de l'Assemblée Générale ;
- initier les projets et rechercher les moyens financiers et matériels en vue de leur mise en œuvre.

Le Directeur Général est chargé de l'élaboration de la politique générale de la Fondation sous le contrôle du Conseil d'Administration à qui il rend compte de sa gestion.

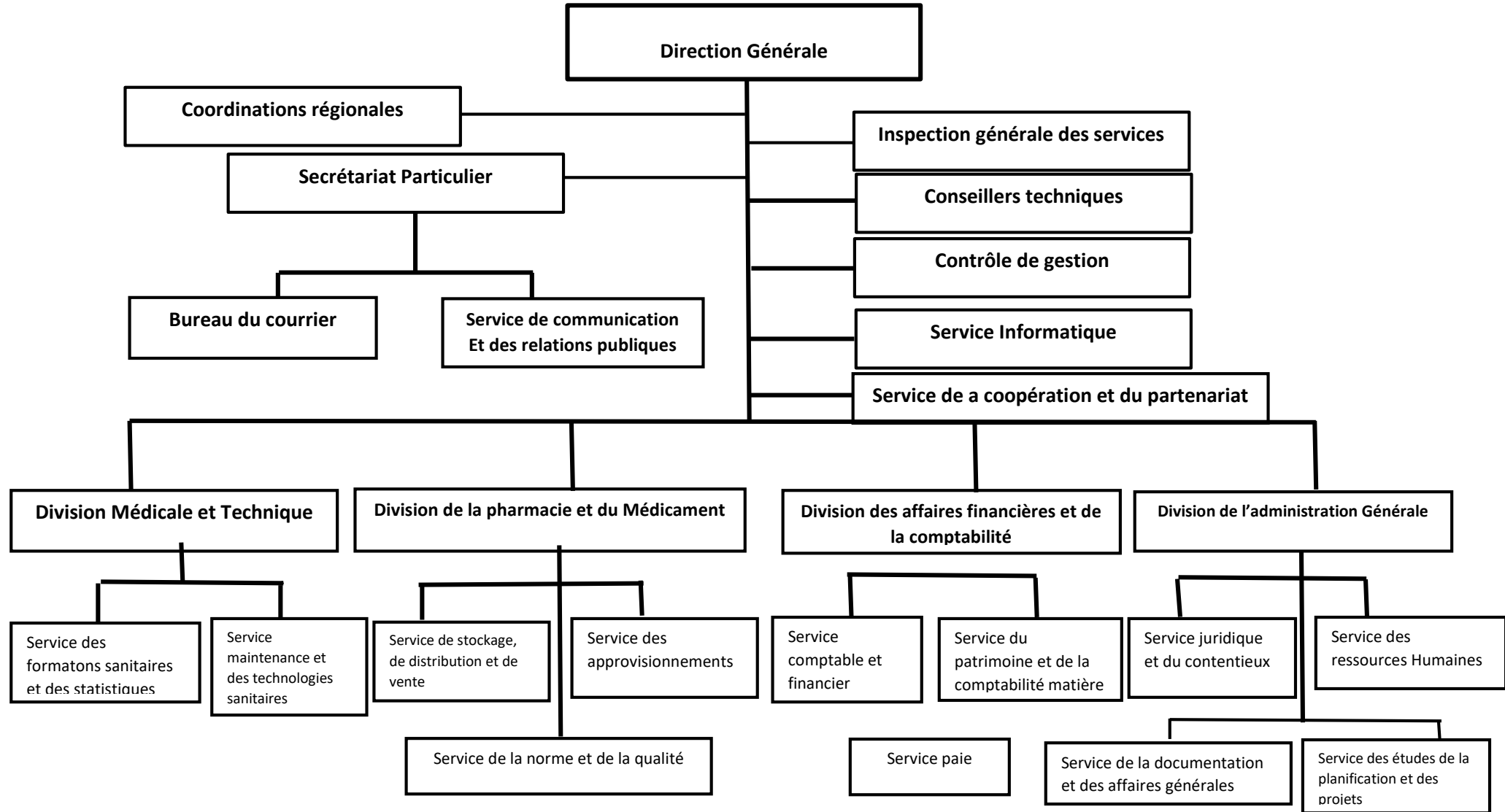
## **4. Services**

Pour la réalisation de ses missions, la Direction Générale dispose :

- des Services Rattachés
- des Services Centraux
- des Services Extérieurs

Les attributions des services centraux et extérieurs sont définies dans le règlement intérieur et le manuel des fiches de postes qui se trouvent dans le manuel de procédures de la Fondation Médicale Ad-Lucem au Cameroun

## 5. Organigramme de la Direction Générale



## 6. Effectif

La Direction Générale de la FALC compte 25 salariés repartis comme il suit :

Cadres supérieurs 04	Cadres moyens 09
Chef de service 06	Secrétaires 06
Agents d'entretien 02	Chauffeur 02
Agents de maîtrise 07	Agent de liaison 01

Dans cette répartition, nous avons constaté qu'un salarié est compté dans deux catégories au moins. Nous avons par exemple des secrétaires vue l'ancienneté passe à cadre.

### **Déroulement de la communication interne dans le service concerné**

La Direction Générale de la Fondation Médicale Ad-Lucem est l'unité de coordination des activités de la Fondation Médicale Ad-Lucem. Elle ne dispose véritablement pas d'un service de communication. Néanmoins, cette activité est menée par le cabinet du Directeur Général sous la supervision du Directeur du Cabinet.

Le Directeur du cabinet a pour mission de :

Contrôler toutes les informations qui entrent et qui sortent du cabinet, en d'autres termes, il vérifie tout document entrant et sortant avant que le Directeur Général n'appose sa signature. Parlant du courrier interne qui n'est autre que la Communication interne, suit plusieurs étapes pour parvenir aux personnels.

Tout courrier destiné aux personnels est traité par le Chef de Bureau du courrier (CBC). Pour les courriers nécessitant une décharge, les éléments suivants y sont apposés : date, heure de réception, signature ou visa, cachet de l'établissement. Lorsque le courrier est privé, il porte le nom du destinataire et non sa fonction. Il est remis en main propre au concerné par le CBC ou la Secrétaire.

Tout courrier de la Direction Générale destiné aux personnels est soumis quel que soit le rédacteur à la signature du DG. Les documents à transmettre sont placés, en trois exemplaires, dans le parapheur du centre de responsabilité et transmis au DG, pour signature. Les références à porter sur le courrier " départ " comprennent les mentions suivantes :

- Le numéro d'ordre chronologique : par exemple 056;
- l'année d'émission du courrier ; par exemple : 2019 ;
- le sigle de la Fondation ou de l'établissement : par exemple FALC, PC ;
- le code du signataire : par exemple DG, CR ou CE ;
- le code du rédacteur : par exemple DMT, DAG, DAFC,

La communication interne est résumée en quelque sorte ici par le courrier arrivé et départ à l'intérieur de l'entreprise. Un courrier qui est traité et ms à la disposition du personnel pour information.

Le CBC ou le secrétaire enregistre le courrier dans le registre, porte le numéro d'ordre. Il ventile chaque document comme suit :

- 1 exemplaire pour le chrono de classement ;
- 1 exemplaire est retourné dans le parapheur pour le service émetteur pour classement par ce dernier ;
- 1 exemplaire (original) pour le destinataire.

Le CBC ou le secrétaire enregistre également dans le registre de transmission le courrier « départ » prépare les plis et les remet aux destinataires. Lorsqu'il s'agit d'une note de service, un communiqué, ceci se fait par affichage sur le babillard. Toutes ces informations sont tirées du manuel de procédures de la FALC.

## **SECTION 2 : ORGANISATION METHODOLOGIQUE**

L'objectif de cette partie de la recherche est de nous rapprocher le plus possible de la réalité, nous avons opté pour la méthode du questionnaire afin de mener à bien notre enquête

### **1. Rappel de l'objectif de la recherche**

Nous rappellerons la problématique et les concepts de notre étude, nous commençons par l'objectif et l'intérêt de l'étude.

#### **1.1- Objectif de l'étude**

L'objectif que vise le présent travail est d'examiner comment la communication interne agit sur la performance des employés. Pour cela, il a fallu définir la communication interne et donner les éléments qui entre en jeux pour qu'elle soit bien pratiquer au sein de l'entreprise, d'apprécier l'influence de la communication sur l'efficacité et le rendement des employés.

#### **1.2- Intérêt de l'étude**

Notre étude revêt des intérêts sur plusieurs plans à savoir :

- Sur le plan scientifique : elle se veut une démonstration du fait que la communication entre les employés telle que vécu à la Direction Générale de la FALC, à une influence sur la performance et la motivation de ces employés.
- sur le plan professionnel : nous voulons éviter des conflits et le pourrissement du climat social.

- sur le plan psychologique : nous voulons briser les attitudes de frustration, les risques de blocage et de stress dû à une communication inexistante.
- Sur le plan académique : cette étude constitue une base de données pour les futurs chercheurs dans le domaine considéré.

### **1.3- Problématique**

Notre sujet compte vérifier la pertinence de la communication sur le personnel de la Direction Générale de la FALC en prenant en compte la dimension humaine du travailleur. A cet effet, nous nous sommes posé la question de savoir : **quel est l'influence de la communication interne sur la performance des employés de la Direction Générale de la FALC ?** Ce qui nous a amené à poser deux questions spécifiques à savoir :

- Quel est l'efficacité de la communication interne dans le rayonnement et la performance des organisations ?
- Quel est l'apport de la communication interne dans la motivation des Ressources Humaines ?

### **1.4- Choix et justificatif de l'approche**

Il s'agit donc dans cette partie de justifier dans le cas d'espèce afin de ressortir ses atouts et ses limites.

## **2. Présentation de la méthode d'investigation**

Dans cette partie, nous allons présenter tour à tour l'analyse des données, puis le traitement statistique des données.

### **2.1- Processus d'investigation**

L'investigation se résume en la collecte et le traitement des données

#### **2.1.1) Population étudiée**

VAILLANT Jean (2010, p.5) dans son ouvrage intitulé : *élément de statistiques* définit la population comme « l'ensemble pour lequel on veut recueillir les informations et sur lequel doit porter les conclusions de l'étude ». La population d'étude se conçoit comme l'ensemble des individus se trouvant à un lieu et à une période déterminée sur laquelle une statistique peut être menée. Par rapport à cette définition, un type de population notamment la population cible sera pris en compte.

La population cible est l'ensemble des individus concernés par l'étude et sur lesquels les résultats obtenus à la fin de la recherche seront appliqués. La population cible du travail sera constituée de l'ensemble du personnel de la Direction Générale de la FALC.

**Tableau 1: effectif de la population d'étude**

<b>Catégories</b>	<b>Effectifs</b>
Cadres supérieurs	2
Cadres moyens	7
Chefs de service	5
Secrétaires	4
Agents d'entretien	1
Chauffeurs	0
Agents de maîtrise	3
Agents de liaison	1
Total	25

### **2.1.2) Détermination de la taille de l'échantillon**

Selon le dictionnaire Larousse, l'échantillon est une fonction représentative d'une population ou d'un ensemble statistique. « L'ensemble des unités statistiques ou individu étudiés par un enquêteur » (LEGENDE 1993). L'échantillon est une partie de la population cible sur laquelle le chercheur voudrait obtenir un pourcentage de toute la population et généraliser ses résultats. Dans le cadre de notre étude, l'échantillon retenu est de 23 personnes constituées de 02 cadres supérieurs, 07 cadres moyens, 05 Chefs de service, 04 secrétaires, 01 agent d'entretien, 0 chauffeur, 03 agents de maîtrise et 01 agent de liaison. Au vue de ce qui précède, nous pouvons établir le tableau ci-après :

**Tableau 2: présentation de l'échantillon de la Direction Générale de la FALC**

<b>Genres</b>	<b>Effectif</b>	<b>Echantillon</b>
Hommes	15	13
Femmes	10	10
Total	25	23

Nous venons d'achever le calcul de la taille de l'échantillon de la population d'étude qui est de 25 employés. Pour les questionner, nous avons réalisé un questionnaire qui a été l'outil principal du processus d'investigation.

### **2.1.3) Collecte des données : le questionnaire et son utilisation**

L'une des principales étapes d'un travail scientifique est la collecte des informations se rapportant au phénomène étudié. D'une manière générale, la collecte est une opération qui consiste à recueillir les

idées, les données brutes afin de mieux cerner les contours d'un fait bien déterminé. Ainsi, cette subdivision présente le questionnaire dans tous ses contours à savoir : définition, objectifs et contenu.

#### - **Définition**

D'après le dictionnaire Larousse, « le questionnaire est une série de questions méthodiquement posées en vue d'une enquête ». Les propriétés lui sont reconnues à savoir : la clarté, la précision et l'absence d'ambiguïté. Il a l'avantage de permettre l'économie du temps, d'atteindre un grand nombre d'individu, et obtenir beaucoup d'information. Plusieurs modes d'administration du questionnaire existent à savoir l'enquête par téléphone, l'enquête par poste ou lieu de travail et l'enquête par questionnaire.

Dans le cadre de notre étude, nous avons retenu l'enquête par questionnaire. Elle consiste pour le répondant à remplir lui-même le questionnaire et le retourner à l'enquêteur. De ce fait, la population statistique dans notre étude est l'ensemble des employés de la Direction Générale de la FALC. Etant donné qu'il n'est pas possible d'interroger tous les employés, le questionnaire a été distribué à un nombre que nous appelons ici « échantillon ».

#### - **Objectif du questionnaire**

Le questionnaire a pour but de recueillir les informations sur les problèmes de recherche des informations, permettant de connaître le climat social qui existe dans les organisations. Les réponses des uns et des autres à notre questionnaire devraient nous permettre de ressortir et d'apprécier les opinions et les suggestions au sujet de notre thème. Par rapport aux autres techniques, le questionnaire permet de renseigner sur de nombreux aspects de la vie d'une large population, ces questions portent soit sur les comportements des informations, leurs opinions, soit sur leurs situations familiales ou professionnelles etc. Par ailleurs, cette technique malgré quelques inconvénients présente beaucoup d'avantages tels que : la rapidité d'exécution (le questionnaire peut se remplir en un temps court), la manipulation facile, l'application à un grand nombre, la possibilité d'un meilleur contrôle de la confidentialité des réponses.

#### - **Structure du questionnaire**

Le questionnaire que nous avons dressé aux employés comprend trois parties :

- L'identification des répondants relative aux renseignements tels que : le sexe, la tranche d'âge, la situation matrimoniale, le niveau d'étude, la catégorie socioprofessionnelle, l'ancienneté ;
- la performance du personnel : à travers ce questionnaire, nous attendons faire apprécier par les employés la qualité de la communication et évaluer le degré de performance des employés.



Après la collecte des données à l'idée du questionnaire, il faut dès lors analyser les modalités de traitement et parler des difficultés rencontrées.

## **2.2-Traitement des données**

Il existe une variété de méthodes de traitement des données tant quantitatif que qualitative. Il revient donc au chargé d'étude de faire un traitement statistique et une analyse des données récoltées afin d'en déduire toutes les informations recherchées. Ainsi, pour rendre aisé le dépouillement et le traitement statistique des données, la pré-codification du questionnaire s'est avérée nécessaire. Pour pré-codifier les données, nous attribuerons un chiffre à chaque modalité de réponse pour une question afin de faciliter le traitement.

**Exemple** : quel est votre sexe ?

- |                          |          |        |
|--------------------------|----------|--------|
| <input type="checkbox"/> | Masculin | M ou 1 |
| <input type="checkbox"/> | Féminin  | F ou 2 |

Les informations recueillies auprès de notre échantillon seront traitées à l'aide d'un logiciel informatique S.P.S.S (Statistic Package of Social Science). Le logiciel S.P.S.S sur windows est un outil d'analyse particulièrement conçu pour les étudiants en méthodologie d'enquête, ceux des disciplines reliées aux sciences humaines, analystes des marchés, les économistes et professionnels du domaine social. En utilisant ce logiciel lors du dépouillement des résultats de nos enquêtes, nous aurons recours à une méthode qui est « le tri à plat ». Elle est utilisée pour l'analyse uni-variée. En fait, c'est une analyse descriptive et systématique des réponses données à chacune des questions ou variables à l'aide d'indices statistiques. Le tri est donc le calcul des pourcentages question par question permettant de construire des fréquences. Il permet de ressortir les tendances centrales des items les plus pertinents, permettant de construire des tests d'association.

### **2.2.1) Le champ d'analyse**

Le champ d'analyse est la circonscription des analyses empiriques dans l'espace géographique et social. D'après QUIVY ET CAMPENHOUDT, (1995), « pour éviter les malentendus et travailler sans se disperser ». Il est important de préciser les limites de ce champ, notamment la zone géographique considérée et la population étudiée.

## **CHAPITRE IV : PRESENTATION DES RESULTATS SUR L'ENQUETE DE LA COMMUNICATION INTERNE ET PERFORMANCE DE LA FALC**

Afin de réaliser notre travail de recherche qui a été effectué au sein de la Direction Générale de la FALC, sous le thème « communication interne et performance des organisations » et pour arriver à des résultats, on a fait recours à une analyse mixte pour étudier certains processus dans l'entreprise et pour présenter les réponses aux questionnaires. Les trois premiers chapitres nous ont permis à travers des démonstrations théoriques et pratiques de construire une relation entre la communication interne et la performance des salariés de la Direction Générale de la FALC. Ce dernier chapitre a pour objectif de faire un bilan ou un récapitulatif des réponses des enquêtes et d'affirmer ou d'infirmer les hypothèses que nous avons mises pour notre étude, alors il sera constitué de deux sections dont l'une fait ressortir l'analyse et l'interprétation des résultats et l'autre quant à elle est réservée aux recommandations.

### **SECTION 1 : ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS**

Dans cette section nous analyserons les résultats en fonction des tableaux issus de notre analyse statistique. Nous examinerons l'identification des répondants et nous fournirons les résultats sur la communication interne et la performance des salariés. Nous avons classé nos données dans des tableaux relatifs aux caractéristiques de notre population qui contient toutes les catégories socioprofessionnelles (cadres Supérieurs, Cadres moyens, Chefs de service, Secrétaires, Agents d'entretien, Chauffeurs, Agents de maîtrise et Agent d'exécution) dans le but d'analyser et interpréter les résultats de notre étude. Nous avons classé nos données dans des tableaux relatifs aux caractéristiques de notre population qui contient toutes les catégories socioprofessionnelles (cadres Supérieurs, Cadres moyens, Chefs de service, Secrétaires, Agents d'entretien, Chauffeurs, Agents de maîtrise et Agent d'exécution) dans le but d'analyser et interpréter les résultats de notre étude.

#### **1. La présentation des caractéristiques de l'échantillon**

Ce premier axe représente des données personnelles classées selon certains critères (Genre, âge ... etc.). Par ailleurs, la population mère d'où nous avons extrait notre échantillon en vue de l'enquête présente certaines caractéristiques liées essentiellement à l'expérience, catégorie socioprofessionnelle, niveau d'instruction...etc. La prise en compte de ces caractéristiques ou de ces variables nous a contraints de procéder à un échantillonnage représentatif. Par ailleurs, faute de temps et de disponibilité des enquêtés, nous avons estimé qu'une proportion dépassant les 50% serait suffisante pour faire des estimations généralisables à toute la population d'origine.

Nous nous sommes basés essentiellement sur cinq (06) caractéristiques à partir de l'axe 1 pour définir notre échantillon d'étude, ils sont présentés dans les tableaux suivants :

### **AXE 1 : IDENTIFICATION DES REpondANTS**

#### **Le genre**

Le genre est considéré comme un caractère indispensable dans la définition de notre échantillon, nous avons voulu analyser notre population par le genre dans le tableau ci-dessous qui représente les deux catégories (genre masculin et genre féminin).

*Tableau 3: répartition des enquêtés par genre :*

<b>Genre</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Taux</b>
Masculin	13	57%
Féminin	10	43%
Total	23	100

Le tableau ci-dessus nous indique la supériorité constatée auprès des enquêtés du genre masculin qui est de 57% suivi des enquêtés de genre féminin avec un taux de 43%. Donc le sureffectif du genre masculin par rapport au genre féminin est justifié par la nature des tâches exécutées et les postes occupés au sein de cette entreprise.

On conclut à partir de notre tableau que le nombre d'employés du genre masculin est plus important comparé à celui d'employés du genre féminin, et cela s'explique par la nature des activités et les exigences de l'entreprise dont la présence des employés (genre masculin) au niveau de la production, puisque les tâches effectuées au niveau de la production demandent un effort physique (le travail manuel ou bien l'effort à la machine par exemple), selon Jean Macaire MUNZELE Munzimi, (2005, p. 48) : « le fondement des modes de la production est basé sur la force des hommes ». Par contre les femmes ont été orientées envers des postes administratifs (l'activité intellectuelle) en raison de l'incapacité de ces dernières à effectuer les mêmes tâches que les hommes, c'est-à-dire elles ne peuvent pas accomplir quelques tâches considérées comme rudes et difficiles (efforts physique, manipulation de machines, missions et déplacements) .On peut dire aussi que la contribution du genre féminin prend une part importante à l'activité économique et administrative, (cadres, secrétaires par exemple). Selon Olivier FERRIER, (2000, p. 272) « les femmes exercent généralement une activité de service ou de type administratif ». Selon Roger TESSIER et Yvan TELLIER, (1990, p. 254) :« Les femmes se retrouvent actuellement dans le travail administratif ».

## L'âge

L'identification de tranche d'âge des enquêtés dans la recherche scientifique est importante, c'est un critère de classification, nos enquêtés sont répartis selon quatre tranches d'âges que nous allons exposer ci-dessous.

**Tableau 4: répartition des effectifs selon l'âge**

Age	Fréquence	Taux
[25-35[	06	26%
[36-46[	16	70%
[47-57[	01	4%
[58-68]	00	00
Total	23	100%

L'observation de ce tableau montre que la catégorie d'âge la plus dominante est celle entre 36-46 qui a un pourcentage de 70% de la population étudiée suivi de la catégorie d'âge entre 25-35 qui regroupe 26%, les catégories les moins importantes sont entre 47-57 avec un taux de 4% et celle de +58 qui ne sont pas représenté en nombre d'échantillon dans l'enquête. On constate d'après notre étude que la majorité des employés dans notre échantillon sont des travailleurs de la deuxième catégorie qui représente 53.33%.

On peut expliquer la dominance de la catégorie entre 36-46 ans par le fait que les jeunes d'une trentaine d'année occupent un pourcentage important dans la catégorie des demandeurs d'emploi, et l'entreprise de son côté offre à ces jeunes l'opportunité d'avoir une expérience dans le domaine médical et développer une carrière professionnelle, nous pouvons déduire que les jeunes qui ont moins de 35 ans procurent une immaturité sur leurs compétences pour le développement de l'entreprise.

## Statut matrimonial

**Tableau 5: représentation des effectifs selon la situation familiale**

statut	Fréquence	Taux
Célibataire	10	43%
Marié(e)	11	48%
Divorcé	02	9%
Total	23	100

Nous constatons que le statut le plus dominant dans cette entreprise est celui des mariés qui regroupe 48% de la population étudié, suivi celui des célibataires qui regroupe 43% de la population étudié, la moins importante est celui des divorcés qui n'a que 9% de la population étudié.

Nous pouvons donc dire que dans cette entreprise, le statut de marié est pris en considération par la responsabilité des tâches confiées à ces derniers, on estime qu'être marié apporte une certaine prise de conscience et donne une certaine maturité d'où les responsabilités à nous confier.

### **Le niveau d'étude**

Est un élément important de savoir car ceci a une corrélation directe avec la fiabilité des informations et des données à recueillir auprès de la population étudiée.

**Tableau 6: La représentation des effectifs selon le niveau d'instruction**

<b>Niveau d'étude</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Taux</b>
Primaire	00	00
Secondaire	01	4%
Premier cycle universitaire	17	74%
Second cycle universitaire	05	22%
Total	23	100%

Il ressort de ce tableau que la majorité de nos enquêtés sont du premier cycle universitaire avec un taux de 74 %, suivi par le second cycle universitaire et un niveau secondaire qui représente un pourcentage de 4 %, et enfin on remarque que la population qui a un niveau primaire n'est pas représentée en nombre d'échantillon dans l'enquête.

L'analyse de ce tableau nous renseigne que la Direction Générale de la FALC exige que les personnes employées aient un diplôme universitaire( en particulier certains postes) , et cela est dû à leurs compétences et à leurs connaissances et aussi à leurs savoir-faire, et en raison de leurs maîtrise de l'utilisation de la haute technologie (les maîtrise des NTIC), ces employés sont capables de communiquer, comprendre la culture de la société , ils savent aussi bien communiquer entre eux, ce niveau d'instruction permet une bonne entente et une bonne communication entre les employés de l'entreprise. LESOURNE Jacques et RANDET Denis, (2009), P118 dans son ouvrage intitulé : *La recherche et l'innovation en France* déclare que : « Un universitaire travail régulièrement avec une entreprise et connaît bien les préoccupations, même lorsqu'il travaille sur d'autres sujets, il peut repérer les informations ou des opportunités pour l'entreprise ».

### **Catégorie d'ancienneté**

La catégorie d'ancienneté est un élément à ne pas à négliger dans une entreprise, car elle permet l'adaptabilité à la situation de l'entreprise et affecte positivement le résultat de service, et nous permet de bien identifier notre échantillon, le tableau qui suit nous permettra de le distinguer.

*Tableau 7: la répartition des effectifs selon l'ancienneté.*

<b>Ancienneté</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Taux</b>
- 6 ans	08	35%
6-10 ans	08	35%
11-15 ans	05	22%
16-20	02	8%
+20 ans	00	00
Total	23	100%

D'après ce tableau ci-dessus, en observant les résultats, on réalise que la plupart qui ont répondu à notre questionnaire sont ceux qui ont commencé le travail il y a moins de 6 ans, ils représentent un taux de 35% de la population d'étude, suivi par la catégorie 6-10 ans avec un pourcentage le même pourcentage 35%, après vient ceux qui ont travaillé entre 11-15 ans avec un taux de 22%, et enfin plus de 16 ans prennent une proportion de 8 %.

On remarque que le taux le plus élevé renvoi a ceux qui ont une expérience de (6-10), les travailleurs au sein de Direction Générale sont des anciens car ils dépassent 6 années de travail, cela s'explique par l'histoire de l'entreprise qui a été créé en 1988 et aussi que par le fait que l'entreprise recrute beaucoup plus les nouveaux (étant diplômé) que les anciens, elle cherche de la main d'œuvre qualifiée, même par apport à la nature de leurs contrats de travail (CDD).

### **Catégorie socioprofessionnelle**

La catégorie socioprofessionnelle est la sixième caractéristique exposée, elle est indispensable pour notre travail de recherche. Le tableau ci-dessous englobe les différentes catégories de vie possible qui soit (les cadres, agents de maîtrise et agents d'exécution).

**Tableau 8: la répartition du membre de la population étudié selon la catégorie socioprofessionnelle**

<b>Catégorie socioprofessionnelle</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Taux</b>
Cadres supérieurs	02	8,69
Cadre moyens	07	30,43
Chefs de service	05	21,73
Secrétaires	04	17,39
Agents d'entretien	01	4,34
Chauffeurs	00	00
Agents de maîtrise	03	13,04
Agents de liaison	01	4,34
Total	23	100

Le tableau ci-dessus représente les caractéristiques socioprofessionnelles du personnel de la Direction Générale de la FALC , il indique clairement (les cadres supérieurs, cadres moyens, chefs de service, secrétaires, agents d'entretien, chauffeurs, agents de maîtrise et les agents de liaison) pour les besoins du présent travail, on constate que la catégorie la plus dominante est celle des cadres moyens avec un pourcentage de 30,43 %, suivi de la catégorie des chefs de service avec un taux de 21,73% vient après les secrétaires avec un taux de 17, 39%, suivi des agents de maîtrises avec un pourcentage de 10,04 %, les cadres supérieurs viennent avec un taux de 8,69% et enfin avec un taux faible de la catégorie des agents de liaison et d'entretien qui représente 4,34%.

On constate la domination de la catégorie des (cadres moyens), Cela se justifie par les responsabilités qui incombent de l'entreprise et la nature du travail exercé au sein de l'entreprise qui demande un grand nombre d'effectifs pour exécuter les tâches.

## AXE 02 : PERFORMANCE DES EMPLOYES

**Tableau 9: la répartition de l'échantillon selon les modes de la communication interne**

Les modes de la communication interne	Fréquence	Taux
Oral	10	43%
Courrier	08	35%
E-mail	00	00
Téléphone	03	13%
Affichage	02	9%
Total	23	100

D'après le tableau ci-dessus nous remarquons que 43% de nos enquêtés affirment que la communication orale est le mode le plus utilisé pour la diffusion de l'information, en suite le deuxième est le mode de communication es par courrier avec un pourcentage de 35 %, suivi par le téléphone interne avec un taux de 13%, ensuite vient un sous-effectif pour l'affichage représentant un taux de 9%. Nous constatons qu'à la Direction Générale, la transmission interne par E-mail est très limitée pour dire même qu'elle n'existe pratiquement pas.

Suite aux résultats que nous avons obtenu sur les modes de communication interne, la plupart de nos enquêtés nous ont informé que les modes de communication interne qui sont mis à leur disposition par la FALC sont plus sous la forme orale, la majorité de notre population d'étude déclare que le mode le plus utilisée en ce qui concerne le travail, on peut dire que les employés de la Direction Générale de la FALC accordent une grande importance à l'oral comme une forme et moyen efficace pour diffuser les informations par la communication ou sein de l'entreprise.

**Tableau 10: La représentation de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle et le système de communication interne au sein de l'entreprise :**

Catégories socio-professionnelle	Système de communication interne efficace					
	oui		non		Total	
	Eff	%	Eff	%	Eff	%
Cadres supérieurs	00	00	01	4,34	01	4,34
Cadres moyens	06	26,08	02	8,69	08	34,78
Chefs de service	04	17,39	01	4,34	05	21,73
Secrétaires	03	13,04	01	4,34	04	17,39
Agent d'entretien	00	00	01	4,34	01	4,39
Chauffeurs	00	00	00	00	00	00
Agents de maîtrise	02	8,69	01	4,34	03	13,04
Agents de liaison	00	00	01	4,34	01	4,34
Total	15	65,2	08	34,80	13	100



Le tableau ci-dessus illustre la relation qui existe entre les catégories socioprofessionnelles et le système de la communication interne efficace.

L'analyse des données statistiques nous permet de constater que la majorité des enquêtés ont répondu par « oui » avec un pourcentage de 65,2% de l'ensemble des travailleurs, dont on trouve la catégorie des cadres moyens qui a répondu par « oui » avec un taux de 26,08%, ensuite la catégorie des chefs de service avec un taux 17,39%, enfin les secrétaires ont répondu par « oui » avec un taux de 13,04, les agents de maîtrise ont répondu par « oui » avec un pourcentage de 8,69% .

Par contre on trouve qu'une partie des employés ont répondu par « non » avec un pourcentage de 34,80% de la population étudiée, dont on trouve 8,69% pour la catégorie des cadres moyens qui ont répondu par « non », ensuite vient 4,34% pour le reste des catégories, seuls les chauffeurs n'ont pas donné leur avis.

On constate selon nos enquêtés que la Direction Générale de la FALC dépend d'un système de la communication interne. Nous pouvons déduire que cette organisation gère une communication interne fiable et efficace, le système de communication de la Direction Générale de la FALC est l'un des enjeux les plus importants pour le développement de cette entreprise, il permet d'établir un climat social bénéfique et favorable aux bons résultats, il est l'art de diriger et de coordonner les actions nécessaires pour atteindre les objectifs de communication, il sert aussi à transmettre les messages qui doivent être clairs, simples, spécifiques, faciles à comprendre, et il partage les idées et les informations concernant l'entreprise, il doit être régulée en fonction des résultats obtenus. Un système de communication interne vise à impliquer et à susciter l'adhésion des employés, à expliquer les choix et les orientations stratégiques et à accompagner le projet tout en comblant les besoins en information, légitimant et expliquant les nouvelles orientations et les nouveaux choix organisationnels.

**Tableau 11: La représentation de l'échantillon selon la catégorie sexe et de la communication interne à éviter les conflits au sein de l'entreprise**

Catégories sexes	Contribution de la communication interne à éviter les conflits					
	oui		non		Total	
	Eff	%	Eff	%	Eff	%
Féminin	09	39,13	02	8,69	11	100
Masculin	11	47,82	01	4,34	22	100
Total	20	86,95	03	13,03	23	100

Les chiffres du tableau statistique montre la contribution de la communication interne à éviter les conflits selon la catégorie sexe (masculin, féminin), les résultats de ce tableau montre que la

majorité de nos enquêtés pensent que la communication interne est un moyen très important et essentiel pour éviter les conflits avec un pourcentage élevé 86,95% le reste indiquent le contraire avec un taux 13,03%.

La majorité des salariés qui ont répondu par « oui » pour un effectif de 11 de catégorie tranche sexe masculin avec un pourcentage de 47,82%, et suivi par l'effectif de 09 pour la tranche sexe féminin avec un taux de 39,13%. Pour le reste des salariés qui ont répondu par « non » on un pourcentage de 8,69% pour un effectif de 01 catégorie de sexe masculin, enfin on trouve que seulement les femmes qui répondent négativement avec un taux de 8,69%.

D'après ces résultats, on constate que la communication interne est très importante au sien de l'entreprise afin d'éviter tout conflit avec les employés pour distinguer et résoudre les problèmes. Pour éviter ce dernier il faut partager les informations, travail d'équipe et aussi changer des idées entre les travailleurs, aussi la communication interne est un moyen essentiel pour faire comprendre la politique de l'entreprise et favoriser la fluidité de l'information et anticiper les problèmes et les conflits.

**Tableau 12: répartition de l'échantillon selon la catégorie de l'ancienneté et la capacité de la communication interne à résoudre les problèmes de performance**

Catégorie ancienneté	Système de communication interne efficace					
	oui		non		Total	
	Eff	%	Eff	%	Eff	%
Moins de 6 ans	06	28,62	02	12,57	08	4,34
[6-10[	05	31,25	03	42,85	08	34,78
[11-15 [	04	25	02	28,57	06	21,73
[16-20[	01	6,25	00	00	01	17,39
Plus de 20 ans	00	00	00	00	00	4,39
Total	16	65,2	07	34,80	23	100

Ce tableau montre la répartition de l'échantillon selon la catégorie de l'ancienneté et l'avis des salariés sur la capacité de la communication interne à résoudre les problèmes de performance ; 65,2% des questionnés ont répondu positivement et ont affirmé que le manque de la communication interne est une cause principale de la baisse du niveau de performance au sein de l'entreprise, 28,62% pour ceux qui ont moins de 6 ans d'expérience professionnelle, 25% pour ce qui ont 11-15

ans d'expérience, un taux plus élevé de 31,25% pour ce qui ont entre 06-10ans d'expérience, enfin un pourcentage de 6,25% pour ce qui ont 16-20 ans d'expérience, pas d'avis pour les plus de 20 ans.

Pour ceux qui ont répondu négativement à la question avec un pourcentage de 34,80%, on trouve 12,57% pour ce qui ont moins de 6 ans d'expérience, un taux de 42,85% pour ceux qui ont 6-10 ans d'expérience, 28,57% pour ceux qui ont 11-15 ans d'expérience, et enfin 00% pour les dernières anciennetés.

Nous pouvons déduire à partir de ces résultats, que l'absence de la communication interne influe négativement, pas seulement sur la performance mais sur l'image de l'entreprise (intérieure & extérieure), à partir des réponses que nous avons collectées, nous constatons que la communication interne est l'élément clé de la réussite de l'entreprise dans tous les domaines y compris la performance. Cela nous amène à dire que cette organisation, accorde une très grande importance à leurs salariés afin d'améliorer leur performance. L'entreprise confirme l'obligation de la communication interne pour la réussite de la performance.

**Tableau 13: répartition de l'échantillon selon les problèmes liés à la performance**

<b>Les problèmes liés à la performance</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Taux %</b>
Prise de décision faussée	06	26
Mauvaise circulation des informations entre les personnes	11	47
Possibilité d'expression limitée	6	26
Total	23	100

D'après ce tableau ci-dessus nous remarquons que 47% des travailleurs affirment que les problèmes de la performance sont dus à la mauvaise circulation des informations entre les personnes, 26% de ces travailleurs accusent la mauvaise prise de décision et l'expression limitée des dirigeants.

On conclut que la majorité des enquêtés indiquent et informent que les problèmes liés à la performance apportent un mauvais rendement à l'entreprise, cela s'explique par l'efficacité de la communication interne qui joue un rôle très important afin de développer un climat de confiance, elle améliore les salariés en augmentant leur effort pour avoir un meilleur rendement au sien d'une organisation.

**Tableau 14: la répartition de l'échantillon selon le manque de performance**

<b>Manque de performance</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Taux %</b>
Mauvaise gestion	07	30,43
Manque de communication	13	56,52
Charge de travail	03	13,04
Total	23	100

Suite aux données chiffrées du tableau statistique ci-dessus, nous observons que la majorité des enquêtés pensent que le manque de performance est dû au manque de communication interne au sein de l'entreprise 56,52 % de travailleurs le confirme suivie par un pourcentage de 30,43% pour ceux qui affirment par la mauvaise gestion, enfin un taux de 13,04% par ceux qui ont répondu sur la charge du travail.

**Tableau 15: la répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle et le lien entre la communication interne et la performance.**

<b>Catégories socio-professionnelle</b>	<b>Lien entre communication interne et performance</b>					
	<b>oui</b>		<b>non</b>		<b>Total</b>	
	<b>Eff</b>	<b>%</b>	<b>Eff</b>	<b>%</b>	<b>Eff</b>	<b>%</b>
Cadres supérieurs	01	4,34	00	00	01	100
Cadres moyens	07	30,43	01	4,34	08	100
Chefs de service	05	21,73	00	00	05	100
Secrétaires	03	13,04	01	4,34	03	100
Agent d'entretien	01	4,34	00	00	01	100
Chauffeurs	00	00	00	00	00	100
Agents de maîtrise	04	17,39	00	00	04	100
Agents de liaison	01	4,34	00	00	01	100
Total	21	91,32	02	8,68	23	100

L'observation et l'analyse de ce tableau montre que la majorité des employés au sein de de la Direction Générale ont répondu par « oui » cela veut dire qu'il y'a un lien étroit entre la communication interne et la performance avec une proportion de 91,32%, le reste affirment le contraire avec un taux de 8,68%.

Concernant ceux qui ont répondu par « oui » on trouve les cadres moyens avec un taux de 30,43%, les chefs de service avec un taux de 21,73%, les agents de maîtrise avec un pourcentage de 17,39%, enfin une proportion de 13,04% pour les secrétaires.

Pour ceux qui disent le contraire, on trouve que les cadres moyens et les secrétaires ont un pourcentage de 4,34%, suivi d'un faible pourcentage 00% pour toutes les autres catégories.

Le taux le plus élevé que nous avons enregistré nous amènent à déduire qu'il y a un lien entre la communication interne et la performance, cela s'explique par le fait que la performance et la communication interne sont devenues incontournables et jouent un rôle majeur au sein de l'organisation. Il est reconnu que la communication interne est un vecteur de l'évolution de la performance de l'entreprise.

La performance et la communication interne dépendent plus de l'efficacité et de la nature du changement organisationnel, on pourrait toutefois, affirmer que la communication interne n'est qu'un outil qui peut exercer des effets positifs ou négatifs sur la performance de l'entreprise; tout dépend de la stratégie organisationnelle et des finalités attendues de leur usage.

## **2. La vérification de la première hypothèse**

Nous avons confirmé la première hypothèse dans laquelle la communication interne influence positivement sur la réalisation des objectifs au sien de la Direction Générale de la FALC. Nous nous sommes prononcés sur la vérification de cette hypothèse sur la base des proportions relatives.

Selon les données analysées, il est avéré que d'après les tableaux N° 7, 8, 9, 10, On constate que la majorité interrogée confirme que la communication interne joue un rôle important dans le développement de l'organisation avec un taux de 95% , et l'utilisation des outils et des modes de la communication interne donnent plus de volonté pour réaliser les taches et permet aux salariés d'exprimer leurs opinions et leurs idées dans le but de créer un climat de travail favorable aussi aide les salariés à effectuer leurs travaux correctement efficacement dans les délais avec moins de coût, et contribue à la réalisation des objectifs organisationnels. La communication orale dans cette entreprise répond aux besoins personnels des salariés avec un taux de 43% des interrogés qui ont répondu favorablement admettant son immense contribution dans leurs développement personnels, en ce qui concerne le système de communication actuel, un pourcentage de 65,2% des salariés confirment leurs satisfaction du système d'information actuel et on remarque que ce dernier est dominé par le mode oral ; sur 86,95% cette même communication interne évite les employés à entrer en conflits selon les résultats obtenus par les enquêtés.

### AXE 3 : COMMUNICATION ET PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE

**Tableau 16: répartition de l'échantillon selon le comportement de l'entreprise face à la concurrence**

<b>Comportement de l'entreprise face à la concurrence</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Taux %</b>
Renforcement du personnel	09	39
Augmentation du salaire aux personnels	02	9
Chargement de stratégie	06	26
Amélioration des conditions de travail	06	26
Total	23	100

Dans le tableau ci-dessus, l'analyse montre que un taux élevé de travailleurs pensent que face à la concurrence, l'entreprise doit renforcer son personnel ils comptent un taux de 39 %, suivi de 26% qui représente le taux de travailleurs qui pensent que l'entreprise doit changer de stratégie et d'améliorer les conditions de travail des employés, enfin un faible taux de 9% qui représentent l'augmentation du salaire aux personnels.

Nous constatons que pour cette entreprise, le renforcement des capacités du personnel est une solution adéquate et importante face à la concurrence. Nous avons recueilli 23 avis sur 25 de l'effectif total du personnel soit 98% des travailleurs et 09 avis sur 23 sur le renforcement du personnel soit 39% d'enquêtés.

**Tableau 17: répartition de l'échantillon selon l'amélioration de la performance**

<b>Amélioration de la performance des salariés</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Taux %</b>
Salaire	10	43,47
Sécurité de l'emploi	13	56,52
Total	23	100

Suite aux données chiffrées du tableau statistique ci-dessus, nous observons que la majorité des enquêtés ont répondu à la question sur l'amélioration de la performance des salariés par la sécurité de l'emploi avec une proportion de 56,52%, suivie par un pourcentage de 43,47% pour ceux qui ont répondu par le niveau de salaire.

Les résultats obtenus dans ce tableau nous amènent à déduire que l'existence de la sécurité de l'emploi au sein de la Direction Générale est considérée comme un moyen indispensable pour

l'amélioration de la performance des salariés et le développement de leur sentiment d'appartenance à l'entreprise.

La sécurité d'emploi permet une bonne précision au travail, et l'acquisition des nouvelles connaissances pour faciliter le travail, simplifier et faciliter les tâches. On conclue qu'avoir une sécurité d'emploi est la base de la réussite et le développement de la performance d'un salarié.

**Tableau 18: répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle et l'importance de la communication interne pour la performance**

Catégories socio-professionnelle	Importance de la communication interne sur la performance					
	oui		non		Total	
	Eff	%	Eff	%	Eff	%
Cadres supérieurs	01	4,34	00	00	01	100
Cadres moyens	08	34,78	00	00	08	100
Chefs de service	05	21,73	00	00	05	100
Secrétaires	03	13,04	00	00	03	100
Agent d'entretien	01	4,34	00	00	01	100
Chauffeurs	00	00	00	00	00	100
Agents de maîtrise	04	17,39	00	00	04	100
Agents de liaison	01	4,34	00	00	01	100
Total	23	100	00	00	23	100

Le tableau ci-dessus montre la répartition des enquêtés selon la catégorie socioprofessionnelle et l'importance qu'a la communication interne sur la performance.

Il ressort que la majorité des salariés de toutes les catégories socioprofessionnelles déclarent que la communication interne joue un rôle important dans le développement de la performance avec un pourcentage de 100% par contre le reste des interrogés affirment le contraire avec un taux de 00%.

D'après ces résultats on constate que le personnel de l'entreprise donne une grande importance à la communication interne et cela pour l'avantage qu'elle présente dans sur la performance, elle aide au développement d'une culture Cohésion du groupe au travail, la communication interne contribue à la performance, elle accroît l'efficacité de chacun de ces salariés.

**Tableau 19: répartition de l'échantillon selon la catégorie d'âge et la contribution de l'amélioration de la performance individuelle à la viabilité de l'entreprise**

Catégorie d'âge	La communication interne contribue à la viabilité de l'entreprise					
	oui		non		Total	
	Eff	%	Eff	%	Eff	%
[25-35[	06	27,27	00	00	06	27,27
[36-46 [	14	63,63	01	100	15	63,63
[47-57[	02	9,09	00	00	02	9,09
[58-68]	00	00	00	00	00	00
Total	22	99,99	01	1	23	100

Les chiffres du tableau statistique ci-dessus indiquent que la plupart de nos enquêtés déclarent que l'amélioration de la performance individuelle contribue à la viabilité de l'entreprise avec un pourcentage majoritaire de 99,99% le reste indiquent le contraire avec un taux de 1%.

La majorité des salariés ont répondu par « oui » avec un pourcentage de 63,63% pour la catégorie de tranche d'âge 36-46 ans, suivi de ceux qui ont entre 25-35 ans avec une proportion de 27,27%, après vient ceux qui ont l'âge de 47 ans jusqu'aux 57 ans avec un pourcentage de 9,09% ; enfin la catégorie de 58-68 ans n'a pas répondu.

L'amélioration de la performance individuelle contribue à la viabilité de cette entreprise, cela s'explique par l'importance de la performance individuelle au sein de l'entreprise, elle est au cœur des entreprises et des organisations dans le sens on permet le développement des activités et des emplois, la Direction Générale de la FALC en l'occurrence, ne peut réussir sans performance individuelle, la performance individuelle ne se construit pas seule, elle est rendue possible par les apports de l'organisation et des collaborateurs, elle est favorisée par un environnement de travail, elle se traduit par la capacité des personnes à travailler ensemble et à mettre en œuvre une intelligence collaborative.

**Tableau 20: répartition de l'échantillon selon la méthode utilisée pour booster la performance**

Méthode utilisée pour booster la performance	Effectifs	Taux %
communication	04	17,39
Amélioration des conditions de travail	04	17,39
Formation du personnel	06	26,08
Intégration des employés dans les prises de décisions	09	39,13
Total	23	100



L'analyse de ce tableau montre que la majorité des employés de la Direction Générale ont affirmé que : l'intégration des employés dans la prise de décision devrait être la méthode utilisée pour booster leur performance. Cela veut dire qu'il y'a un lien étroit entre la communication interne et la performance avec un pourcentage de 39,13%, suivi de 26,08% qui représente le pourcentage des enquêtés ayant estimé que la formation du personnel est la meilleure méthode pour booster leur performance, enfin les autres 17,39% représente ceux qui ont coché la communication et l'amélioration des conditions de travail pour booster la performance. Il est reconnu que la communication interne est un vecteur de l'évolution de la performance au sein de l'entreprise.

**Tableau 21: répartition de l'échantillon selon la stratégie communicationnelle pour booster la performance**

<b>Stratégie communicationnelle pour booster la performance</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Taux %</b>
Ecouter attentivement l'employé et s'assurer de bien comprendre son point de vue en restant objectif et en gardant une ouverture d'esprit	11	47,82
Atelier participatif	05	21,73
Réunion de concertation	07	30,43
Total	23	100

Suite aux données chiffrées du tableau statistique ci-dessus, nous observons que la majorité des enquêtés ont répondu à la question d'écouter attentivement l'employé et s'assurer de bien comprendre son point de vue en restant objectif et en gardant une ouverture d'esprit, ceci avec un pourcentage de 47,82%, suivie par un pourcentage de 30,43% pour ceux qui ont répondu par des réunions de concertation, enfin un taux est enregistré par ceux qui ont répondu par un atelier participatif qui représente seulement 21,73% pour une stratégie communicationnelle pour booster la performance.

Les résultats obtenus dans ce tableau nous amènent à déduire que l'existence d'une communication interne au sein de cette entreprise est considérée comme un moyen indispensable pour l'amélioration de la performance des salariés. On conclue que la communication et l'information sont la base de la réussite et le développement de la performance d'un salarié.

**Q22 : avez-vous une boîte à suggestions dans votre entreprise ?**

Après avoir recueilli les avis de nos enquêtés, nous avons constaté lors du dépouillement que parmi 23 enquêtés tous ont répondu par un « non » à cette question. Sur un effectif de 23 enquêtés, nous

avons un taux de 100% pour ceux qui ont répondu par « non » et 0% pour ceux qui ont répondu par « oui ».

On conclut donc en disant que la Direction Générale de la FALC n'est pas dotée d'une boîte à suggestions en son sein.

### **3. La vérification de la deuxième hypothèse**

Nous avons confirmé la deuxième hypothèse dans laquelle la communication interne joue un rôle important sur la performance des employés.

Selon les tableaux N°14,15,16,17,18,19,20 on constate que la communication interne joue un rôle important dans le développement de la performance individuelle des salariés sur toutes les catégories socioprofessionnelles avec un taux de 100%, autrement dit travailler avec l'efficacité et l'efficience qui sont les indicateurs de la performance, en ajoutant à cela la communication interne a un impact très positif sur la performance des salariés et l'acquisition des connaissances professionnelles, elle permet d'atteindre une meilleure efficacité, l'amélioration de la performance individuelle contribue à la viabilité de l'entreprise ; les salariés ont répondu favorablement et l'ont confirmé avec un taux de 99,99% , les résultats montrent aussi que les salariés souhaitent l'amélioration de la performance de l'entreprise avec un taux de 56,52%. La majorité des salariés au sein de la FALC affirment qu'un renforcement du personnel face à la concurrence donne meilleur rendement.

## **SECTION 2 : RECOMMANDATIONS**

Le rôle de la communication interne s'est complexifié au cours de ces dernières années. Elle ne se contente plus d'être l'outil de transmission de l'information émanant de la hiérarchie vers l'ensemble des salariés. Son enjeu réside dans sa faculté d'adhésion des collaborateurs à l'entreprise et à ses valeurs tout en les incitant à s'investir, voire les performer. Pour ce faire, nos recommandations s'articuleront autour des éléments qui favorisent cette performance par la communication interne. Dans cette section, nous allons exposer les corrections et solutions à apporter au sein de l'entreprise que nous avons étudiée. Ensuite, nous allons proposer un modèle de plan de communication interne que toutes les entreprises pourront adopter dans le but de gagner la performance du personnel.

### **1. Conseils pour maximiser les forces**

Nos recommandations vont se porter aussi sur un certain nombre d'éléments que nous considérons comme des priorités à la réussite de bonne communication interne. La Direction Générale de la FALC, doit d'avantage adopter une attitude de plus en plus communicante vue qu'elle est à la tête de plusieurs autres directions. Elle doit multiplier les efforts déjà existants c'est-à-dire savoir écouter, répondre à toutes les questions, être disponible, sortir de son bureau car c'est l'occasion de rencontrer et de saluer les salariés. Par exemple le Directeur Général peut choisir un jour dans la semaine pour prendre le

déjeuner avec ses salariés ; Ou bien choisir un jour dans la semaine pour rendre visites aux salariés pour discuter ; Ou bien laisser la porte de son bureau ouvert un jour de la semaine ou les salariés qui le désirent peuvent venir discuter avec le Directeur Général. Cependant, l'insuffisance de la communication interne ci-dessus nous paraît liée à un manque de renforcement et de multiplication de rencontres entre les différentes catégories socioprofessionnelles, en dehors des situations de travail. Nous suggérons, pour combler ces lacunes, que la Direction Générale de la FALC doit :

- Favoriser les rencontres entre le personnel d'une direction, toutes catégories socioprofessionnelles (rencontres inter – directions) et ce en dehors du milieu professionnel et en vue de leur permettre de discuter librement des problèmes autres que ceux concernant leur travail, d'échanger des sentiments, de s'apprécier mutuellement, de se connaître sur le plan humain, de mieux se comprendre et donc de mieux communiquer. D'une manière générale, ces rencontres pourraient consister en des sorties, déjeuners, des cocktails, ou des lunches sont des modalités et la périodicité serait laissées à l'initiative de chaque direction, pour ce qui est des rencontres intra directionnelles et de la direction des ressources humaines, pour ce qui est des rencontres inter directionnelles.

- renforcer ses relations avec les structures internes de type associatif telles que l'amicale des femmes, l'amicale des cadres l'association sportive et culturelle en instaurant avec elles un véritable partenariat car elles ont pour principal but à travers leurs activités, de promouvoir l'entraide, l'entente et la fraternité entre les membres en favorisant le contact, le dialogue et la communication.

- maintenir la prise d'initiative de s'entretenir avec les salariés sur un sujet donné pour faire preuve d'une attitude ouverte et une d'écoute attentive. Cette entrevue a pour objectif de vérifier si les sentiments des salariés correspondent à la réalité vécue. Le Manager devra alors faire preuve d'empathie et de compréhension.

Nos investigations nous ont aussi révèlent que les agents nouvellement recrutés ne bénéficient pas, systématiquement à leur embauche, d'informations écrites ou audiovisuelles destinées à faciliter leur accueil et leur compréhension de l'organisation de l'entreprise. Nous suggérons pour combler cette lacune, que la direction des ressources humaines, édicte à l'intention des agents nouvellement recrutés, des brochures qui leur donnent des informations complètes sur la société (organigramme, salaires, promotion, avantages, sécurité sociale, santé, formation, discipline, droits et devoirs, etc.) Tout ceci nous permettra de soulager aux insuffisances notées plus haut. Pour renforcer sa politique sociale, la Direction Générale de la FALC doit penser à avoir un lieu convivial permettant aux agents qui le souhaitent de se retrouver pendant la pause-café de 12H. Nous pensons qu'une création d'une cellule de communication en collaboration avec le service des ressources humaines pourrait donner plus d'éclats à ses actions considérables.

## **2. Amélioration apportée au niveau de la Direction Générale de la FALC**

Dans cette sous-section, nous avons suggéré quelques consignes pour améliorer la relation entre chef et subordonnés comme l'implication des salariés dans le projet de l'entreprise, ensuite, leur collaboration avec les Managers, puis, la valorisation de l'échange et la reconnaissance sur le travail accompli. Et enfin ; le choix d'un bon moment pour se communiquer.

### **2.1- Impliquer les salariés dans le projet de l'entreprise**

Pour réussir à inciter et à développer l'implication des salariés par la communication interne, il faut d'abord réfléchir sur ce qui le rend performant. En effet, nous constatons qu'un collaborateur sera plus performant s'il sait pourquoi et surtout vers quoi il travaille. C'est dans cette mesure qu'il faut donc donner du sens à ce qui lui est demandé, en inscrivant sa contribution dans un projet d'entreprise. Le dirigeant d'entreprise est la personne qui doit incarner le projet d'entreprise. C'est à lui de transmettre cette dynamique d'adhésion au projet d'entreprise et adapter la communication interne à l'organisation de l'entreprise, à sa culture et à ses objectifs.

### **2.2- Collaborer étroitement avec les managers**

Pour aller au-delà du rôle informatif de la communication interne l'entreprise doit surtout repenser en profondeur cela passe dans un premier temps par la mise en place d'un partenariat avec le manager car la communication interne est considérée comme un vecteur de mobilisation mais le manager occupe aussi une place importante pour la performance de ses collaborateurs. Cela se traduit par la relation qu'ils entretiennent quotidiennement. C'est dans ce sens que la communication interne doit l'appuyer afin qu'il puisse jouer pleinement ce rôle. En leur fournissant notamment les outils de diffusion d'information elle contribue à leur apporter un soutien opérationnel. Un rapprochement au service des ressources humaines peut être judicieux, notamment pour une meilleure circulation des bonnes pratiques en matière de communication managériale.

### **2.3- Favoriser l'échange ainsi que la reconnaissance du travail**

Pour être performé, l'agent a également besoin d'être écouté et surtout de participer à la vie de son entreprise. En effet, le rôle de la communication interne est de dynamiser les échanges et créer du lien en proposant des solutions dans l'optique de favoriser l'écoute. Cette implication des salariés doit être récompensée par une reconnaissance de travail accompli. L'entreprise peut donner de la visibilité de cette reconnaissance à travers la communication interne en médiatisant la réussite des salariés méritants. Pour conclure, la discussion porte sur la validité des résultats obtenus et leur interprétation scientifique à la lumière des travaux publiés précédemment. Elle montre comment l'étude répond aux questions posées dans l'introduction. C'est dans ce chapitre qu'il faut vérifier que toutes les données importantes ont bien été interprétées et que les idées avancées sont conformes aux résultats. Alors, la discussion doit permettre aux lecteurs de se faire une opinion sur la rigueur du travail effectué et sur sa

crédibilité. A partir de l'analyse des quatre facteurs, des conseils et des solutions seront proposés car il ne faut pas se contenter de citer quels sont les points positifs et les points négatifs.

#### **2.4- Saisir le bon moment pour communiquer**

Il est nécessaire de savoir que certains moments sont plus propices que d'autres en ce qui concerne la transmission d'information. L'évaluation du climat de l'entreprise est très importante quand il s'agit de transmettre des informations. Les conflits et autres maux ne favorisent guère cette transmission car le message ou l'information sont mal perçus par les salariés. Un salarié frustré serait moins incité à écouter ses collaborateurs. Il est donc important de s'éloigner des préoccupations et également des idées préconçues pour que la bonne communication se fasse. Toutefois, nous pouvons être amenés à créer des moments propices à la communication en maintenant un climat social paisible et favorable. Après avoir survolé l'amélioration apportée au niveau de la Direction Générale de la FALC, nous passerons à la proposition des solutions concernant la communication interne de cette entreprise.

### **3. Proposition des solutions**

D'après l'enquête et l'observation que nous avons eu à effectuer, nous avons pu constater que la communication interne au sein de Direction Générale de la FALC ne faisait pas totalement l'unanimité. Cette situation peut s'expliquer par l'absence d'une direction ou d'une cellule de communication, en d'autres termes, la communication interne est assurée par la division des affaires générales et le service des ressources humaines. Nous savons que l'existence de la démotivation est résultante d'une mauvaise transmission d'information donc une communication jugée insuffisante. Pour se faire les propositions des solutions suivantes sont nécessaires :

#### **3.1- Réalisation d'un audit de communication interne**

Cet audit de communication interne aura comme objectif de connaître l'état d'esprit des salariés et par la suite mesurer et mieux cibler la place de la communication. La nécessité et l'importance des audits ne sont plus à démontrer dans les entreprises. Effectuer des audits de manière régulière permet de cerner les préoccupations de ses salariés tout en évitant une surcharge qui pourrait dénoncer un manque de remonté hiérarchique d'information. Généralement, il est admis qu'un audit par an, ou même tous les deux ans, réalisé sur un échantillon représentatifs et anonyme des représentants des membres du personnel peut donner un aperçu correct des évolutions et attentes en matière de communication interne. La construction d'un audit revient à mesurer les écarts entre la stratégie de l'entreprise et ce qui en est perçu et à observer voire évaluer une cohérence d'ensemble de message, de leur utilité, de leur accessibilité et de leur impact.

Il existe plusieurs dispositifs au sein des entreprises qui favorisent la mise en œuvre d'un audit de communication interne. Le premier d'entre eux est un processus d'enquête. A ce stade, il existe deux niveaux d'enquêtes possibles à savoir :

- les enquêtes ponctuelles de communication qui permettent de paramétrer le message et de valider sa compréhension ;

- les enquêtes d'opinion qui quant à elles permettent d'évaluer les attentes des salariés et qui intéressent également d'autres directions telle que la Direction des Ressources Humaines (DRH). Toutefois, il est important de noter que ces enquêtes sont peu utilisées dans les entreprises à cause de manque de temps par exemple, d'argent, et peur des résultats. D'autres dispositifs plus souples sont à la disposition des managers pour mieux appréhender le climat d'entreprise. Ces managers peuvent notamment se référer à une série d'indicateurs existants comme les pyramides des âges, le taux d'absentéisme, le turn – over, le taux d'accident au travail qui peuvent être des outils nécessaires de l'observation sociale. La mise en place de tels indicateurs est souvent assignés à des experts extérieurs, plus apte à prendre du recul et plus indépendants vis – à – vis de la hiérarchie. Il est important que les résultats de cet audit, une fois remontés doivent entraîner la mise en place des nouvelles actions allant dans leur sens, faute de quoi ce genre de pratique perdrait sa crédibilité auprès des salariés.

### **3.2- La mise en place d'un service de communication**

Lors de nos différentes investigations, nous avons constaté et appris qu'il n'y avait pas de direction ou service de communication dans cette entreprise. La communication interne était assurée par la Direction des Affaires générales et le service de ressources humaines. Afin de pouvoir gérer au mieux la communication interne au sein de la Direction Générale de la FALC, nous recommandant la mise en place d'une Direction de communication ou d'une cellule de communication aussi bien en interne qu'externe. Cette direction ou cellule devra être constituée par les membres du personnel pour une meilleure efficacité de la communication. Ainsi, nous aurons :

- un responsable de communication qui sera chargé de coordonner l'élaboration et la mise en œuvre de toutes les activités relatives à la communication interne comme le plan de communication interne en fonction de la politique de communication générale de l'entreprise ;

- un adjoint du responsable de communication qui sera chargé de superviser et aussi assurer l'intérim ;

- une secrétaire qui se chargera de recueillir les différents dossiers, de saisir les textes ;

- un expert en marketing qui s'occupera du volet externe de la communication qui servira de relais entre la direction et les représentants de la presse ;

- un technicien formé aux outils de nouvelles technologies et de l'information qui s'occupera de mettre en place tous les supports nécessaires pour assurer la communication au sein de cette structure.

Ainsi, les chargés de ce service auront pour mission :

- Rendre visible et compréhensible les finalités de l'entreprises.

- organiser et favoriser les échanges d'informations dans les flux descendant, ascendant et horizontaux.
- diffuser une information honnête et accessible aux différentes cibles internes de l'entreprise.
- tenter toujours des informations qu'il envisagera diffuser et en faciliter l'interprétation.
- veiller à ce que ses actions et efforts tendent à faire de l'entreprise et pour chacun un lieu où il fait bon travail : considération, respect, écoute, coopération doivent être développés par ses interventions.
- favoriser la promotion d'un même langage et d'un même référentiel pour que chacun puisse s'identifier à l'entreprise ou plus modestement s'intégrer dans son système de valeurs.
- mesurer régulièrement les opinions et les attentes de tout le personnel.
- évaluer l'impact des actions qu'ils ont mené et leur cohérence avec la stratégie d'entreprise en effectuant ensuite les ajustements nécessaires.
- ne pas prendre position dans les tensions ou conflits pouvant exister entre la Direction et le personnel sauf si une mission de médiation ou d'explication lui a été confiée par la Direction.

A noter que cette équipe aura comme objectif la mise en place d'un plan de communication interne en s'appuyant sur les résultats de l'audit. Ce plan doit faire ressortir les objectifs, les cibles, les messages, les outils et les budgets qui seront notamment nécessaire et en parfaite adéquation avec les choix stratégiques de l'entreprise. Ce travail requiert l'implication de tout le personnel pour sa mise en œuvre.

### **3.3- L'établissement d'un plan de communication**

Un plan de communication se compose essentiellement des éléments suivants : les objectifs du plan de communication, les publics cibles à rejoindre, les contenus à transmettre, les modes de communication, le calendrier des activités, les personnes responsables et les ressources matérielles et budgétaires requises.

Un plan de communication est un outil qui doit permettre de renseigner le personnel sur le but d'un programme d'accès à l'égalité, sur les moyens mis en œuvre pour le réaliser, sur l'évolution du programme de même que sur l'atteinte des objectifs. Les personnes responsables du programme d'accès à l'égalité devraient tracer le plan de communication dès le début du programme, et prévoir la mise en œuvre dans les meilleurs délais et se charger d'en faire une mise à jour périodique. De plus, la haute direction devrait soutenir et approuver le plan de communication pour ainsi accroître sa crédibilité.

Le choix et la formulation des objectifs du plan de communication constituent des activités de première importance:

- Informer l'ensemble du personnel concernant l'engagement de la haute direction dans la réalisation du programme d'accès à l'égalité.
- s'assurer que les gestionnaires connaissent les notions de base et leurs responsabilités à l'égard du programme d'accès à l'égalité.
- sensibiliser l'ensemble du personnel quant aux différentes formes et effets de la discrimination.
- sensibiliser l'ensemble du personnel quant aux préjugés subis par les membres des groupes visés en milieu de travail.
- s'assurer que le personnel sera en mesure de comprendre les principes et les politiques d'égalité en emploi et d'accueillir favorablement les membres des groupes visés.
- s'assurer que le questionnaire d'identification sera compris et complété par l'ensemble du personnel et administré dans les meilleures conditions possibles.
- obtenir un taux de participation de 100% lors de l'administration du questionnaire d'identification et recueillir des données qui soient significatives.
- obtenir un taux de participation de 100% lors de l'administration du questionnaire d'identification et recueillir des données qui soient significatives.

### **3.4- La mise en place d'une boîte à idées**

Elle brille par son absence dans les supports de communication interne de la Direction Générale de la FALC. La boîte à idées constitue un moyen efficace d'instaurer le dialogue entre hiérarchie et personnel. Elle offre beaucoup d'avantages par la simplicité de son principe car elle est seulement matérialisée par une urne dans laquelle le personnel introduit leurs idées sous forme de lettre.

Les idées peuvent être relatives à des questions (amélioration des méthodes de travail, résolutions de certains dysfonctionnements comme les pannes) humaines (amélioration des conditions de travail, aménagement des horaires, condition d'hygiène et sécurité) administratives (réorganisation fonctionnelles des procédures, relation interservices). Ainsi, la boîte à idées offre des réelles possibilités d'instaurer le dialogue et d'améliorer le processus de production et enfin de favoriser un bon climat de travail. Ce qu'il faudra éviter est tout simplement de faire d'elle un réceptacle d'idées absurdes ou fantaisistes, il faudra dès le début poser les règles précises pour son utilisation. Les idées émises doivent être claires, pertinentes, le discours précis concret et des propositions réalisables.

En somme, nous avons fait une analyse approfondie de l'entreprise étudiée, puis nous avons abordé la validation de nos hypothèses. Tout cela pour aboutir à des consignes dont le but est de solutionner les difficultés et ennuis rencontrés et apporter diverses innovations à ce qui doit être amélioré, et pour obtenir une bonne communication interne, résultat attendu de notre étude. Le constat est que la Direction Générale de la FALC possède des nombreuses forces mais aussi existe quelques faiblesses. Après cela, nous avons attaqué la validation de nos hypothèses. Enfin, nous avons proposé des solutions



aux problèmes rencontrés par l'entreprise et abouti au modèle de plan de communication interne applicable par toute entreprise pour avoir une excellente organisation de communication interne. Nos hypothèses de départ ont été vérifiées et nous confère l'atteinte de nos objectifs. Nous allons maintenant aborder la conclusion générale de ce mémoire dans laquelle sera répondue la problématique de l'étude.

## CONCLUSION GENERALE

Après un long travail, nous voici arrivé à la fin de rédaction du mémoire de fin de formation, notre présente étude a porté sur la *Communication Interne et Performance des organisations au sein de la Direction Générale de la Fondation Médicale Ad-Lucem au Cameroun*. Notre étude montre que la Direction Générale de la FALC a mis en place toute une organisation complète et complémentaire de communication. Il apparaît d'après notre étude sur le terrain que la communication interne a une grande importance et une influence majeure sur la vie socioprofessionnelle des travailleurs. Cela veut dire que l'entreprise accorde beaucoup d'importance à la communication interne sur tous les niveaux. Toutes les stratégies et les techniques appropriées sont implantées pour maintenir la cohésion au sein de l'entreprise afin d'encourager l'appartenance et établir un climat de confiance. Sachant bien que tout cela est fait avec la participation du personnel afin de construire un esprit d'équipe et garantir la réussite et le développement de l'entreprise. La communication interne est à la fois le reflet des objectifs et des ambitions d'une entreprise mais également un moyen de mieux comprendre et échanger avec les employés de celle-ci. Elle a pour objectif de construire le dialogue entre ces deux parties pour que tous puissent améliorer de manière qu'ils le désirent. Les outils permettant d'engendrer la communication interne sont nombreux et variés. Ils s'adaptent aux besoins de situations différentes et il ne faut pas en délaisser ou négliger un dans l'espoir de pouvoir combler les vides. L'analyse des exigences de chacun ainsi que la mise en place des solutions nécessite un travail d'analyse important et une veille permanente. Cette recherche visait également à déterminer l'amélioration de la communication interne. Ainsi, celle-ci est incontournable dans le fonctionnement et dans la performance de l'entreprise, elle permet d'informer à temps, de motiver davantage le personnel pour faire plus et mieux, aux employés d'avoir le sentiment d'appartenir à l'entreprise en leur donnant l'occasion de s'exprimer. C'est pourquoi elle mérite d'être améliorée afin d'atteindre les objectifs assignés par l'entreprise. Ainsi après l'analyse des données de l'enquête sur le terrain, et d'après les résultats obtenus comme réponse de notre recherche, nous constatons que nos deux hypothèses sont confirmées et nous avons trouvé que la communication interne est un moyen important voire indispensable pour le développement de l'organisation et la réussite de l'entreprise, une bonne communication interne rend les travailleurs plus performants et les incite à participer dans les différentes activités de cette dernière. L'existence de la communication interne au sein de l'entreprise permet de mettre en œuvre des stratégies ayant pour but l'amélioration de la performance des salariés, et de réaliser des objectifs organisationnels. Nous avons vu qu'au fil de l'étude, ces hypothèses ont été confirmées. En effet, une bonne communication interne motive le personnel car il est apparu qu'une utilisation des moyens de

communication modernes concourent à la rapidité de traitement et d'exécution des tâches et processus, à la praticité et la facilité de manipulation des outils, à la clarté et à la fiabilité des informations manipulées. Par ailleurs, pour avoir la paix sociale et la solidarité des salariés, il faut que les managers adoptent une politique de communication en impliquant les salariés dans le projet de l'entreprise, les laisser participer dans la prise des décisions et leurs donner une reconnaissance sur le travail accompli et aussi une bonne qualité de formation et une veille technologique assurée joue un grand rôle dans la hausse des aptitudes et du niveau de formation des employés afin qu'ils s'épanouissent dans l'accomplissement de leurs fonctions. Si l'on parle des objectifs globaux et spécifiques de l'étude, nous avons voulu montrer que la communication interne influence sur la performance des employés de la Direction Générale de la FALC. Pour atteindre cet objectif, nous devions démontrer tout d'abord qu'il est important d'utiliser les moyens de communication au sein de l'entreprise pour gagner du temps et économiser des ressources. Cela s'est révélé avéré, ce qui nous permet de dire que notre objectif spécifique est atteint. Par ailleurs, nous savons maintenant que le personnel est plus motivé quand la communication interne est bien soignée, nous sommes donc parvenus à notre objectif global. On peut tirer comme conclusion de cette étude que nous avons abordée la communication interne sur la performance des salariés de la Direction Générale de la FALC qui reste sujet très intéressant, vaste et d'une importance majeure pour un développement collaboratif de l'entreprise dans le but d'atteindre les objectifs organisationnels tracés. En réponse à la problématique de cette étude formulée de la manière suivante : «Quelle est l'influence de la communication interne sur la performance des salariés de la Direction Générale de la FALC ? » nous pouvons dire que cela est vrai. En effet, l'utilisation des outils de communication haute technologique permet d'obtenir la performance des systèmes d'information qui contribue à l'augmentation de la rapidité du travail. Aussi l'exécution de la communication ascendante comme l'écoute des salariés, conduisent à la performance des salariés. Alors on arrive à dire que la Direction Générale de la FALC est une entreprise Camerounaise, parmi d'autres, qui ont adopté la communication interne comme élément important de son développement vue son influence positive sur les performances des salariés et sur la réalisation des objectifs. Il est essentiel enfin de dire que l'amélioration continue doit être présente pour garantir un système de communication actualisé et fiable qui garantit une performance optimale des salariés et donc une richesse pour l'entreprise.

## BIBLIOGRAPHIE

- ALAINE, B. (2005), *Dictionnaire d'économie et des sciences sociales*, Ed ellipses, paris.
- ALLEGRE, C. B. et ANDEANSSIAN, A. E. (2008), *Gestion des ressources humaines* (Valeur de l'immatériel), 1er éd de Boeck, Bruxelles.
- BALLE, F. (2006), *Lexique de l'information et de la communication*, Edition, Dalloz, Paris.
- BEAU, D. et DAUDEL, S. (1992), *Stratégie d'entreprise et communication*, éd Dunod, Paris.
- BONNEFOUS, B. et autres (2005), *Information et communication*, éd de Bréal, Rosny-Sous- Bois.
- BONNEFOUS, C. et COURTOIS, A. (2001), *Indicateurs de performance*, éd Hermès, Paris.
- BROUWERS, CORNET, GUTIERREZ, PICHault, ROUSSEAU et WARNOUTE (1997), *Management humain et contexte de changement, pour une approche constructiviste préface de Andrew Pettigrew*, éd de Boeck, université Paris Bruxelles.
- BTS assistant de gestion de PME et de PMI (2003), *Information, Communication, Organisation*, 2eme éd de N. Aldosa.
- CHARBONNIER, A. et autres, *Vers une mesure de la performance contextuelle au travail de l'individu*, étude exploratoire à l'université de Toulouse.
- COBUT, E. et DONJEAN, C. (2015), *La communication interne*, 2ème éd de professionnelle, Belgique.
- CORNELIS, J. *Nouveau guide pratique de gestion des compétences (Modèle stimulant l'Entreprise apprenante via la collaboration entre le département Gestion Ressources Humaines et la ligne des départements Marketing Vente et Service)*, éd publibook.
- D'ALMEIDA, N. et LIBAERT, T. (2000), *La communication interne de l'entreprise*, 2eme éd DUNOD.
- D'ALMEIDA, N. et LIBAERT, T. (2007), *La communication interne de l'entreprise*, 5eme éd, DUNOD, Paris.
- D'ALMEIDA, N. et LIBAERT, T. (2007), *la communication interne de l'entreprise*, 5eme édition, Dunod, Paris.
- D'ALMEIDA, N. et LIBAERT, T. (2007), *La communication interne de l'entreprise*, 5eme édition, Dunod, Paris.
- D'ALMEIDA, N. et LIBEART, T. (2004), *La communication interne de l'entreprise*, 4ème éd, éd Dunod, Paris.

- DARTIER, J. F. (2004), Dictionnaire des sciences humaines, Edition science humaine, France.
- DAVAGLE, M. et autres (2011), *La bonne gouvernance dans les ASBL*, éd edipro, Belgique,
- DECAUDIN, J. M. et IGALENS J, *La communication interne (stratégies et techniques*, 2eme éd, DUNOD, Paris.
- DECAUDIN, J. M. et IGALENS (J), *La communication interne (stratégies et techniques*, 2eme éd, DUNOD.
- DEHAND, L. et GROSS, J. (1998), *Communication d'entreprise et d'organisation*, éd Moenne, Renne(France).
- Département des affaires économiques et sociale, division de statistique (2010), *Recommandations internationales concernant les statistiques industrielles*, éd Nations Unies, New York.
- DETRIE, P. et BROYEZ, C. (2001), *La communication interne au service de management*, 2eme éd de liaisons, paris.
- DORIATH, B. et GOUJET C. (2007), *Gestion Prévisionnelle et mesure de la performance*, 3eme éd, Dunod Paris.
- DORIATH, B. et GOUJET, C. (2007), *Gestion Prévisionnelle et mesure de la performance*, 3eme éd, Dunod, Paris.
- ECOSIP Economique, *Dialogue au tour de la performance en entreprise : les enjeux*, éd Le Harmattan.
- EMERY, Y. (2003), *Renouveler la gestion des ressources humaines, une approche axée sur la valeur ajoutée pour les organismes publics et les entreprises privés*, éd presses polytechniques et universitaires romandes, Lausanne.
- EMERY, Y. (2003), *Renouveler la gestion des ressources humaines, une approche axée sur la valeur ajoutée pour les organismes publics et les entreprises privés*, éd presses polytechniques et universitaires romandes, Lausanne.
- FERNANDEZ, A. (2011), *Les nouveaux tableaux de bord des managers*, 5eme éd EYROLLES.
- FERRIER, O. *Les très petites entreprises*, 1er éd de Boeck Université Rue Minime, B-1000 Bruxelles.
- GONGLOF, B. (2000), *L'individu et les performances organisationnelles*, éd l'Harmattan, Paris.
- GONGLOF, B. (2000), *L'individu et les performances organisationnelles*, éd l'Harmattan, Paris.
- GRARADJI, N. (2004), *Les métiers des ressources humaines*, éd de l'Etudiant, Paris.
- LETHIELLEUX, L. (2011), *l'essentiel de la GRH*, 5eme édition, crialino, paris.
- LIBAERT, T. (2007), *La communication verte : l'écologie au service de l'entreprise*, éd OIC, Naves(France).
- LIBAERT, T. (2008), *Communiquer dans un monde incertain*, éd PEARSON Village Mondial, Paris.
- LIBAERT, T. et WESTPHALEN, M. H. (2012), *Communiquer dans un monde incertain*, éd PEARSON Village Mondial, Paris.

- LIBAERT, T. et WESTPHALEN, M. H. (2012), *Communiquer dans un monde incertain*, éd PEARSON Village Mondial, Paris.
- LIBARET, T. et WESTPHALEN, M. H. (2012), *Communiquer dans un monde incertain*, éd PEARSON Village Mondial, Paris.
- LOHISSE, J. *La communication à la transmission à la relation, (culture et communication)* 4eme éd de Boeck, Bruxelles.
- LORINO, P. (2003), *Méthodes et pratiques de la performance*, 3eme éd d'Organisation, Paris.
- LUTHSAUS, C. et autres (2003), *Evaluation organisationnelle, cadre pour l'amélioration de la performance*, éd presses de l'université laval, Centre de recherche pour le développement international, Canada.
- MAGAKIAN, J. L. et AUDERY PAYAUD, M. (2007), *100 fiches pour comprendre la stratégie d'entreprise*, 2eme éd, Bréal.
- MALAVAL, P., DECAUDIN, J. M. et BENAROYA, C. (2005), *Pentacom : communication théorie et pratique*, éd Person Education, Paris.
- MALAVAL, P., DECAUDIN, J. M. et BENAROYA, C. (2012), *Pentacom (communication corporate, interne, financière, marketing b-to-c et b-to-b)*, 3eme éd Pearson, Paris.
- MARTORY, B. (2008), *piloter les performances par ressources humaines*, édition Liaisons, France.
- MARTORY, B., DELAY C. et SIGUIER, F. *Piloter les performances RH, la création de valeur par les ressources humaines*, éd de Liaisons, Paris.
- MEAD, J. (2009), *La Communication interne, Stratégie et Technique*, 2ème éd Dunod, Paris.
- MEIGNANT, A. (2006), *Manager la formation*, éd de liaisons, Paris.
- PAQUET, P. (2008), *Information, Communication, et Management dans l'entreprise : quels enjeux ?* éd l'Harmattan, Paris.
- RICHET, X. (2001), *Économie de l'entreprise*, 2eme éd HACHETTE Supérieur, Paris.
- TESSIER, R. et TELLIER, Y. (1990), *Historique et prospective du changement planifié (changement et développement des organisations)*, éd presses de l'université du Québec.
- VOYER, P. (2009), *Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance*, éd presse université de Québec, Canada.

**ANNEXE**

**UNIVERSITE DE YAOUNDE I**  
**ECOLE NORMALE SUPERIEURE DE L'ENSEIGNEMENT TECHNIQUE (ENSET)**  
**D'EBOLOWA**

**QUESTIONNAIRE DE RECHERCHE ADRESSE AUX SALARIES DE LA FALC**

Dans le cadre de notre mémoire de fin de formation pour l'obtention du DIPET 2 en Communication Administrative de l'Ecole Normale Supérieure de l'Enseignement Technique (ENSET) d'Ebolowa, nous sollicitons votre participation à remplir un bref questionnaire sur le thème : « *Communication Interne et Performance des organisations : cas de la Direction Générale de la Fondation Médicale Ad-Lucem au Cameroun* » qui a pour but de nous permettre de mieux connaître la réalité de la communication au sein de votre entreprise. Nous vous rassurons que, tout ceci reste confidentiel et dans l'anonymat, nous vous remercions d'avance.

**AXE 1 : IDENTIFICATION DES REpondANTS (cochez la case correspondante)**

**1. Sexe :**

Masculin

Féminin

**2. Catégorie d'âge :**

[25-35[    [36-46[

[47-57[    [58-68]

**3. Situation familiale :**

Célibataire

Marié (e)

Divorcé (e)

**4. Niveau d'instruction :**

Primaire

Premier cycle universitaire

Secondaire

Second cycle université

**5. Ancienneté dans la Fondation Médicale Ad-Lucem**

[Moins de 6 ans [

[6-10ans [

[11-15[

[16-20 ans [

[Plus de 20ans]

**6. Catégorie socioprofessionnelle :**

Cadre supérieure

Cadre moyen

Chef de Service

Secrétaire

Agent d'entretien

Chauffeur

Agent de maîtrise

Agent de liaison



**AXE 2 : PERFORMANCE DES EMPLOYES**

**1. Quel est le mode de communication interne le plus utilisé au sein de votre entreprise ?**

- Oral
- Par courrier
- Par email
- Par téléphone
- Par affichage

**2. le système de communication interne au sein de votre l'entreprise est-il efficace ?**

Oui  Non

Pourquoi ?.....

**3. La communication interne vous aide-t-elle à régler certaines situations de conflits au sein de l'entreprise ?**

Oui  Non

Si oui lesquelles .....

**4. La communication interne adoptée au sein de votre entreprise est-elle capable de résoudre les problèmes liés à la performance ?**

Oui  Non

Pourquoi ? .....

**5. Les problèmes de performance sont dûs :**

- Au processus de prise de décision faussé.
- à la mauvaise circulation des informations entre les personnes
- à la possibilité d'expression limitée

**6. Pensez-vous que le manque de performance en milieu professionnel est dû ?**

- Mauvaise gestion
- Manque de communication
- Charge du travail

**7. Pensez-vous qu'il existe un lien entre la communication interne et la performance dans votre entreprise ?**

Oui  Non

Si non pourquoi ?.....

**AXE 3 : COMMUNICATION ET PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE**

**1. Quel est le comportement de votre entreprise face à la concurrence ?**

Renforcement du personnel  Augmentation du salaire aux personnels   
Changement de stratégie  Amélioration des conditions de travail

**2. Qu'est-ce qui vous encourage à améliorer votre performance ?**

Le salaire   
La sécurité d'emploi

**3. A votre avis la communication interne est-elle important pour la performance dans votre entreprise ?**

Oui  Non

Justifier.....  
.....

**4. l'amélioration de la performance individuelle contribue-t-elle à la viabilité de l'entreprise?**

Oui  Non

Justifier.....

**5. Quelle est la méthode utilisée pour booster la performance de votre entreprise ?**

-La communication  Améliorer les conditions de travail   
-La formation du personnel  Intégrer les employés dans les prises de décisions

**6. Quelle est la stratégie communicationnelle pour booster la performance ?**

-Ecouter attentivement l'employé et s'assurer de bien comprendre  
Son point de vue tout en restant objectif et en gardant une ouverture d'esprit.   
- Atelier participatif.   
- Réunion de concertation.

**7. Avez-vous une boîte à suggestions dans votre entreprise ?**

Oui  Non

Si oui quelles sont vos suggestions proposées ?.....

# TABLE DES MATIERES

<b>SOMMAIRE</b> .....	i
<b>DEDICACE</b> .....	ii
<b>REMERCIEMENTS</b> .....	iii
<b>LISTE DES ABREVIATIONS</b> .....	iv
<b>LISTE DES FIGURES</b> .....	v
<b>LISTE DES TABLEAUX</b> .....	vi
<b>RESUME</b> .....	vii
<b>ABSTRACT</b> .....	viii
<b>INTRODUCTION GENERALE</b> .....	1
<b>1-CONTEXTE ET JUSTIFICATION</b> .....	2
<b>2-LA PROBLEMATIQUE</b> .....	3
<b>3-QUESTION DE RECHERCHE</b> .....	5
<b>4-HYPOTHESES DE RECHERCHE</b> .....	6
<b>5-OBJECTIFS DE LA RECHERCHE</b> .....	6
<b>6-LES MOTIVATIONS</b> .....	7
<b>7-REVUE DE LA LITTERATURE</b> .....	7
<b>PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET CONCEPTUEL DE LA COMMUNICATION INTERNE ET LA PERFORMANCE DES ORGANISATIONS</b> .....	11
<b>CHAPITRE I : LE FONCTIONNEMENT DE LA COMMUNICATION INTERNE DANS LA PERFORMANCE DES ORGANISATIONS</b> .....	12
<b>SECTION 1 : ETUDE CONCEPTUELLE</b> .....	12
<b>1. NOTION DE COMMUNICATION INTERNE</b> .....	12
<b>1.1- Définition théorique de la communication:</b> .....	12
<b>1.2- Définition de la communication interne</b> .....	15
<b>2. PERFORMANCE DES ORGANISATIONS : UNE REVUE DE LA LITTERATURE</b> .....	17
<b>1.1- La notion de la performance</b> .....	17
<b>1.2- La délimitation du concept de performance</b> .....	19
<b>SECTION 2 : ETUDE THEORIQUE</b> .....	21

2.1- L'école classique .....	21
2.2- L'école des relations humaines .....	22
2.3- L'école néoclassique.....	23
<b>CHAPITRE II: L'IMPACT DE LA COMMUNICATION INTERNE SUR LA QUALITE DE LA PERFORMANCE A LA DIRECTION GENERALE DE LA FONDATION MEDICALE AD LUCEM AU CAMEROUN.....</b>	<b>24</b>
<b>SECTION I : LES FACTEURS CLE DE LA MOBILISATION DES COMPETENCES INTERNES .....</b>	<b>24</b>
1. Communication interne.....	24
1.1- La communication écrite.....	24
1.2- Communication verbale .....	26
1.3- Les tendances récentes .....	29
2. Généralités sur la performance de la FALC .....	29
1.1- Les dimensions de la performance .....	29
1.2- Les indicateurs de la performance en entreprise .....	31
1.3- Les axes de mesure de la performance.....	31
1.4- Les types de performance.....	32
1.5- Le pilotage de la performance interne .....	34
1.6- Les outils de mesure de la performance.....	34
<b>SECTION 2 : LIEN EMPIRIQUE ENTRE LA COMMUNICATION INTERNE ET LA PERFORMANCE EN L'ENTREPRISE .....</b>	<b>36</b>
1. la communication interne et la stratégie de l'amélioration de la performance dans l'entreprise	36
2. Concepts indispensables aux bonnes relations entre les salariés .....	36
3. Facteur clé de la confiance .....	37
<b>DEUXIEME PARTIE : APPROCHE OPERATIONNELLE DE LA COMMUNICATION INTERNE EN RAPPORT AVEC LA PERFORMANCE.....</b>	<b>39</b>
<b>CHAPITRE III : ECOSYSTEME ADMINISTRATIF DE LA DIRECTION GENERALE DE LA FONDATION MEDICALE AD-LUCEM AU CAMEROUN (FALC) .....</b>	<b>40</b>
<b>SECTION 1 : PRESENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL.....</b>	<b>40</b>
1. Synthèse historique .....	40
2-Organigramme de la Direction Générale .....	42
3-Effectif.....	43
<b>SECTION 2 : ORGANISATION METHODOLOGIQUE .....</b>	<b>44</b>
1. Rappel de l'objectif de la recherche .....	44

1.1- Objectif de l'étude.....	44
1.2- Intérêt de l'étude .....	44
1.3- Problématique .....	45
1.4- Choix et justificatif de l'approche .....	45
2. Présentation de la méthode d'investigation .....	45
2.1- Processus d'investigation.....	45
2.2-Traitement des données.....	48
<b>CHAPITRE IV : PRESENTATION DES RESULTATS SUR L'ENQUETE DE LA COMMUNICATION INTERNE ET PERFORMANCE DE LA FALC .....</b>	<b>49</b>
<b>SECTION 1 : ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS .....</b>	<b>49</b>
1. La présentation des caractéristiques de l'échantillon .....	49
2. La vérification de la première hypothèse.....	60
3. La vérification de la deuxième hypothèse .....	65
<b>SECTION 2 : RECOMMANDATIONS .....</b>	<b>65</b>
1. Conseils pour maximiser les forces.....	65
2. Amélioration apportée au niveau de la Direction Générale de la FALC .....	67
2.1- Impliquer les salariés dans le projet de l'entreprise.....	67
2.2- Collaborer étroitement avec les managers.....	67
2.3- Favoriser l'échange ainsi que la reconnaissance du travail .....	67
2.4- Saisir le bon moment pour communiquer .....	68
3. Proposition des solutions .....	68
3.1- Réalisation d'un audit de communication interne .....	68
3.2- La mise en place d'un service de communication .....	69
3.3- L'établissement d'un plan de communication.....	70
3.4- La mise en place d'une boîte à idées.....	71
<b>CONCLUSION GENERALE.....</b>	<b>73</b>
<b>REFERENCES BIBLIOGRAPHIES .....</b>	<b>75</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>78</b>
<b>TABLE DES MATIERES.....</b>	<b>82</b>