

REPUBLIQUE DU CAMEROUN

*Paix – Travail – Patrie*

\*\*\*\*\*

UNIVERSITE DE YAOUNDE I  
ECOLE NORMALE SUPERIEURE  
D'ENSEIGNEMENT TECHNIQUE  
D'EBOLOWA

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

\*\*\*\*\*



REPUBLIC OF CAMEROUN

*Peace – Work – Fatherland*

\*\*\*\*\*

UNIVERSITY OF YAOUNDE I  
TECHNICAL TEACHER'S  
TRAINING COLLEGE OF  
EBOLOWA

DEPARTMENT OF OF  
INNOVATION,  
COMMERCIAL TECHNICS AND  
INDUSTRIALIZATION

\*\*\*\*\*

**Filière**  
**COMMUNICATION ADMINISTRATIVE**

**COMMUNICATION INTERNE ET MOTIVATION DES  
ENSEIGNANTS AU TRAVAIL :  
CAS DU LYCEE TECHNIQUE D'EBOLOWA**

Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme  
d'enseignement  
technique de deuxième grade (DIPET II)

Par : **BITA BI AKOA Francis Aymard**  
Licencié en Droit

Sous la direction de  
**Pr. NZESSÉ Ladislas**  
Professeur Titulaire

**Année Académique : 2019-2020**



## **AVERTISSEMENT**

L'Université de Yaoundé I et l'ENSET d'Ebolowa n'entendent donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans ce mémoire. Celles-ci doivent être considérées comme étant propres à leur auteur.

# *A ma mère*

## REMERCIEMENTS

La grandeur d'une bonne action se mesure rarement à la gratitude de celui qui en fut l'objet. Toutefois, qu'il me soit permis à travers ces lignes de remercier particulièrement :

- Le **Professeur NZESSÉ LADISLAS**, pour son encadrement scientifique, ses recadrages et sa disponibilité ;
- Le **Professeur NDJAKOMO ESIANE Salomé**, Directeur de l'ENSET d'Ebolowa ;
- L'ensemble du corps pédagogique et administratif de l'ENSET d'Ebolowa ;
- **Monsieur OYONO ELLA Daniel Éric**, Proviseur du Lycée Technique d'Ebolowa, pour son accueil et sa disponibilité.
- Le Révérend Pasteur **MBARGA Jacques François** ;
- Le Révérend Pasteur **AVA ENGOLO Jean** ;
- Mes frères et sœurs, si chers à mon cœur ;
- **Monsieur et Madame ASSAM**, pour leur amabilité et leurs encouragements ;
- Mesdames **AMATANA Agnès**, **AVA Suzie** et **MPOUOL Dorice** pour leur immesurable soutien ;
- Toute ma famille spirituelle de Yaoundé et d'Ebolowa ;
- Tous mes camarades de la 2<sup>ème</sup> promotion de l'ENSET d'Ebolowa, spécialité Communication Administrative ;
- Tous ceux qui de près ou de loin, m'ont apporté leur soutien inconditionnel et multiforme. Trouvez ici l'expression de ma profonde reconnaissance.

## LISTE DES ABREVIATIONS ET SYMBOLES

CI .....	Communication interne
HR .....	Hypothèse de recherche
HS .....	Hypothèse secondaire
LTE .....	Lycée Technique d'Ebolowa
STT .....	Sciences et Technologies du Tertiaire
TI .....	Techniques Industrielles
VD .....	Variable dépendante
VI .....	Variable indépendante

## LISTE DES TABLEAUX

<b>Tableau 1</b> : Synthèse sur la communication verticale .....	12
<b>Tableau 2</b> : Synthèse sur la communication horizontale .....	13
<b>Tableau 3</b> : Répartition des enseignants du LTE par section de travail.....	55
<b>Tableau 4</b> : Répartition des enseignants du LTE par sexe .....	55
<b>Tableau 5</b> : Répartition de l'échantillon.....	56
<b>Tableau 6</b> : Opérationnalisation des variables de l'hypothèse spécifique N°1 .....	59
<b>Tableau 7</b> : Opérationnalisation des variables de l'hypothèse spécifique N°2 .....	60
<b>Tableau 8</b> : Style de Leadership.....	65
<b>Tableau 9</b> : Participation des enseignants à la gestion.....	66
<b>Tableau 10</b> : Communication orale.....	67
<b>Tableau 11</b> : Communication écrite.....	67
<b>Tableau 12</b> : Communication audiovisuelle .....	68
<b>Tableau 13</b> : Reconnaissance de la hiérarchie.....	69
<b>Tableau 14</b> : Qualité des relations.....	69
<b>Tableau 15</b> : Collaboration entre enseignants au LTE.....	70
<b>Tableau 16</b> : Le degré de rumeurs au LTE .....	71
<b>Tableau 17</b> : Reconnaissance des autres enseignants .....	72
<b>Tableau 18</b> : Sentiment de développement dans les rapports transversaux.....	73
<b>Tableau 19</b> : Sentiment de développement dans les rapports avec la hiérarchie.....	74
<b>Tableau 20</b> : Sentiment de contrainte émanant de la hiérarchie .....	75
<b>Tableau 21</b> : La Confiance en soi dans les rapports avec la hiérarchie.....	76
<b>Tableau 22</b> : La confiance en soi dans les rapports avec les collègues .....	77
<b>Tableau 23</b> : L'appréciation envers les collègues.....	78
<b>Tableau 24</b> : La Perception de groupe.....	78
<b>Tableau 25</b> : Le Désir de partir causé par la hiérarchie.....	79
<b>Tableau 26</b> : Le Désir de partir causé par les collègues.....	80
<b>Tableau 27</b> : Relation entre « Style de leadership » et « Désir de partir » : Tableau croisé.....	81
<b>Tableau 28</b> : Relation entre « Style de leadership » et « Désir de partir » : Tests de Khi-deux.....	81
<b>Tableau 29</b> : Relation entre « Style de leadership » et « Désir de partir » : Mesures symétriques .....	82
<b>Tableau 30</b> : Relation entre « Qualité des relations » et « Sentiment de développement » : Tableau croisé.....	82
<b>Tableau 31</b> : Relation entre « Qualité des relations » et « Sentiment de développement » : Tests de Khi-deux .....	83
<b>Tableau 32</b> : Relation entre « Qualité des relations » et « Sentiment de développement » : Mesures symétriques .....	83

## LISTE DES GRAPHIQUES

<i>Graphique 1 : Répartition des opinions sur le style de leadership au LTE.....</i>	<i>66</i>
<i>Graphique 2 : Répartition des opinions sur la participation à la gestion du LTE .....</i>	<i>66</i>
<i>Graphique 3 : La communication orale au LTE.....</i>	<i>67</i>
<i>Graphique 4 : La communication écrite au LTE.....</i>	<i>68</i>
<i>Graphique 5 : La communication audiovisuelle au LTE.....</i>	<i>68</i>
<i>Graphique 6 : La reconnaissance de la hiérarchie.....</i>	<i>69</i>
<i>Graphique 7 : Qualité des relations au LTE .....</i>	<i>70</i>
<i>Graphique 8 : La collaboration entre enseignants au LTE.....</i>	<i>71</i>
<i>Graphique 9 : Le degré de rumeurs au LTE.....</i>	<i>72</i>
<i>Graphique 10 : La reconnaissance transversale au LTE .....</i>	<i>73</i>
<i>Graphique 11 : Le sentiment de développement dans les rapports transversaux .....</i>	<i>74</i>
<i>Graphique 12 : Sentiment de développement dans les rapports avec la hiérarchie.....</i>	<i>75</i>
<i>Graphique 13 : Sentiment de contrainte émanant de la hiérarchie.....</i>	<i>76</i>
<i>Graphique 14 : Confiance en soi dans les rapports avec la hiérarchie .....</i>	<i>77</i>
<i>Graphique 15 : Confiance en soi dans les rapports avec les collègues.....</i>	<i>77</i>
<i>Graphique 16 : Appréciation envers les collègues.....</i>	<i>78</i>
<i>Graphique 17 : La perception de groupe.....</i>	<i>79</i>
<i>Graphique 18 : Désir de partir causé par la hiérarchie .....</i>	<i>80</i>
<i>Graphique 19 : Désir de partir causé par les collègues .....</i>	<i>80</i>

## **LISTE DES FIGURES**

Figure 1 : Les types de communication selon le nombre de participants.....	14
Figure 2 : Le système général de la communication selon Shannon et Weaver .....	24
Figure 3 : Le modèle du two-step flow of communication de Lazarsfeld et Katz .....	25
Figure 4 : Le schéma de la communication verbale de Jakobson .....	26
Figure 5 : La boucle simplifiée de rétroaction de Wiener .....	27
Figure 6 : La pyramide des besoins de Maslow .....	33
Figure 7 : Organigramme du Lycée Technique d'Ebolowa .....	54



## AVANT-PROPOS

L'Ecole Normale Supérieure d'Enseignement Technique d'Ebolowa (ENSET - Ebolowa) est une institution de l'université de Yaoundé I créée par le Décret présidentiel N° 2017/586 du 24 Novembre 2017. Sa mission essentielle est de former des professeurs d'enseignement technique et des Conseillers d'orientation devant être opérationnels dans les Collèges et Lycées d'Enseignement Technique de la République du Cameroun. Pour accomplir cette mission, les textes statutaires de l'ENSET exigent, dans le cadre de la formation des futurs professeurs, la production d'un rapport de recherche de fin d'étude rendu ou d'un mémoire de fin de formation. L'objectif de ce travail est de développer chez les futurs enseignants un esprit de recherche de créativité et d'organisation.

Dans Cette perspective, nous avons axé notre réflexion sur « *La communication interne et la motivation des enseignants au travail : Cas du Lycée Technique d'Ebolowa* ». Ce thème part du constat selon lequel face à la conjoncture socio-économique qui prévaut, l'enseignant est aujourd'hui un professionnel qui a besoin de motivation pour continuer d'exercer sa noble profession. L'une des solutions qui pourrait être envisagée par les administrateurs éducatifs est la communication interne. Notre but est donc de promouvoir une gestion administrative des établissements scolaires axée sur le développement de la motivation des enseignants.

Notre étude se veut être une stimulation pour les responsables des institutions scolaires et pour les enseignants, afin qu'ils attachent une attention particulière aux relations qui se tissent au sein de leur lieu de travail, en l'occurrence l'établissement scolaire.

Conscients de notre peu d'expérience dans le domaine de la recherche, nous n'avons pas pu aborder pleinement notre sujet. C'est pourquoi tout en demandant l'indulgence des spécialistes en la matière sur les lacunes que pourrait comporter notre étude, nous acceptons d'emblée les critiques et les suggestions allant dans le sens de l'amélioration.

## RESUME

La communication interne se présente comme le mécanisme par lequel les relations humaines existent et se développent au sein d'un groupe. Elle inclut tous les symboles de l'esprit avec les moyens de les transmettre à travers l'espace et de les maintenir dans le temps. Elle se déploie à travers des canaux formels ou informels et par un circuit vertical ou horizontal. La présente étude se situe dans un contexte de détérioration continue de la motivation des enseignants en Afrique en général et au Cameroun en particulier. Elle suggère alors la communication en vigueur au sein des établissements scolaires comme étant un facteur tout aussi important que d'autres pour améliorer la motivation travail chez les enseignants. Son objectif est dès lors de montrer l'impact de la communication ascendante, descendante et transversale sur la motivation des enseignants au sein d'une institution scolaire.

La démarche qui a été adoptée afin d'atteindre cet objectif est de type hypothético-déductive, tandis que le questionnaire est le principal outil de collecte des données. Pour procéder à l'analyse de nos données, nous avons utilisé le logiciel SPSS. L'analyse statistique a abouti aux résultats suivants: la communication interne d'un établissement scolaire, aussi bien verticale qu'horizontale, influence positivement la motivation des enseignants exerçant au sein de ladite institution.

Les résultats obtenus confortent l'intérêt pour les composantes de la communication interne comme susceptibles d'avoir un impact non négligeable sur l'état d'esprit et l'engagement des enseignants. Cette recherche met ainsi en exergue l'importance pour les managers éducatifs de promouvoir au sein des établissements scolaires, des dispositifs communicationnels en direction des enseignants. Cette entreprise est susceptible de favoriser le développement chez ces derniers des sentiments de compétence, d'appartenance et d'épanouissement professionnel.

**Mots clés** : Communication interne, motivation au travail, enseignants, établissement scolaire.

## ABSTRACT

Internal communication is presented as the mechanism by which human relations exist and develop within a group. It includes all the symbols of the mind with the means to transmit them through space and to maintain them in time. It unfolds through formal or informal channels and through a vertical or horizontal direction. This study is set in a context of continuing deterioration of teachers' motivation in Africa in general and in Cameroon in particular. It therefore suggests that internal communication within schools is a factor just as important as others in improving teachers' motivation at work. Its objective is therefore to show the impact of ascending, descending and transversal communication on teachers' motivation within a school institution.

The approach that has been adopted to achieve this objective is of the hypothetical-deductive type, with the questionnaire as the main data collection tool. To analyze our data, we used the SPSS software. The statistical analysis led to the following results: internal school communication, both vertical and horizontal, has a positive influence on the motivation of the teachers working in the school.

The results obtained confirm the interest in the components of internal communication as having a significant impact on teachers' attitudes and commitment. Indeed, this research highlights the importance for educational managers to promote communication mechanisms for teachers within schools. This undertaking is likely to foster the development of teachers' feelings of competence, belonging and professional fulfilment.

**Key words:** Internal Communication, motivation at work, Teachers, Schools.

## SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION GENERALE .....</b>	<b>1</b>
<b>PARTIE I : CADRE THÉORIQUE ET MÉTHODOLOGIQUE .....</b>	<b>6</b>
<b>CHAPITRE I : THÉORISATION DES CONCEPTS .....</b>	<b>7</b>
SECTION 1 : LE CONCEPT DE COMMUNICATION INTERNE.....	7
SECTION 2 : LE CONCEPT DE MOTIVATION AU TRAVAIL .....	28
<b>CHAPITRE II : CADRE DE RÉFÉRENCE .....</b>	<b>42</b>
SECTION 1 : LES FACTEURS DE FAÇADE POUR LA MOTIVATION DES ENSEIGNANTS.....	42
SECTION 2 : LA COMMUNICATION INTERNE : FACTEUR DE MOTIVATION AU TRAVAIL .....	44
<b>CHAPITRE III : MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE .....</b>	<b>53</b>
SECTION 1 : PRÉSENTATION DU CORPUS D'ÉTUDE .....	53
SECTION 2 : DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE .....	57
<b>PARTIE II : CADRE OPERATOIRE .....</b>	<b>64</b>
<b>CHAPITRE IV : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS.....</b>	<b>65</b>
SECTION 1 : DESCRIPTION DES VARIABLES.....	65
SECTION 2 : VÉRIFICATION DES HYPOTHÈSES .....	81
<b>CHAPITRE V : DISCUSSION DES RÉSULTATS .....</b>	<b>85</b>
SECTION 1 : INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS.....	85
SECTION 2 : VALEUR THÉORIQUE DES RÉSULTATS .....	86
<b>CONCLUSION GENERALE.....</b>	<b>89</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>92</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>95</b>
<b>TABLE DES MATIERES .....</b>	<b>99</b>

# INTRODUCTION GENERALE

---

Les établissements scolaires sont des institutions de type assez particulier. Si on considère dans le domaine de la gestion le mot « organisation », trois acceptions peuvent lui être attribués. Dans un premier sens, l'organisation est l'activité d'organiser ou de réaliser un ordre, c'est-à-dire créer des règles, formaliser des relations d'Homme à Homme, mais également d'Homme à machine ; définir des valeurs, des comportements souhaités, des objectifs à atteindre. Dans un deuxième sens, l'organisation est le cadre que représente pour ses membres, l'état d'un système après l'acte d'organiser, notamment les réseaux de relations et d'interactions, les structures et processus formels et informels qui sont créés, consciemment ou non, pour atteindre un but et des objectifs. Et dans son sens troisième, l'organisation s'appréhende comme un système sociotechnique composé d'individus, de moyens techniques, de matériels réunis en vue d'un but, et d'objectifs. C'est un système composé d'acteurs jouant différents rôles, remplissant diverses activités, et au sein duquel les préférences, les informations, les intérêts et les connaissances de ces acteurs peuvent diverger.

Pour que les acteurs d'une organisation se comprennent, il est nécessaire que soit mis en place un système de communication efficace et motivant. C'est dans cette optique que plusieurs travaux se sont intéressés à la communication organisationnelle pour tenter d'en appréhender les contours et de proposer des modèles convaincants. La communication des organisations possède alors deux dimensions : la première est liée à la communication interne, tandis que la deuxième est relative à la communication externe. Pendant que cette dernière établit des relations entre l'organisation et le monde extérieur, la communication interne renvoie à l'ensemble des échanges qui se produisent à l'intérieur de l'organisation (Libaert & Westphalen, 2012) et qui mettent les membres de celle-ci en relation.

Cette fonction est devenue l'une des préoccupations majeures des managers d'entreprise. Ceci est dû à la responsabilité qu'ils ont de mettre en place les mesures nécessaires pour motiver les salariés, accompagner les changements organisationnels et véhiculer une bonne image de l'entreprise tant à l'interne qu'à l'externe. Bien que cette fonction de communication interne n'a été jusque-là exploitée que par les entreprises<sup>1</sup>, il est important de préciser que le concept serait tout aussi profitable aux organisations éducatives.

Le choix de notre sujet est justifié par le constat suivant : les enseignants représentent la ressource éducative la plus importante, car c'est leur action qui détermine la qualité de l'éducation. Malheureusement, leur contribution aujourd'hui peu valorisée, ainsi que les conditions de vie et de travail auxquelles ces professionnels font face, entraînent leur

---

<sup>1</sup> Organisations à but lucratif

démotivation. Cet état d'esprit se traduit par l'exode massif des enseignants vers les administrations ou d'autres fonctions plus lucratives, et même par la désertion sans préavis des salles de classe. Il devient dès lors primordial de s'intéresser à cette crise sociétale majeure, d'autant plus que dans le contexte actuel où l'enseignant perd son identité professionnelle, en même temps que de l'autre côté les demandeurs de formation ne perçoivent pas cette identité, la motivation de l'enseignant prend un coup qui pourrait coûter au-delà même de sa propre personne, l'avenir de plusieurs générations d'apprenants et partant la société toute entière. Ce constat nous interpelle ainsi à mener des investigations sur la motivation des enseignants, et plus particulièrement sur les facteurs susceptibles de rehausser la motivation des gladiateurs de la craie.

La communication interne se pose ainsi comme l'une des forces qui pourrait participer à redorer le blason entaché des enseignants. Sur le plan managérial en effet, elle se pose comme étant un outil stratégique pour l'évolution de l'entreprise, la composante d'un système global d'organisation des flux d'information, et des échanges. Une bonne stratégie de communication interne renforce la cohésion entre les différentes catégories socioprofessionnelles de la structure, crée un espace de confiance afin de motiver les salariés, car un personnel motivé à l'intérieur fait une entreprise aimée à l'extérieur, et crée une identité de l'entreprise capable de la situer et de la positionner dans son environnement. La communication interne constitue un facteur clé du succès de nombre d'entreprises. Elle permet de créer chez les collaborateurs un sentiment d'appartenance en les aidant à comprendre la situation générale de l'entreprise, ce qui favorise l'atteinte des objectifs globaux et s'inscrit dans une dynamique d'amélioration de la performance de l'entreprise.

Il serait donc intéressant d'étudier les possibilités d'un transfert conceptuel afin que les principes et techniques de la communication interne, jusqu'ici au service des organisations, bénéficient également au Management éducatif et au métier d'enseignant.

C'est donc dans ce cadre et cet élan de réflexion que s'inscrit notre étude intitulée : **Communication interne et motivation des enseignants : Cas du Lycée Technique d'Ebolowa.**

La motivation joue un rôle important dans l'exercice et le développement professionnels des enseignants. Or vu les enjeux et les conditions de l'éducation au Cameroun, les établissements scolaires à travers leur fonctionnement, les systèmes d'incitation et les valeurs qui sont instaurés en leur sein, peuvent eux-mêmes influencer ce processus psychologique. Notre question de recherche est donc formulée ainsi qu'il suit :

## **De quelle manière est-ce que la communication interne d'un établissement scolaire influence-t-elle la motivation des enseignants ?**

De cette question principale découle deux autres questions subsidiaires de recherche :

- ✦ Comment la communication verticale influence-t-elle la motivation des enseignants ?
- ✦ Comment la communication transversale influence-t-elle la motivation des enseignants ?

En essayant d'apporter des éléments de réponse à ces questions, notre étude se donne les objectifs suivants :

- Sur le plan théorique, elle vise à mesurer la communication interne en lien avec les déterminants de la motivation ; à montrer l'impact que peut avoir sur la motivation des enseignants, la communication interne mise en place au sein d'un établissement scolaire.
- Sur le plan de la pratique éducative, elle permet de contribuer à la professionnalisation du métier d'enseignant, de rehausser la valeur de la profession en montrant comment les chefs d'établissements peuvent améliorer leur gestion, et les enseignants contribuer à leur propre épanouissement individuel et professionnel.
- Sur le plan social, cette étude veut montrer que, bien qu'il existe d'autres facteurs qui sont mis en avant pour expliquer la démotivation ou la motivation des enseignants, la communication interne des établissements scolaires est également un déterminant non négligeable pour la motivation des enseignants.

Comme faisant suite aux objectifs qui précèdent, l'hypothèse générale que notre étude s'attèle à vérifier est la suivante : La communication interne a une influence positive sur la motivation des enseignants. A partir de cette hypothèse, nous aurons deux hypothèses secondaires, lesquelles s'articulent ainsi :

- La communication verticale influence positivement la motivation des enseignants
- La communication transversale influence positivement la motivation des enseignants.

Dans le but d'atteindre les objectifs préalablement fixés, le type de recherche que nous mènerons se veut exploratoire et descriptif. Nous examinerons ainsi l'impact de la communication interne sur la motivation des enseignants en adoptant une démarche hypothético-déductive. Ce choix méthodologique nous oriente vers une recherche purement quantitative. Et afin de vérifier les hypothèses qui ont été formulées plus tôt, il est nécessaire pour les besoins de la cause de mener une enquête auprès des enseignants d'un établissement scolaire, à savoir le Lycée Technique d'Ebolowa.



Le présent document qui restitue l'essence de notre travail est ainsi divisé en deux parties. La première, le cadre théorique et méthodologique rend compte des écrits relatifs à notre sujet et de la méthodologie employée par notre étude, tandis que la seconde, le cadre opératoire, restitue les résultats des recherches menées sur le terrain.

# **PARTIE I :**

## **CADRE THÉORIQUE ET MÉTHODOLOGIQUE**

---

Cette première partie de notre étude comprend trois chapitres. Le premier chapitre explicite en même temps qu'il précise le cadre théorique des concepts clés qui constituent notre sujet d'étude, le deuxième analyse ensuite le cadre de référence situationnel et le champ théorique spécifique relatifs à notre sujet, et le troisième fournit les éléments méthodologiques utilisés pour mener à bien notre étude.

---

# CHAPITRE I

## THÉORISATION DES CONCEPTS

---

Selon Aktouf (1987), les concepts sont des unités décomposables ou non qui revêtent dans le cadre d'une théorie donnée, un sens construit, complet et univoque. Il est par conséquent opportun de préciser le sens des concepts de communication interne (**Section 1**) et de motivation au travail (**Section 2**), ainsi que les diverses significations que les théories scientifiques leur accordent.

### SECTION 1 : LE CONCEPT DE COMMUNICATION INTERNE

#### 1.1. Notion de communication interne

Daniel Bounoux affirme que « *Nulle part ni pour personne n'existe LA communication. Ce terme recouvre trop de pratiques, nécessairement disparates, indéfiniment ouvertes et non dénombrables* » (Bounoux, 2001). Ainsi, il n'existe pas une définition unique du terme communication. Si la plupart des disciplines s'accordent à la reconnaître comme un processus, les points de vue divergent lorsqu'il est question de la qualifier. Dans le cadre des organisations, l'importance de la communication interne a évolué en même temps que le discours sur les organisations.

##### 1.1.1. Définition

Selon le dictionnaire de la langue française, Le Robert, la communication peut être définie comme le fait de communiquer, d'établir une relation avec quelqu'un ou quelque chose. C'est un échange de signes, de messages entre un émetteur et un récepteur<sup>2</sup>. De cette définition, découlent deux considérations. Premièrement, la communication permet de construire une relation. Elle ne peut avoir lieu que lorsque nous sommes en présence de deux ou plusieurs personnes. Et deuxièmement, elle met en scène plusieurs éléments qui l'opérationnalisent.

La communication interne recouvre quant à elle plusieurs aspects qui lui imposent chacun une définition particulière. Les chercheurs qui s'intéressent à ce concept focalisent leurs réflexions sur un de ces aspects particuliers, étant donné que le choix d'une définition a des conséquences sur la démarche scientifique à suivre (Giroux, 1994).

---

<sup>2</sup> (s.d.). Consulté le Avril 15, 2020, sur Le Robert Dico en ligne:  
<http://dictionnaire.lerobert.com/definition>

Trois définitions permettent de ressortir les aspects et les points de vue les plus notoires de la communication interne : La première définition découle en théorie de l'organisation, de la représentation de l'organisation comme étant une machine. Dans cette perspective, la communication interne est **la transmission de messages d'un émetteur (hiérarchie) à un récepteur (subordonnés) à travers des canaux, afin d'assurer la production des biens et services**. Ici, la communication est un outil de production, une fonction de l'organisation caractérisée par son formalisme et sa verticalité. Et même si la notion de feedback est présente, la transmission des informations se fait en grande partie dans un sens unidirectionnel. Par divers moyens (Directives, mémos, cahier de règles, procédures administratives, manuels, etc.), la hiérarchie transmet des instructions aux subordonnés pour décrire les tâches à effectuer, les méthodes à utiliser et les résultats attendus, tandis que les subordonnés font parvenir à la hiérarchie (par le moyen des contrôles) les données dont elle a besoin pour prendre des décisions.

Lorsque l'on considère plutôt l'organisation comme une communauté culturelle, le point central de la communication n'est plus le message transmis, mais plutôt les relations humaines. La communication interne peut se définir, sous cet angle, comme **l'ensemble des interactions qui ont lieu entre les membres d'une organisation**. Ce point de vue préserve la même vision instrumentale de la communication, car on part du postulat que *« l'amélioration du climat dans l'organisation entraînera une augmentation de la satisfaction au travail, provoquera un engagement accru et une productivité plus grande »* (Euske & Roberts, 1987). Les gestionnaires qui privilégient cette vision de la communication interne initient des occasions de rencontre et d'échanges entre et avec les employés, introduisent les journaux internes, afin d'améliorer le climat organisationnel. *« Dans cette approche, on valorise la communication informelle, orale, dans des échanges de face à face. La communication y est à la fois verticale et horizontale. »* (Giroux, 1994).

La communication interne peut encore être perçue comme **un processus transactionnel dans lequel chaque membre de l'organisation participe à la construction de celle-ci, sa stratégie, ses orientations, son identité**. Sous cet aspect, le terme « transaction » est préféré à celui d' « interaction » car la transaction suppose une action conjointe ; *« les partenaires ne font pas qu'émettre ou recevoir des messages : ils les interprètent, ils construisent à travers les séquences de messages une définition de leur réalité, ils confrontent leurs points de vue pour en arriver à une représentation commune. En somme, ils construisent ensemble la signification. »* (Giroux, 1994). Cette définition n'est valable que si on appréhende

l'organisation comme une construction sociale, un ensemble de processus qui la font et la défont. Ainsi entendue, la communication interne consiste à mettre en place des groupes de travail, des cercles de qualité au sein desquels les membres discutent de manière formelle ou informelle des problèmes de l'organisation, et des solutions à y apporter.

### ***1.1.2. Evolution du concept***

Etymologiquement, le terme « communication » vient du mot latin *communicare* qui signifie mettre en commun, faire part de, partager. *Communicare* est lui-même un mot dérivé de *communis* qui signifie commun. La communication est un concept partagé par plusieurs disciplines. Histoire, Economie, Sociologie, Gestion sont des disciplines parmi tant d'autres qui essaient jusque-là sans succès, d'appriivoiser le terme.

La communication interne a fait son apparition au sein de l'entreprise avec l'avènement de l'ère industrielle. Elle est née du besoin de transmission des informations et des consignes aux salariés. En 1980 apparaissent les premiers journaux internes et l'érection de la communication interne comme une fonction à part entière de l'organisation.

Dès lors, la fonction de la communication interne a pris de la valeur avec l'évolution de la réflexion sur les organisations. Si sa valeur ajoutée était plus faible dans une entreprise organisée sur le modèle de Taylor, elle s'est progressivement accrue par la suite, de sorte qu'aujourd'hui on pourrait voir en elle un véritable levier de management. Une communication interne performante, combinée avec d'autres facteurs internes et externes, agissent sur le résultat de l'entreprise. « *La valeur ajoutée sera plus grande lorsque l'entreprise adopte un management plus centré sur les ressources humaines. La communication interne visera alors à faire partager les valeurs et la culture de l'entreprise. Elle s'appuiera sur un management participatif pour fédérer l'ensemble du personnel autour d'objectifs communs. Elle fera sienne l'objectif d'implication et cherchera à développer le sentiment d'appartenance, à développer un bon climat relationnel.* » (Michon, 1994).

## **1.2. Objectifs et place de la communication interne**

### ***1.2.1. Objectifs de la communication interne***

La communication interne est un outil du management dont la cible est les employés de l'entreprise, et de manière générale tous les acteurs d'une organisation. Il n'y a de communication efficace que celle qui a la capacité de modifier les comportements. Ainsi, le but de la CI est d'informer et expliquer, de motiver et de fédérer.

### **A- Informer et expliquer**

Transmettre des informations s'entend bien évidemment comme l'objectif le plus élémentaire de la communication interne. Dans une organisation, l'information peut circuler de manière descendante ou de manière ascendante. L'information descend sous la forme d'instructions afin de diriger, coordonner, et réguler les activités des membres de l'organisation. Elle monte sous la forme de rapports et de compte rendus. Pour atteindre cet objectif, le responsable de la Communication interne doit constamment s'assurer de l'intelligibilité et de la pertinence du message transmis. Celui-ci doit être, dans sa qualité, sa quantité et ses canaux de transmission, adapté à l'auditoire.

### **B- Motiver**

La communication interne est également un facteur de motivation des membres de l'organisation. La communication interne est une pratique orientée vers le public interne de l'organisation. De ce fait, la motivation de ces acteurs est un objectif majeur des actions de communication interne. *« Il a d'ailleurs été prouvé en 1978, par un enseignant de l'université de Boston, que des salariés motivés par une bonne politique d'information sont 50% plus productifs que ceux qui ne sont pas motivés. La communication doit modifier les aptitudes psychologiques. Elle a pour objectif essentiel de motiver et fédérer »* (Morel, 2000, p.80).

### **C- Fédérer**

Il n'y a pas que des informations qui sont transmises dans une organisation. Elle a également besoin de véhiculer sa culture, C'est-à-dire les valeurs, les idéaux et les objectifs de l'entreprise. Ainsi la CI a la lourde charge de faire adhérer les membres à la vision de la structure. Pour ce faire, elle devra d'une part recueillir les données pertinentes sur le climat social et les difficultés des employés, et d'autre part expliquer les choix et les démarches de la hiérarchie. Cet objectif de fédération intervient également lorsqu'il faut accueillir de nouveaux employés. A ce moment, la CI se charge de faciliter leur intégration.

#### ***1.2.2. Place de la communication interne***

La communication interne est une fonction essentielle au sein de l'organisation. Mais dans la pratique, son importance est déterminée dans chaque organisation par la politique de communication interne qui y est mise en place. Elaborer une politique de communication interne consiste à déterminer la place qu'occupera cette fonction au sein de l'organisation.

La communication interne peut occuper trois places alternatives. Elle peut être intégrée soit à la Direction Générale, soit au service des ressources humaines, soit alors au service des communications.

Intégrée à la Direction Générale, la Communication Interne a l'avantage d'avoir une bonne visibilité sur toutes les activités de l'organisation, et de pouvoir participer directement à la prise de décisions. Par contre, cette proximité peut entraîner une perte de confiance de la part des employés, empêchant ainsi la communication interne de remplir son rôle. Cet inconvénient est éliminé lorsque la fonction de communication interne est intégrée au Service des Ressources Humaines. L'intérêt de cette option est qu'elle favorise la cohésion sociale et développe chez les collaborateurs un climat de confiance et un sentiment d'appartenance. Toutefois, cette alternative n'est pas exempte d'inconvénient ; En effet, lorsque l'organisation s'agrandit, les deux fonctions (service des Ressources Humaines proprement dit et communication interne) n'auront pas forcément les mêmes objectifs, ce qui pourra causer une certaine rivalité entre eux. C'est pourquoi dans les grandes organisations, la Communication Interne est intégrée à un service des communications qui est chargé de promouvoir les valeurs de l'entreprise aussi bien à l'interne qu'à l'extérieur.

### **1.3. Typologie, Moyens et Circuits de la communication interne**

#### ***1.3.1. Typologie de la communication interne***

Il est possible de catégoriser la communication interne à l'aide de deux critères : soit selon le chemin que parcourt l'information, soit en fonction du nombre de personnes qui prennent part à la communication.

#### **A- Selon le chemin de l'information**

L'information circule dans deux sens au sein de l'organisation : le sens vertical et le sens horizontal.

##### **❖ *La communication verticale***

La communication verticale est celle qui fait forcément intervenir la hiérarchie. On parle de *communication verticale descendante* lorsque l'information part d'un certain niveau de la hiérarchie pour atteindre les subordonnés. Les informations qui descendent sont généralement des instructions que le supérieur transmet à ses collaborateurs afin de coordonner et diriger leur travail.

Le subordonné à son tour peut également transmettre des informations à sa hiérarchie. Il le fait soit en réponse aux instructions qu'il a reçues, soit de manière spontanée : C'est la

*communication verticale ascendante*. Pour répondre à sa hiérarchie, l'employé sera parfois appelé à adopter ou à modifier un comportement. Toutefois, l'instruction peut également exiger du subordonné qu'il produise par la voie orale ou écrite, des avis, des rapports ou des compte rendus. De manière spontanée, le subordonné exploite la communication ascendante lorsqu'il veut réclamer des droits ou faire des revendications.

Qu'elle soit ascendante ou descendante, la communication verticale dépend souvent du style de leadership en vigueur au sein de l'organisme. Le feedback sera plus important lorsque les employés feront face à un leadership de style participatif ; Par contre, il sera beaucoup moins représenté en face d'un leadership autoritaire.

**Tableau 1** : Synthèse sur la communication verticale

Types	Mouvement	Supports	Fonction
La communication descendante (hiérarchique)	C'est l'information la plus communément mise en œuvre, la plus naturellement pratiquée. Les messages partent d'un certain niveau hiérarchique et sont destinés aux échelons inférieurs.	Les supports en sont variés : journal interne, affichage, réunion, note de service, information, téléphonée, vidéo...	Outil classique de management, la communication hiérarchique est utilisée pour former, et diriger le personnel.
La communication ascendante (ou salariale)	Elle prend le chemin inverse, c'est-à-dire part du « bas » et remonte la hiérarchie. Cette information emprunte surtout des voies informelles directes (échange verbal, tract, lettre ouverte) ou indirectes (bruits, rumeurs)	Les supports formalisés sont limités : boîte à idées, sondage, affichage, journal d'entreprise...	Tardivement reconnue, difficilement maîtrisée, la communication ascendante est encore redoutée par les chefs d'entreprise. Voire négligée : est-elle bien nécessaire ? ne vient-elle pas troubler l'ordre général ? or elle se révèle fondamentale, permettant de connaître les aspirations de son personnel et de désamorcer les éventuels conflits ou tensions.

Source : Libaert, T., & Westphalen, M. H. *Communicator - 6e éd. : Le guide de la communication d'entreprise*. Paris: Dunod 2012. P.229

#### ❖ *La communication horizontale*

Encore appelée communication transversale, ce type de communication implique les employés de même niveau hiérarchique. Elle renvoie aux échanges formels et informels qu'entretiennent les employés d'un même département ou de départements différents. Toute organisation gagnerait à créer des occasions d'échange et à mettre à la disposition de ses salariés



des lieux de rencontre et de dialogue (Cafétéria, restaurants), de même que des outils appropriés qui permettront de créer un bon climat organisationnel.

**Tableau 2 : Synthèse sur la communication horizontale**

Types	Mouvement	Supports	Fonction
La communication horizontale (ou latérale)	Il n'y a ici aucune notion hiérarchique. C'est un échange d'égal, entre différents secteurs, services ou départements.	L'information latérale se fait naturellement dans les petites structures : tout le monde se connaît, les occasions de dialogue sont fréquentes. Elle doit, en revanche, s'appuyer sur une organisation plus lourde dans les moyennes et grandes structures : rencontres interservices, tribunes libres ouvertes dans différents supports d'information (magazine, tableau d'affichage...).	L'information horizontale permet de rassembler son personnel, de fonder « l'esprit-maison ». Et, indirectement, de mieux coordonner le processus de production.

Source : Libaert, T., & Westphalen, M. H. *op. cit.* P.229

### B- Selon le nombre de participants

Selon le nombre de personnes qui participent à la communication, on distingue la communication interpersonnelle, la communication de groupe et la communication de masse.

#### ❖ *La communication interpersonnelle*

Cette forme de communication fait intervenir tout au plus deux belligérants. Elle met en scène un émetteur qui transmet un message à un récepteur. Même si la transmission est linéaire, elle peut être interactive. Dans ce cas, chaque participant aura la possibilité d'être à la fois émetteur et récepteur. Etant la forme la plus usitée dans les organisations, elle peut intervenir entre deux travailleurs de même échelon hiérarchique ou alors d'échelon hiérarchique différents. Par ailleurs, les moyens utilisés sont divers, de sorte que la communication peut être immédiate (oralement et en présentiel), indirecte (téléphone, téléconférence, ...) ou en différé (lettre, courrier électronique, ...).

#### ❖ *La communication de groupe*

Il s'agit d'une forme de communication qui nécessite l'intervention de plusieurs personnes (au moins trois) : Un émetteur s'adresse à un ensemble de récepteurs de manière verbale ou écrite. La rétroaction ici est limitée par rapport à la communication interpersonnelle. La communication de groupe peut concerner les membres d'une équipe, d'un service ou les travailleurs de même catégorie ; Elle peut également concerner l'ensemble des travailleurs

d'une organisation. En tout état de cause, les participants à une communication de groupe sont animés par les mêmes intérêts. Elle se concrétise à l'occasion des réunions de travail ou d'informations.

❖ *La communication de masse*

Les mass media (presse, radio, télévision, affiches publicitaires, flyers, ...) sont des instruments de la communication de masse. Il s'agit d'une forme de communication dans laquelle l'émetteur, qui peut être un individu ou un groupe d'individu, s'adresse à un large public. Le but de cette communication est que le message atteigne le plus grand nombre possible de récepteurs. Ainsi, les personnes qui composent l'audience ont des intérêts divergents et ne sont pas organisés. Il s'agit de la forme de communication à laquelle s'intéresse la communication externe de l'organisation et non la communication interne.

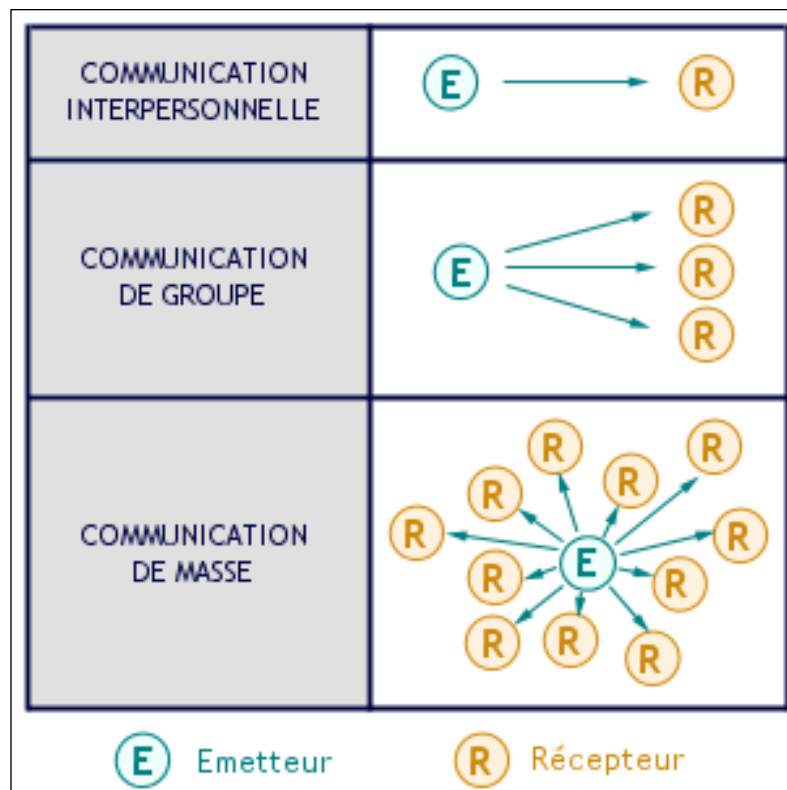


Figure 1 : Les types de communication selon le nombre de participants

### 1.3.2. Moyens de la communication interne

La communication interne peut se déployer par divers moyens. Parmi les moyens classiques, on distingue l'oral et l'écrit. Les moyens modernes quant à eux font intervenir les outils et techniques audiovisuels et informatiques.

## A- Les moyens oraux

« *L'oral est l'outil de communication interne le plus ancien. Il connaît actuellement un profond renouvellement qui le fait apparaître comme le plus efficace des moyens* » (D'Almeida & Libaert, 2002). Parmi les moyens oraux, la communication interne dispose de l'entretien individuel, la communication de contact, les réunions, les séminaires et les conférences.

### ❖ *L'entretien individuel*

L'entretien individuel fait partie de la vie quotidienne de l'entreprise, tout comme de sa communication interne obligatoire<sup>3</sup>. C'est un dialogue formel entre deux individus : un employé et son supérieur hiérarchique, le plus souvent direct. Il permet de faire une évaluation des performances de l'employé, d'apprécier les résultats par lui obtenus, et d'envisager les perspectives de responsabilisation, de formation et d'évolution. L'entretien individuel ne consiste pas à porter un jugement ; c'est un outil de gestion prévisionnelle qui offre à un responsable hiérarchique la possibilité de déceler les potentialités d'un collaborateur, ses aspirations d'évolution, ses besoins de formation, en même temps que de clarifier les attentes et définir les objectifs pour la période à venir.

### ❖ *La communication de contact*

Ce moyen de communication est le plus rencontré en entreprise. Il renvoie à l'ensemble des échanges formels ou informels qui ont cours sur le lieu de travail. Cela peut être une conversation de couloir, des dialogues entre collègues à la cantine, une visite des différents services effectuée par la hiérarchie de manière spontanée ou même planifiée. Pour plus d'efficacité, la communication de contact doit être interactive et permettre le flux d'information du dirigeant vers l'employé et vice versa (Moumouni & Beauchamps, 1998).

### ❖ *La réunion d'information et d'expression*

La réunion est un moyen efficace de partage d'informations. Dans une réunion d'information et d'expression, le supérieur réunit ses collaborateurs afin de leur transmettre des informations sur l'entreprise, un service ou une catégorie d'employés : C'est une réunion d'information descendante. Lorsqu'elle a pour but de recueillir les avis des employés sur une thématique bien précise, on parle de réunion d'information ascendante. Dans les deux cas, l'interaction est toujours d'actualité.

<sup>3</sup> Jean Mart et Décaudin Jacques Igalens, *La communication interne : stratégies et pratiques*, 2ème édition, DUNOD, Paris, 2009, P156.

❖ *La réunion de travail*

La réunion peut avoir pour objectif de résoudre un problème. Dans ce cas on parle de réunion de travail ou réunion de prise de décision. Au cours de la séance, l'objectif doit être bien précisé, et le problème à résoudre bien posé. Les échanges d'idées qui se déroulent ensuite donneront lieu à un vote en faveur de la solution qui semblera meilleure.

❖ *Le séminaire et la conférence*

Lorsqu'une réunion rassemble un nombre important de participants hors du cadre professionnel habituel, et qu'il s'étale sur une journée ou plusieurs, on parlera de séminaire. Dans ce cas, plusieurs experts internes ou extérieurs à l'organisation délivrent des informations ou des formations sur des sujets variés. La conférence est quant à elle une confrontation d'idées (scientifiques ou médicales, philosophiques, politique, ...) sur un sujet jugé d'importance par les participants. (*Source : Conférence sur Wikipédia*).

**B- Les moyens écrits**

Malgré le développement des moyens électroniques qui facilitent la transmission de l'information, le papier reste le principal vecteur d'informations au sein des organisations. Les supports écrits sont très variés. On distingue :

❖ *Le journal d'entreprise*

Encore appelé journal interne, c'est un instrument de développement social, car son rôle est d'informer honnêtement les employés « *sur la vie de leur entreprise, en mettant en évidence ce qui va bien, mais aussi en n'hésitant pas à révéler ce qui ne va pas, dans la mesure où pareil scrupule ne met pas en danger le fonctionnement de l'entreprise.* ». (Moumouni & Beauchamps, 1998). Il est indispensable pour renforcer le sentiment d'appartenance des employés et le « patriotisme d'entreprise ».

❖ *La note administrative*

C'est un message écrit et bref qui établit une communication soit entre la hiérarchie et les échelons subalternes, soit entre collègues. Elle peut être adressée intuitu personae à un destinataire précis, ou à plusieurs destinataires<sup>4</sup>. Il existe plusieurs types de notes administratives, mais deux d'entre elles retiennent notre attention : la note d'information et la note de service. La note d'information permet d'exposer au destinataire une question déterminée dont elle fait l'analyse et pour laquelle elle propose une ou des solutions possibles. Son but est de demander des instructions à un supérieur ou alors de demander l'avis d'un

<sup>4</sup> On parle selon le cas, de note individuelle ou de note collective.

collaborateur. Elle n'a donc pas de caractère obligatoire. La note de service ou note d'instruction permet quant à elle de donner ou de rappeler des directives nécessaires au traitement d'une affaire, de décrire un processus ou une procédure. Elle a un caractère obligatoire d'application, c'est pourquoi le ton employé à sa rédaction est direct, injonctif et personnel<sup>5</sup>.

#### ❖ *Le rapport et le compte rendu*

Le compte rendu et le rapport sont des documents qui permettent à leur rédacteur d'exposer des faits ou des événements qu'il a pu constater, des activités qu'il a accomplies ou auxquelles il a été mêlé. Le compte rendu se distingue tout de même du rapport en ceci qu'il décrit de manière objective et non interprétative les faits. Le rapport par contre, même s'il doit être tout aussi objectif et impersonnel, il admet que son rédacteur fasse un commentaire critique des faits, donne un point de vue personnel en vue de dégager des conclusions et de formuler des propositions<sup>6</sup>.

#### ❖ *L'affichage*

Se présentant sous forme de tableau ou de panneau, l'affichage permet de prévenir, sensibiliser et informer les employés. Les informations affichées peuvent concerner les droits et devoirs fondamentaux des salariés, des informations hiérarchiques, des informations générales, des informations fonctionnelles comme les horaires, des informations sociales. L'employeur est tenu de mettre certaines de ces informations à la disposition du salarié dans un endroit évident et facile à trouver. C'est le cas des consignes de sécurité et d'incendie, des temps de repos et des horaires de travail, des communications émanant des instances représentatives du personnel, du règlement intérieur de l'entreprise.

#### ❖ *Le livret d'accueil*

C'est un outil de communication interne qui présente l'organisation dans ses grandes lignes : son contexte, son environnement, ses valeurs, ses règles de fonctionnement, etc. Le livret d'accueil est un document écrit remis à un nouvel employé lors de son accueil et qui a pour but de faciliter son intégration au sein de l'organisation. Il permet au nouveau collaborateur d'avoir des informations sur son nouvel environnement de travail.

<sup>5</sup> L'utilisation du « je » est prescrit.

<sup>6</sup> Centre de Recherche et de Documentation de l'ENAM, *Techniques et pratique de la rédaction administrative*, Support pédagogique du séminaire organisé par l'ENAM, Yaoundé 2006

❖ *La lettre administrative à forme personnelle*

Cet outil est utilisé pour des occasions exceptionnelles. Il consiste en une correspondance adressée par un responsable hiérarchique à un subordonné ou vice versa. C'est le caractère personnel du motif ou de l'objet de la lettre, rattaché cependant au service administratif, qui justifie l'emploi de la forme personnelle. Adressée au subordonné, cette lettre peut ainsi avoir pour objet des remerciements, des félicitations, des encouragements, une promotion, etc. A son tour, le subordonné peut adresser une telle lettre à l'intention de sa hiérarchie afin de formuler une demande (permission d'absence, autorisation de sorti du territoire national, demande d'avancement, etc.), réclamer le respect ou l'exécution d'un droit.

❖ *La revue de presse*

La revue dont il s'agit ici est spécialisée à une entreprise. Elle permet de mettre en relation l'entreprise avec son environnement extérieur et elle consiste à diffuser au sein de l'organisation des articles parus dans la presse interne. Son objectif est d'informer le personnel sur l'image médiatique dont bénéficie l'organisation, ou alors sur les événements importants qui touchent au secteur d'activité dont l'entreprise fait partie. C'est donc un outil dont le contenu varie en fonction de la cible visée. Il peut ainsi être adressé au Directeur Général et aux cadres pour les informer de la santé du secteur d'activité de l'entreprise, ce qui leur permettra d'élaborer des stratégies adaptées. Elle peut encore être adressée aux employés d'exécution afin de les motiver au travail, et aux partenaires de l'entreprise afin de les convaincre de la notoriété de l'entreprise.

❖ *La boîte à idées*

C'est un instrument de communication ascendante. Cette boîte peut être installée à un ou plusieurs endroits de l'organisation. Elle donne alors la possibilité aux salariés de s'exprimer de manière anonyme, et d'émettre leurs suggestions et propositions pour améliorer le fonctionnement de l'entreprise.

**C- Les moyens audiovisuels et informatiques**

L'essor des Technologies de l'Information et de la Communication a favorisé l'émergence de nouveaux moyens de communication exploitables et de plus en plus intégrés dans les entreprises de nos jours. Ces moyens se déploient sous la forme d'outils et de techniques qui reposent sur des ressources électroniques et informatiques.

❖ *Le téléphone*

Le téléphone est un appareil de communication qui permet la circulation de la voix sous forme d'impulsions électriques grâce à un commutateur et à un réseau (câble, liaison hertzienne, satellite). Outil désormais incontournable dans le fonctionnement d'une entreprise, le téléphone

facilite la communication instantanée à distance. Il est utilisé à tous les niveaux hiérarchiques de l'organisation, et favorise la communication interne dans tous ses sens (ascendant, descendant et latéral).

#### ❖ *La téléconférence*

Grâce à l'évolution des TIC, il est désormais possible d'organiser des réunions à distance, à l'aide d'équipements de télécommunication : C'est la téléconférence. Elle est composée des services de téléconférence, d'audioconférence, de visioconférence, et de vidéotransmission. La téléconférence est un service de télécommunication qui permet la communication grâce à des postes téléphoniques et entre au minimum trois personnes et au maximum vingt personnes situées chacune à distance des autres. L'audioconférence loin de s'y assimiler, permet plutôt à plusieurs groupes de six personnes maximum, situés en des endroits différents, dans des pièces spécialement équipés, de tenir une réunion à distance. Ce système permet aux participants de communiquer uniquement par la voix. Lorsqu'il leur donne la possibilité de se voir, on parle de visioconférence. Quant à la vidéotransmission, c'est un moyen de communication collectif qui consiste à diffuser des images vers de multiples points de réception.

#### ❖ *L'intranet*

C'est un réseau informatique privé. Bien qu'il utilise les mêmes technologies et services que l'Internet tels que la messagerie, les liens hypertextes et les moteurs de recherche, il est plus sécurisé car son accès n'est réservé qu'aux membres de l'organisation dans laquelle il est mis en place. L'Intranet permet, à moindre cout et en toute sécurité, le transport et le partage de ressources (textes, images et sons, périphériques) entre les membres d'un groupe, quel que soit l'endroit où ils se trouvent dans l'entreprise. Un réseau intranet est généralement conçu selon une architecture clients/serveurs, avec plusieurs serveurs dédiés chacun à une tâche particulière sur le réseau. Les fonctionnalités offertes aux utilisateurs d'un réseau intranet sont accessibles via un portail web affiché dans un navigateur web (Firefox, Google Chrome, Opera, Microsoft Edge, ...). L'avènement de l'intranet a grandement amélioré le travail administratif et collaboratif entre les employés, et a permis la création de nouveaux métiers tel que l'ingénierie de connaissances dont le rôle est d'organiser le partage des connaissances entre employés et dirigeants au sein de l'entreprise.

#### ❖ *La messagerie électronique*

C'est un système permettant la transmission des messages à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise au moyen des terminaux connectés au réseau de télécommunications. Ce moyen présente l'avantage que les messages peuvent être transmis à une ou plusieurs personnes en

même temps. Cette transmission est régie par un ensemble de règles qui concernent aussi bien l'acheminement du courriel que son contenu. Ce moyen de communication a pris tellement d'importance qu'il est aujourd'hui devenu incontournable dans les entreprises. Il l'est d'autant plus que juridiquement la valeur de l'écrit électronique a été consacrée comme étant égale à celle de l'écrit papier.

#### ❖ *Le Réseau Social de l'entreprise*

La montée en puissance des réseaux sociaux n'a pas épargné les organisations. Le réseau social d'entreprise s'inscrit donc au cœur de la révolution digitale et bouscule les codes de la communication interne. Un réseau social d'entreprise est un lieu d'échange professionnel accessible aux employés d'une entreprise et éventuellement à ses partenaires. Son objectif est de faciliter la communication transversale entre les différents départements et de renforcer la communication interne. Les fonctionnalités d'un RSE se rapprochent de celles des réseaux sociaux traditionnels. Elle donne ainsi la possibilité de créer un profil individuel pour chaque membre, de partager des informations et des fichiers, d'envoyer des messages de manière instantanée, de publier des statuts, d'organiser des événements, de créer des groupes de travail, etc. Si son aspect sécuritaire est encore négligé au Cameroun, la mise en place d'un RSE est fortement règlementée dans d'autres Etats. La loi française par exemple fait reposer sur l'entreprise dotée d'un RSE une obligation de transparence. Cette obligation emporte l'obligation d'information et de consultation auprès des instances représentatives du personnel, l'obligation de communiquer le règlement intérieur à l'inspection du travail, et l'obligation de respecter les informations personnelles du travailleur. Le RSE présente ainsi les avantages suivants : diminution des déplacements, Gain de temps, Economie sur papier, facilitation du télétravail, accès facilité aux ressources partagées. Le bénéfice qu'il génère a ainsi un impact important sur la communication interne.

#### ***1.3.3. Circuits de la communication interne***

Pour atteindre sa cible (les travailleurs de l'organisation), la communication interne doit suivre « un système ouvert et rapide de circulation des informations au sein de l'entreprise » (D'Almeida & Libaert, 2007). Ainsi considéré, le circuit de la CI est un enjeu important d'efficacité pour toute organisation. Et l'information peut emprunter un circuit formel ou informel.

#### **A- Le circuit formel**

Ce circuit est mis en place par le directoire de l'organisation et est destiné au public interne de l'entreprise. Dans les petites organisations, il est moins structuré. Dans les grandes



organisations par contre, il est nécessaire que ce circuit soit rigoureusement structuré, car il faut « délivrer une information homogène et commune » (Hamoudi & Iouknane, 2015). L'information qui transite ici a une source connue, est réputée officielle et contrôlée. Ainsi, elle peut parvenir à sa cible (les travailleurs) par la voie hiérarchique ou par la voie des instances représentatives du personnel.

#### ❖ Le circuit hiérarchique

*« Le relais hiérarchique est particulièrement important en termes de communications car il facilite l'adaptation du message au public et donc le dialogue. Le circuit permet à l'émetteur de vérifier que l'information est bien passée et au récepteur de réagir »* (D'Almeida & Libaert, 2002). Le circuit hiérarchique est donc le chemin le plus naturel et le nécessaire dans une organisation. En effet, il se met en place de manière automatique dans les très petites entreprises, et se complexifie au fur et à mesure que l'organisation se développe. Du directoire aux différentes divisions, et des divisions aux multiples services et bureaux, l'information part de la hiérarchie la plus haute pour atteindre l'échelon le plus bas. L'enjeu est donc d'utiliser les moyens appropriés pour que le travailleur reçoive le plus rapidement possible la bonne information, afin de produire une réaction efficace. Les moyens les plus usités ici sont oraux et écrits.

#### ❖ Le circuit des instances représentatives

Ce circuit est mis en place par exigence légale. Les instances représentatives sont des fonctions représentant le personnel au sein d'une entreprise. Les personnes qui occupent ces fonctions sont soit élues par les salariés, soit désignées par les syndicats, soit alors nommées par les employeurs. Leur rôle est de défendre les intérêts individuels ou collectifs des employés auprès des employeurs. En ce sens, elles ont le droit de recevoir des informations de la part de la direction, et celui de transmettre des informations au personnel. Ces instances sont les délégués du personnel, les comités d'entreprise.

### **B- Le circuit informel**

Le circuit informel est le flux de l'information non maîtrisée et circulant sans logique. La rumeur en est le symbole par excellence. Elle constitue en effet une source d'échange féconde qui permet de compléter les flux officiels et participe de ce fait soit à la consolidation de l'organisation, soit alors à sa décadence. Lorsqu'elle est correctement manipulée, la communication informelle permet de recueillir des informations qu'il serait impossible d'obtenir par des canaux officiels, elle améliore la compréhension de l'organisation par ses

acteurs quel que soit leur échelon hiérarchique, et développe leur sentiment d'appartenance. Vu sous cet angle, un bon manager aurait tout intérêt à multiplier les situations qui favorisent le rapprochement entre les acteurs interne de l'entreprise, et qui offrent l'opportunité d'une communication informelle. Cependant, la communication informelle a une face dangereuse et peut entraîner l'organisation dans une situation de crise.

#### 1.4. Les théories de la communication

La communication est un phénomène incontournable pour les humains et indissociable de la vie en société. Il a ainsi connu de nombreuses tentatives de modélisations théoriques, aussi autonomes et différentes les unes des autres. Il est toutefois possible de regrouper les travaux sur la communication selon deux approches : l'approche mécaniste ou analytique et l'approche organiste. La première approche repose sur la méthode analytique. Cette démarche dite rationnelle<sup>7</sup> consiste à « *comprendre le réel à partir de la décomposition aussi fine que possible des éléments qui le constituent.* » (Lohisse, 2009). La perspective organiste par contre ne s'attache pas aux éléments pris isolément. Elle considère qu'un phénomène se comprend non pas par rapport à des parties séparées, mais dans sa globalité.

Les modèles mécanistes de la communication la conçoivent ainsi comme un « acte interindividuel de transmission. » (Lohisse, 2009), une somme d'éléments qui interviennent dans le processus de transmission. Ces modèles reposent sur quatre principes fondamentaux : la communication est *linéaire* car elle va d'un point A à un point B. Elle est *séquentielle*, car chaque élément intervient dans un ordre de succession obligé (A formule son message et le met sur un canal, le message arrive ensuite à B qui le decode). La communication est *atomistique* car les éléments qui le constituent sont extérieurs et séparés les uns des autres (les sujets sont distincts, le canal et le message ne se confondent pas, ...). La communication est *référentielle* car A et B utilisent des représentations, des signes, des objets pour transmettre le message.

Les théories organistes appréhendent plutôt la communication comme un système d'interactions entre plusieurs éléments. Elles mettent l'accent sur l'interconnexion entre les divers éléments, et non sur les éléments eux même. Elles se fondent également sur quatre principes : la circularité, l'interactivité, la totalité et la relation. La communication est *circulaire* en ce sens que son déroulement n'a ni commencement ni fin. Elle est *interactive* car l'action de chacun produit des effets et modifie le comportement de l'autre. Par ailleurs, elle implique un

<sup>7</sup> Descartes est l'un des plus grands défenseurs de cette démarche. Pour lui, elle consiste à « *Diviser chacune des difficultés en autant de parcelles qu'il se pourrait et qu'il serait requis pour les mieux résoudre* »

contexte dans lequel ses éléments sont tous inclus et dont ils font tous partie. Et enfin, les signes utilisés dans la communication expriment une relation.

Les théories sur la communication sont ainsi tellement multiples que nous ne présenterons ici que les plus notoires.

#### *1.4.1. La théorie de l'information de Shannon et Weaver*

Encore appelée théorie mathématique de la communication, cette théorie de vision mécaniste est l'une des pionnières qui ont été avancées sur la communication. Elle a été élaborée en 1949 par le mathématicien Claude Shannon et le psychologue Warren Weaver. La préoccupation de ces chercheurs était de résoudre le problème de la qualité de communication qui affectait la transmission télégraphique. Ils font alors reposer leur théorie sur un système de la communication qui sera dit général, et qui peut être représenté par un schéma comportant plusieurs composants : L'information (le message) est transmise à partir d'une **source**. Le message est transformé en signal par un **transmetteur** avant d'être envoyé. Le signal qui est ensuite reçu par un **récepteur** doit être à nouveau transformé en message par celui-ci avant de parvenir à **destination**. La transmission du message se fait donc par un **canal** linéaire, et le signal peut être perturbé par des **bruits**. Cette théorie énonce une formule mathématique qui permet de quantifier et de mesurer l'information contenue dans des messages, en comparant le taux d'information de l'input à celui de l'output. L'apport de Weaver à cette théorie est son humanisation, car il met en lumière les différents niveaux de problèmes (bruits) qui peuvent affecter la communication, à savoir :

- Les problèmes techniques : qui affectent la précision de transmission des symboles de la communication.
- Les problèmes sémantiques : qui concernent l'interprétation du message par le récepteur.
- Les problèmes d'efficacité : qui varient selon que le message transmis produit ou non l'effet attendu sur les comportements et attitudes.

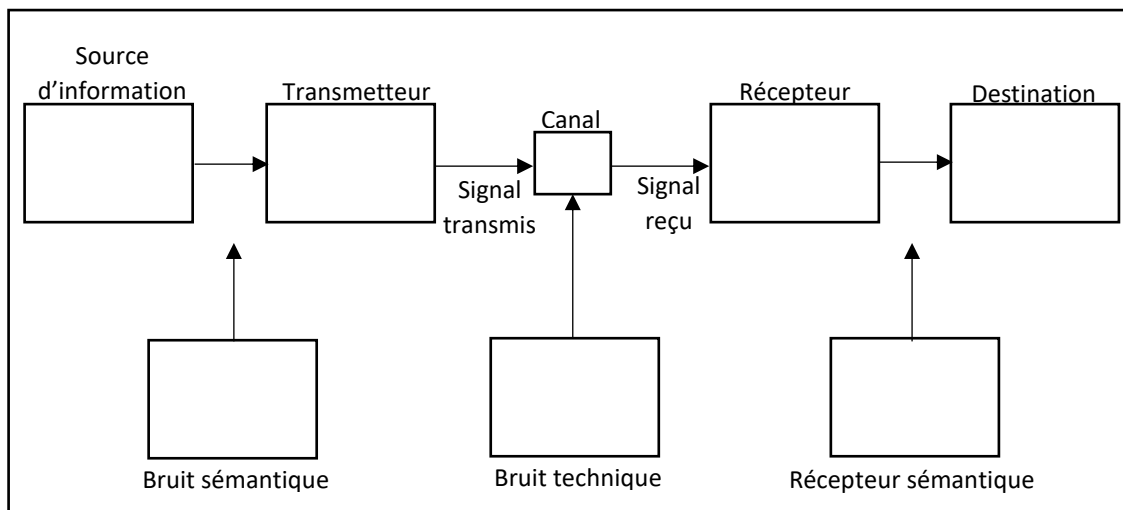


Figure 2 : Le système général de la communication selon Shannon et Weaver

### 1.4.2. La théorie de Lazarsfeld et Katz

Paul Lazarsfeld et Elihu Katz s'intéressent pour leur part à la communication de masse, et plus particulièrement aux effets des médias sur la société. Dans leur ouvrage intitulé *Influence personnelle* (1955), ils remettent en cause la théorie alors dominante du « pouvoir » des médias et développent la théorie de la communication à double étage (En anglais, the two-steps flow theory). Selon cette théorie, l'influence exercée par les médias sur l'opinion publique n'est pas directe, mais s'opère en deux temps : Les informations diffusées par les médias sont d'abord reçues par des leaders d'opinion. Ces derniers les relayent ensuite au reste de la population à travers des communications interpersonnelles. Les leaders d'opinion sont des « personnes qui, par leur comportement ou leur position, ont une emprise sur leur entourage » (Kambale 2017). Leurs travaux sont notamment fondés sur les différentes enquêtes réalisées par eux au cours des campagnes électorales de 1940 et 1948.

Ce modèle a toutefois connu beaucoup de critiques. Certains chercheurs l'ont jugé unidirectionnel, trop mécaniste et simpliste, et par conséquent insuffisant pour expliquer la communication qui est devenue complexe. Les sociologues ont par ailleurs développé la « Multi steps flow theory » qui met en exergue tout un réseau d'influence des opinions publiques.

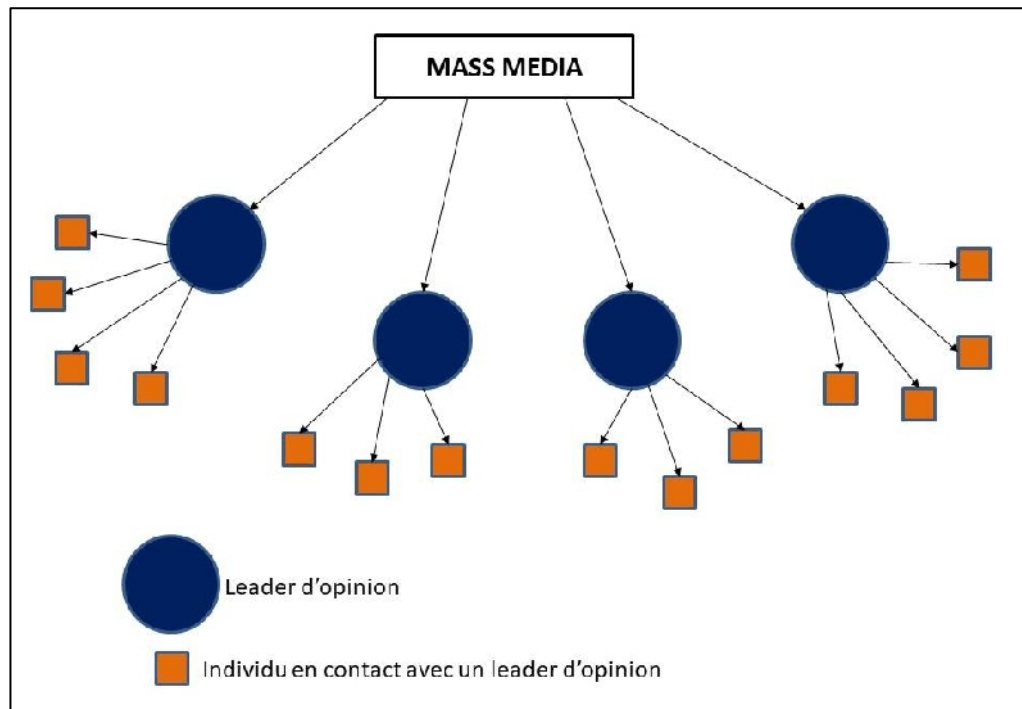


Figure 3 : Le modèle du two-step flow of communication de Lazarsfeld et Katz

### 1.4.3. Le schéma de la communication de Jakobson

Des théories de la communication issues de la linguistique, le schéma de la communication tel qu'élaboré par Roman Jakobson est certainement le plus notoire. Jakobson a construit cette théorie en s'inspirant de la théorie mathématique de la communication, à laquelle il emprunte d'ailleurs les notions d'« encodage - décodage », ou de « locuteur – auditeur » (Gillet, 1983), et s'attèle à décrire le langage à travers ses composantes et ses fonctions. Le schéma ainsi élaboré par Jakobson est le suivant : « *Le destinataire envoie un message au destinataire. Pour être opérant, le message requiert d'abord un contexte auquel il renvoie (...); ensuite le message requiert un code commun, en tout ou du moins en partie, au destinataire et au destinataire (en d'autres termes à l'encodeur et au décodeur du message); enfin le message requiert un contact, un canal physique et une connexion psychologique entre le destinataire et le destinataire, contact qui leur permet d'établir et de maintenir la communication* » (Jakobson, 1963). De cette description de l'acte communicationnel ressortent alors les six facteurs de la communication qui suivent : Le destinataire, le destinataire, le message, le contexte, le canal et le code. Et à chacun de ses facteurs, correspond une fonction du langage.

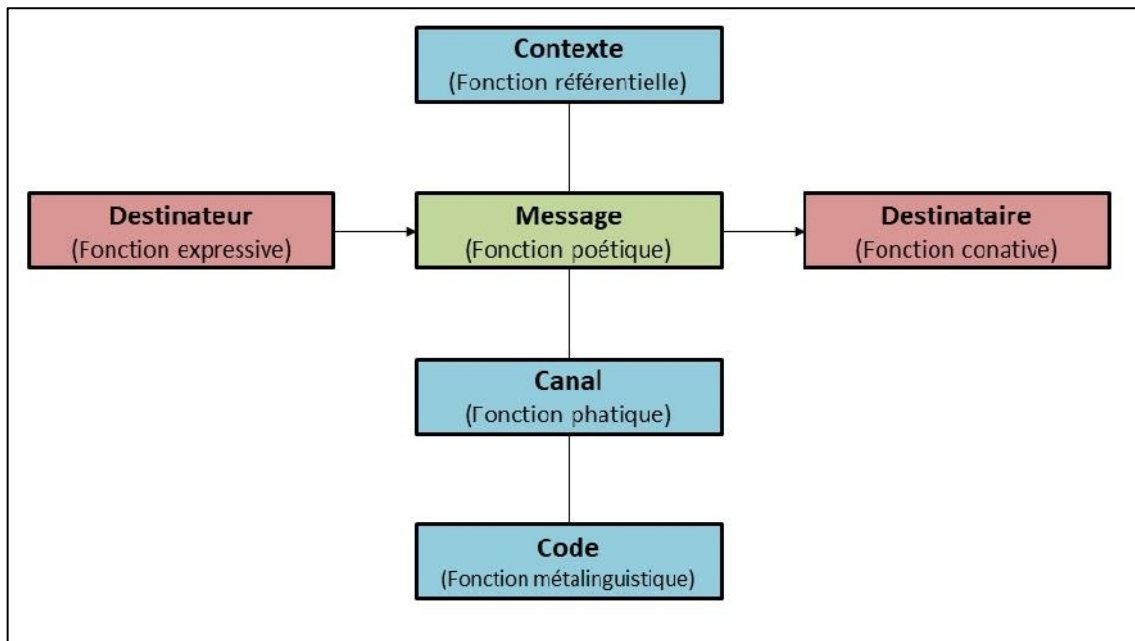


Figure 4 : Le schéma de la communication verbale de Jakobson

#### 1.4.4. L'approche cybernétique de Wiener

Considéré comme l'un des plus grands penseurs du XX<sup>e</sup> siècle, Norbert Wiener était un mathématicien américain, théoricien et chercheur en Mathématiques appliquées. Il fonde en 1948 la « cybernétique » ou encore science du contrôle des systèmes. Ce faisant, il introduit en science la notion de feedback (rétroaction) dont le rayonnement a eu des implications dans plusieurs domaines: informatique, ingénierie, biologie, psychologie, philosophie, etc. Aujourd'hui encore, les applications de la cybernétique sont multiples dans notre société. Wiener part du postulat que notre monde est intégralement constitué de systèmes vivants ou non vivants. Il définit un système cybernétique comme « un ensemble d'éléments en interaction, les interactions entre les éléments peuvent consister en des échanges de matière, d'énergie, ou d'information » (Riom, Libaert, & Adary, 2010). Son approche cybernétique d'un système consiste alors à faire une analyse globale des éléments constitutifs de ce système et surtout de leurs interactions, en sorte que l'action d'un élément sur un autre entraîne en retour une réponse du second élément vers le premier. On dit alors que ces deux éléments sont reliés par une boucle de feedback. Dans ce contexte, le système de communication n'est plus conçu comme linéaire, mais plutôt circulaire, car émetteur et récepteur interagissent. Par ailleurs, Wiener opère encore une distinction entre le feedback positif et le feedback négatif. Le feedback est positif lorsque les réactions de B renforcent l'attitude de A et enrichit la relation avec ce dernier. Lorsqu'au contraire la réaction de B tend à appauvrir A, le feedback est qualifié de négatif.

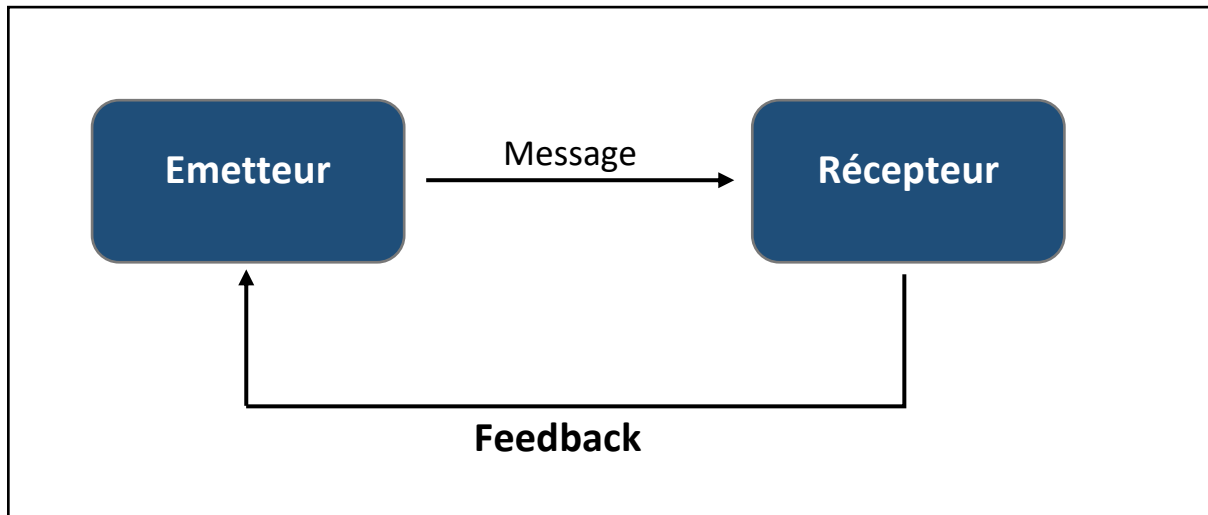


Figure 5 : La boucle simplifiée de rétroaction de Wiener

#### 1.4.5. La théorie de Palo Alto

L'école de Palo Alto a été rendue célèbre pour ses travaux sur la communication interpersonnelle. Elle critique fermement le schéma de Jakobson en lui reprochant sa linéarité, et adopte plutôt le modèle circulaire proposé par Wiener. Grégory Bateson<sup>8</sup>, le chef de file de cette école, introduit l'approche systémique dans les réflexions sur la communication. Le modèle de l'orchestre que propose l'école de Palo Alto met le récepteur au même pied d'égalité que l'émetteur : la participation est une composante essentielle de la communication. Ainsi, tel dans un orchestre, chaque « *individu participe conjointement à la construction de l'échange, chacun jouant sa propre partition* » (Dortier, 2013). Dans ce sens, même le silence d'un interlocuteur joue un rôle dans la communication, d'où le célèbre axiome de Paul Watzlawick, l'une des figures de proue de cette école, « On ne peut ne pas communiquer ».

<sup>8</sup> Anthropologue et éthologue spécialiste de la communication animale

## SECTION 2 : LE CONCEPT DE MOTIVATION AU TRAVAIL

### 2.1. Notion de motivation au travail

La motivation est un concept pluridisciplinaire. C'est l'une des raisons pour lesquelles le débat sur sa définition n'est pas encore clos. Toutefois, son importance lui a valu l'attention des plus grands chercheurs de tous bords, et par conséquent de multiples définitions, certaines plus complexes que d'autres. En 1981 déjà, Kleinginna A.M. et Kleinginna P.R. ont pu recenser 140 définitions du concept de motivation.

L'intérêt des chercheurs pour le concept de motivation est parti de la nécessité de rendre plus efficace le travail des membres d'une entreprise, aussi bien de manière collective qu'individuelle. Afin de comprendre ce que signifie la motivation au travail qui intéresse notre présent travail, il est nécessaire de différencier cette notion de celles qui pourraient s'y confondre. Parmi ces notions connexes, deux termes en particulier retiennent notre attention, à savoir la satisfaction et l'implication. La satisfaction au travail résulte de l'expérience. Il peut être considéré comme la résultante d'une performance, c'est-à-dire de l'adéquation entre ce qu'un individu s'attend à recevoir de son travail (salaire, relations de travail, promotion, ...) et l'évaluation de ce qu'il en reçoit effectivement. L'implication quant à elle peut être considérée comme l'attachement, l'engagement du salarié envers son entreprise, son adhésion aux valeurs de celle-ci. La motivation par contre se situe en amont et se positionne comme le moteur de la performance. En clair, la motivation est à l'origine de la performance, tandis que la satisfaction en est le résultat. Par ailleurs, elle est le processus qui déclenche et règle l'intensité de l'engagement du travailleur. Mais de manière empirique, qu'est-ce que la motivation ?

Les définitions proposées par Claude Levy-Leboyer, Hellriegel et al suscitent notre intérêt lorsque nous voulons tenter d'appréhender la notion de motivation sans verser dans une théorie particulière.

Selon Levy-Leboyer, La motivation au travail est « *un processus qui implique la volonté d'effectuer une tâche ou d'atteindre un but, donc un triple choix, faire un effort, soutenir cet effort jusqu'à ce que l'objectif soit atteint, y consacrer l'énergie nécessaire* ».

Pour Hellriegel, Slocum et Woodman (1992), le terme motivation sert à désigner « *les forces qui agissent sur une personne ou en elle-même, pour la pousser à se conduire d'une manière spécifique, orienté vers un objectif* ».



Toutefois, La définition la plus synthétique est celle de Vallerand et Thill (1993, p.18) pour qui le concept de motivation représente « *le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement* »<sup>9</sup>.

## 2.2. Caractéristiques de la motivation

A partir de la définition proposée par Vallerand et Thill, il est possible d'identifier les quatre éléments caractéristiques de la motivation : Elle déclenche le comportement, le dirige, détermine son intensité et sa persistance.

### ❖ Le déclenchement du comportement :

Il faut entendre par cela le passage d'une absence d'activité à l'exécution de tâches requérant une dépense d'énergie physique, intellectuelle ou mentale. La motivation fournit l'énergie nécessaire pour effectuer le comportement adapté à une situation donnée. Toutefois, cette énergie n'apparaît pas ex nihilo, mais résulte forcément d'une force interne (la recherche de plaisir par exemple) ou alors d'une force externe (l'obtention d'une récompense).

### ❖ La direction du comportement :

La motivation dirige le comportement dans le sens qu'il convient, c'est à dire vers les objectifs à atteindre. Elle est la force incitatrice qui oriente l'énergie nécessaire à la réalisation des buts à atteindre.

### ❖ L'intensité du comportement :

La motivation incite à dépenser de l'énergie à la mesure des objectifs à atteindre. Cette intensité se mesure par le niveau des efforts physiques, intellectuels et mentaux déployés dans le travail. Chaque emploi exige une certaine proportion de ces trois types d'efforts.

### ❖ La persistance du comportement :

La motivation incite à dépenser l'énergie nécessaire à la réalisation régulière d'objectifs, à l'exécution de tâches pour atteindre un ou plusieurs buts. La persistance du comportement peut s'appréhender comme la continuité dans le temps des caractéristiques de direction et d'intensité de motivation.

<sup>9</sup> cité par Zedini (2016, p.614)

En Somme, On peut dire que la motivation se caractérise par l'influence qu'elle exerce sur le comportement. C'est une force qui s'exerce sur l'individu et le pousse à agir de manière à atteindre des objectifs fixés.

### **2.3. Typologie de motivation**

La théorie de l'autodétermination est la seule parmi celles qui portent sur la motivation, à proposer une typologie de motivation. Cette théorie distingue trois grandes catégories de motivation sur un continuum d'autodétermination : la motivation intrinsèque, la motivation extrinsèque et l'amotivation. Le niveau le plus élevé d'autodétermination se retrouverait au niveau de la motivation intrinsèque, le niveau le moins élevé serait au niveau de l'amotivation.

#### ***2.3.1. La motivation intrinsèque***

La motivation intrinsèque caractérise l'individu qui accomplit son travail pour la satisfaction et le plaisir qu'il éprouve à faire ces différentes tâches. La réalisation de l'activité constitue une fin satisfaisante en soi et la raison fondamentale de motivation. Les sources inhérentes de satisfaction peuvent être de différentes natures. Par exemple, La motivation intrinsèque aux études est le cas de l'individu qui effectue l'activité pour la satisfaction et le plaisir d'être en train d'apprendre de nouvelles choses. La motivation intrinsèque à l'accomplissement est celle de l'individu qui effectue l'activité pour la satisfaction et le plaisir d'être en train d'accomplir, de créer ou de relever un défi. Il travaille pour le plaisir qu'il est en train de réaliser ses tâches de façon efficace ou originale.

#### ***2.3.2. La motivation extrinsèque***

La motivation extrinsèque se définit par le fait de pratiquer une activité pour des raisons instrumentales, c'est-à-dire que l'activité constitue un moyen d'atteindre une fin. Cette instrumentalité peut être plus ou moins autodéterminée, intégrée à la personne et assumée par elle. Ce niveau d'autodétermination et d'intégration est à la base de la distinction entre les différentes formes de motivation extrinsèque :

##### **✦ La motivation extrinsèque par régulation externe**

Elle correspond à celle de l'individu qui effectue son travail afin d'obtenir des récompenses ou d'éviter des punitions de son environnement. C'est la forme la moins autodéterminée de motivation extrinsèque. Sa source d'énergie dépend des contingences de l'environnement externe.

#### ✦ **La motivation extrinsèque par régulation introjectée**

Ici, l'individu se motive lui-même, mais en s'imposant des pressions plus ou moins conscientes face à son engagement au travail. Parmi ces pressions, il met souvent son estime de soi en jeu lorsqu'il peut atteindre ou non ses objectifs. Elle constitue dès lors un premier niveau d'autorégulation ou d'intériorisation de la régulation.

#### ✦ **La motivation extrinsèque par régulation identifiée**

C'est celle de l'individu qui fait souvent son travail de façon instrumentale, mais qui a le sentiment d'avoir le choix parmi ses différentes tâches. Plutôt que de les effectuer avec le sentiment qu'il faut les faire, ce qui est typiquement les deux cas de motivation précédents, il les accomplit avec le sentiment qu'elles valent la peine d'être faites. L'individu accomplit son travail par choix et non par pression d'autrui.

#### ✦ **La motivation extrinsèque par régulation intégrée**

Elle caractérise l'individu qui fait également son travail à des fins instrumentales tout en assumant son choix, mais qui en plus intègre bien son engagement dans le travail avec les autres activités importantes de sa vie.

### ***2.3.3. L'amotivation***

Dans le contexte du travail, l'amotivation concerne la personne qui perçoit et qui s'attend à une absence de relation entre ses comportements et les conséquences de ceux-ci en termes de récompense. Elle caractérise les individus qui effectuent un travail de façon mécanique ou résignée, au détriment d'une recherche de satisfaction.

## **2.4. Les théories de la motivation**

Selon Ruth Kanfer, les théories avancées sur la motivation peuvent être examinées au travers de trois paradigmes. On distingue les théories qui s'intéressent aux déterminants de la motivation (les besoins, mobiles et valeurs), les théories portées sur le choix cognitif, et les théories de l'autorégulation - métacognition. Le choix de cette catégorisation découle du fait qu'elle rend compte mieux que d'autres taxinomies, des diverses orientations de la réflexion sur le concept de motivation.

### ***2.4.1. Les théories des besoins – mobiles – valeurs***

L'idée fondamentale pour ce paradigme est qu'il existe une force interne ou externe qui pousse chaque personne à chercher la satisfaction des besoins qu'il ressent. Les théories qui la

constituent s'attèlent dès lors à examiner les déterminants internes (personnels) et externes (situationnels) du comportement, en se focalisant sur la satisfaction des besoins. Etant donné la multitude de ces théories, nous n'évoquerons ici quelques une, à savoir le modèle hiérarchique de Maslow, la théorie ERG, la théorie bi-factorielle, la théorie des besoins acquis, la théorie des caractéristiques de l'emploi et celles des valeurs.

### A- La hiérarchie des besoins de Maslow

Abraham Maslow est sûrement le plus illustre des théoriciens de la motivation, grâce à son modèle hiérarchique à huit niveaux de besoins. Selon cet auteur, l'ensemble de nos conduites serait guidé par la satisfaction des besoins qui caractérisent tous les êtres humains. Il distingue ainsi cinq groupes de besoins :

- **Les besoins physiologiques** : qui visent à assurer la survie, le gîte et le couvert ;
- **Les besoins de sécurité** : c'est-à-dire d'être protégé contre toute menace ou danger ;
- **Les besoins sociaux** : appartenir à des groupes, avoir des amis...etc ;
- **Les besoins d'estime** : d'être apprécié et respecté par les autres ;
- **Le besoin de se réaliser**, de devenir de plus en plus ce qu'on est, de devenir tout ce qu'on est capable d'être ;

Le modèle de Maslow se fonde sur trois hypothèses : La première est que tout comportement est déterminé par la recherche de satisfaction concernant un des besoins fondamentaux sus cités. Deuxièmement, tous les individus commencent par rechercher à satisfaire le besoin le plus élémentaire, et ne passent au besoin suivant, dans l'ordre hiérarchique, qu'une fois satisfait le besoin de niveau inférieur. De ce fait, la motivation augmente au fur et à mesure que l'on passe à un niveau de besoins supérieur. Troisièmement, les besoins ont une structure multidimensionnelle, car leur niveau de satisfaction varie d'un sujet à un autre. Ce qui explique que certaines personnes ignorent certains niveaux de besoins. Par ailleurs, le besoin le plus élevé (réalisation de soi) n'est jamais complètement satisfait.

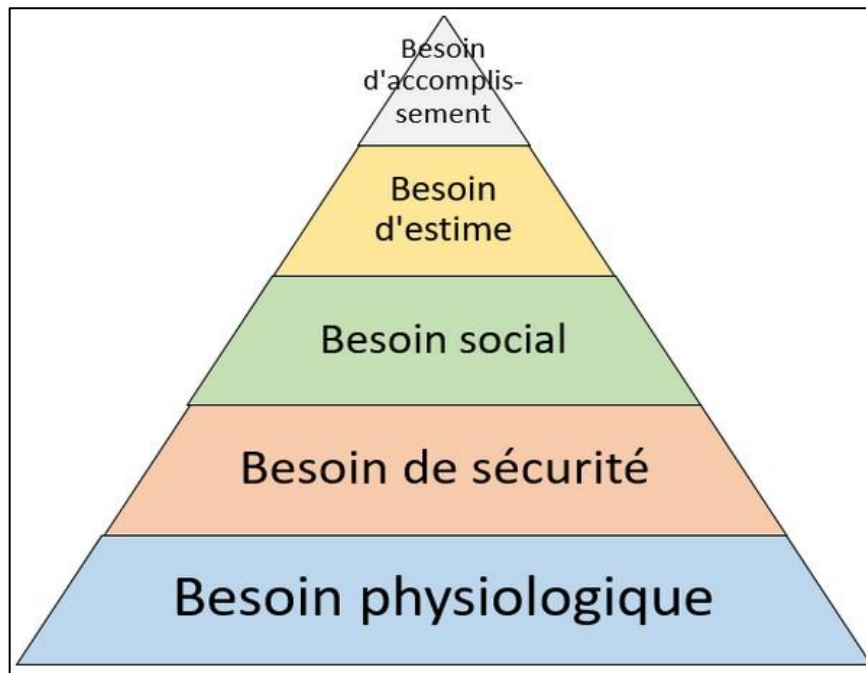


Figure 6 : La pyramide des besoins de Maslow

### B- La théorie ERG d'Alderfer

Le modèle d'Alderfer diffère de celui de Maslow sur quatre points : D'abord il limite le nombre des besoins à trois. C'est ce triptyque qui donne son nom au modèle, à savoir ERG<sup>10</sup>.

**E** : *Existence* ; qui renvoie aux besoins matériels la recherche de sécurité y compris.

**R** : *Relatedness* ; qui réunit les besoins sociaux, c'est-à-dire d'avoir des liens sociaux avec des personnes importantes pour soi, collègues, famille, amis.

**G** : *Growth* ; qui est le besoin de se développer et d'utiliser la compétence possédée.

Les trois besoins peuvent être actifs pour un même individu au même moment, il n'est pas nécessaire qu'un besoin soit satisfait pour qu'un autre devienne motivant. Par ailleurs, ce modèle ne permet pas d'affirmer qu'il y'a une hiérarchie entre ces différents besoins. Cependant, chaque individu au travail est supposé « se déplacer » sur ce continuum, en allant dans les deux sens : soit vers les besoins les plus concrets (besoins existentiels), soit alors vers les besoins les plus abstraits (besoin de développement).

### C- La théorie bi-factorielle d'Herzberg

Herzberg a montré, grâce à une étude statistique, qu'il faut distinguer deux types d'éléments dans le travail :

<sup>10</sup> En français, ERD : E étant mis pour Existence, R pour Relationnel, et D pour Développement.

- **Les facteurs de satisfaction**, qui sont motivants et que le travailleur cherchera à combler (la sensation d'avoir bien réalisé son travail, La responsabilité, les promotions et avancements, etc)
- **Les facteurs d'insatisfaction**, dont l'absence procure de la démotivation, mais leur présence n'a aucune influence particulière sur la satisfaction : Ce sont les facteurs d'hygiène (Les qualités ou défauts du supérieur hiérarchique, les relations de travail, Les conditions de travail telles que la sécurité de l'emploi, etc.).

Pour Herzberg, ce qui contribue à la motivation, ce sont les facteurs moteurs, autrement dit ceux qui sont liés au travail lui-même et non pas aux conditions qui l'entourent. Pour l'auteur, l'inverse de la satisfaction n'est pas l'insatisfaction mais un point neutre appelé absence de satisfaction. Ainsi, si l'on décide que les employés passent du point de neutralité au point de satisfaction et de motivation, il faut mettre l'accent sur le contenu de leurs tâches.

Ce modèle de Herzberg a connu beaucoup de succès auprès des chefs d'entreprise, à cause de la simplicité de sa formulation, et de son caractère original et pragmatique. Personne, en effet, ne peut nier le plaisir tiré du fait de réussir une tâche difficile, de se confronter avec succès à un défi, ou encore, d'avoir un travail intéressant.

Mais le modèle bi-factoriel lui-même a été l'objet de vives critiques, aussi bien sur le plan de la méthode utilisée pour le fonder que sur l'absence de preuves expérimentales.

#### **D- La théorie des besoins acquis de McClelland**

McClelland (1961) est connu surtout pour ses travaux sur les besoins d'échelon supérieur de Maslow. Selon lui, trois classes de besoins sont réellement importantes dans le cadre du comportement professionnel : le besoin de réalisation, le besoin d'affiliation, et le besoin de pouvoir. Une des particularités de cette théorie est la proposition que les besoins proviennent de la culture, des normes et des expériences. Ils ont donc un caractère acquis.

- Le besoin de réalisation : il s'agit du désir d'une personne d'éprouver de la satisfaction à travers la réussite dans les activités qu'elle engage. Elle préfère les tâches qui présentent une chance raisonnable de succès et éviter celles qui sont trop faciles ou difficiles. La personne qui a un besoin de réalisation intense aime les situations dans lesquelles elle peut assumer personnellement la responsabilité des résultats.
- Le besoin d'affiliation : il concerne le désir d'établir et de maintenir des relations solides et chaleureuses avec d'autres personnes. Ce sont les individus qui aiment s'intégrer et se sentir appréciés dans un groupe. Ils préfèrent la coopération plutôt que la concurrence.

- Le besoin de pouvoir : il se rapporte au désir d'un individu d'influencer son entourage. Certaines personnes veulent diriger d'autres (c'est souvent le cas désirable par l'organisation), d'autres aiment organiser l'effort des individus pour poursuivre des objectifs communs.

### E- La théorie des caractéristiques de l'emploi d'Hackman et Oldham

Dans la lignée d'Herzberg qui encourage à agir sur le contenu du travail pour motiver l'individu, Hackman et Oldham (1976, 1980) proposent le modèle des caractéristiques du travail. Ils identifient cinq caractéristiques du travail qui déterminent ce qu'ils appellent le Potentiel de Motivation d'un Emploi (PME), qu'il convient de maximiser :

- **La variété des compétences nécessaires** pour occuper cet emploi ;
- **L'identité de la tâche** : Plus un emploi est segmenté en tâches opérationnelles, moins l'identité de chacune de ces tâches est grande;
- **L'importance de la tâche** ; qui désigne l'impact du travail réalisé pour l'entreprise ;
- **L'autonomie** qui renvoie au sentiment de responsabilité ressenti par le salarié dans la réalisation de ses tâches ;
- **Le feed-back** qui rappelle le besoin qu'a l'individu d'être informé sur les conséquences de ses réalisations, sur ses résultats.

Le potentiel de motivation d'un emploi sera donc fonction de ces cinq caractéristiques

### F- Les théories de l'équité et de la justice organisationnelle

En 1963, Adams développe la théorie de l'équité. Selon lui tout individu au travail observe son environnement afin d'évaluer si le traitement qui lui est réservé est équitable ou non.. L'individu effectue le rapport entre les avantages qu'il retire de son emploi (avantages personnelles) et les contributions qu'il effectue pour l'organisation (contributions personnelles). Adams précise que l'individu compare sa situation par rapport à des individus de l'entreprise (équité interne) mais aussi à des personnes extérieures à l'entreprise (l'équité externe). donc, le traitement injuste permet de démotiver les individus au travail, alors que le traitement juste aura pour effet de motiver les individus en répondant à leurs besoins de justice. On peut déduire de cette théorie d'Adams que : Si l'individu juge que, à contribution égale, un de ses collègues reçoit une rétribution supérieure, cela est facteur de démotivation. De même, s'il juge qu'un collègue reçoit une rétribution équivalente à la sienne alors que la contribution du collègue est inférieure, il sera entraîné à se démotiver.

La théorie d'Adams a connu de nombreux prolongements qui s'inscrivent désormais dans ce que l'on appelle la justice organisationnelle. Ce concept regroupe trois formes de justice :

- **La justice distributive ou justice des résultats** : C'est la théorie de l'équité d'Adams).
- **La justice procédurale** ou justice des méthodes et des procédures de management.
- **La justice interactionnelle** : C'est-à-dire la justice informationnelle et la justice interpersonnelle mises en œuvre par les managers).

C'est Greenberg qui ajoute à la justice distributive d'Adams celle qu'il baptise la justice procédurale, qui est la justice des moyens, des méthodes et des processus déployés par l'entreprise pour allouer les ressources et les récompenses. Il est ici question des méthodes d'évaluation du personnel, des procédures pour demander une formation, de l'organisation, de la gestion des carrières, des outils et méthodes de classification, de répartition des augmentations de salaires et des primes... En somme, de l'ensemble des procédures déployées par l'organisation dans sa gestion des ressources humaines.

Bies et Moag (1986) ont quant à eux mis en lumière la justice interactionnelle qui se penche sur l'attitude et les comportements des managers vis-à-vis de leurs collaborateurs. Ils distinguent la justice informationnelle de la justice interactionnelle.

#### **2.4.2. Les théories du choix cognitif**

Le principe de base de ces théories est mis en relief par les travaux de Tolman (1932) et Lewin (1936) : le comportement est déterminé par la valeur subjective des buts que l'individu poursuit et de ses attentes de voir son comportement produire les résultats recherchés. Les théories du choix cognitif cherchent à comprendre comment le mécanisme de la motivation fonctionne, quels sont les processus qui mènent du déclenchement du comportement aux actions et à la réalisation des objectifs attendu par l'organisation. Nous examinerons parmi ces théories la théorie des attentes de Vroom et celle des dynamiques de l'action.

##### **A- La théorie des attentes**

Victor Vroom a été le premier à exposer de manière claire le modèle cognitif de la motivation au travail, et à l'appliquer à l'analyse du choix professionnel et de l'effort fourni pour la réalisation d'une tâche. Encore appelée Théorie *Expectations – Instrumentation – Valence*, cette théorie énonce que ces trois variables sont importantes pour la motivation.



- **La valence** : c'est la valeur positive ou négative attribuée par chacun aux résultats de ses actions. Il s'agit donc d'une relation entre chaque individu et chaque « résultat » du travail. Ainsi lorsqu'un travailleur attache beaucoup de prix à une promotion qu'il souhaite fortement, on peut dire que la promotion a pour lui une valence positive. Cependant, le stress dû au travail, et la fatigue qui s'en suivent, sont également susceptibles d'être vécus plus ou moins négativement selon les individus et selon les situations.
- **l'instrumentalité** : c'est la représentation des relations entre la performance et les résultats de second niveau que sont par exemple le salaire, les primes, les promotions, etc. En d'autres termes, si un individu est persuadé qu'une performance de très bonne qualité va lui valoir des résultats de second niveau qu'il valorise, ou va lui éviter ceux qui ont une valence négative, il redoublera d'efforts pour atteindre le degré de performance nécessaire.
- **L'expectation** : il s'agit de l'opinion que chacun a de lui-même et de ses possibilités d'atteindre un but donné dès lors qu'il fournit les efforts nécessaires. Il est intuitivement évident qu'aucun d'entre nous ne sera motivé pour réaliser une tâche s'il n'est pas convaincu de posséder à un degré minimum, les aptitudes et les compétences requises pour mener à bien cette tâche. Cette représentation de soi-même et des qualités nécessaires pour tout travail est mise en jeu dans l'expectation qui est la conviction de pouvoir atteindre une performance donnée.

La théorie élaborée par Vroom (1964) montre que la motivation de l'individu est fonction de l'expectation (le rendement attendu de l'effort qu'il envisage de déployer), la valeur instrumentale (la probabilité perçue entre la performance et le résultat que l'individu en retirera), et la valence (la valeur ou l'importance relative accordée au résultat). Le processus motivationnel s'écrit :

$$F = E \times I \times V$$

**F** : Force de la motivation

**E** : Expectation

**I** : Instrumentalité

**V** : Valence

*Dans ce calcul, l'expectation et la valeur instrumentale peuvent varier selon une échelle graduée de 0 à 1. Quant à la valence, elle est évaluée sur une échelle de -1 à 1 puisqu'une conséquence peut être jugée indésirable (négative), sans valeur (zéro), ou attrayante (positive).*

Cette théorie révèle le choix d'une stratégie comportementale. L'individu évaluera un ensemble de comportements possibles et choisira celui qui est le plus approprié et qui lui permettra d'obtenir les résultats auxquels il attache une certaine importance ou valeur.

## **B- La théorie des dynamiques de l'action**

Les travaux d'Atkinson, Birch et Kuhl (1970, 1978, 1984) insistent sur les effets multiples et dynamiques des tendances motivationnelles manifestées par l'individu dans l'orientation et la durée de ses actions. Ils s'intéressent à la stabilité et aux changements de l'orientation du comportement au travail dans le temps. Cette théorie suppose que l'individu connaît régulièrement des tendances motivationnelles multiples. Des changements de comportement refléteraient des changements dans la tendance motivationnelle dominante.

Le principe de la théorie des dynamiques de l'action repose sur l'opposition de deux forces motivationnelles qui détermineront le comportement : les forces consommatrices et les forces incitatrices. Les forces incitatrices orientent le comportement vers une activité particulière à un moment donné ; les forces consommatrices entrent ultérieurement en action afin de diminuer la motivation pour cette activité. Une activité oriente vers elle la force motivationnelle de l'individu lorsque son attirance est supérieure à celle des autres. Plusieurs tâches peuvent successivement attirer la force motivationnelle de la personne.

Cette dynamique peut expliquer la stabilité du comportement d'une personne dans son emploi. L'individu peut rester longtemps motivé par son travail, mais sa motivation sera orientée périodiquement vers des activités différentes. Ainsi, la stabilité de la motivation dans le temps s'expliquerait par des changements d'orientation du comportement. L'opposition de force incitatrices et consommatrices pour une tâche relativement à une autre permet d'entretenir la motivation globale de l'emploi. Lorsque les forces consommatrices l'emportent sur les forces incitatrices pour la plupart des activités ou des tâches de l'emploi occupé, l'individu est supposé être démotivé.

### ***2.4.3. Les théories de l'autorégulation – métacognition***

Ce paradigme regroupe la théorie de la fixation des objectifs et les théories de l'autodétermination. Ces théories étudient les processus qui interviennent entre les mécanismes cognitifs et affectifs de l'individu lorsqu'il cherche à atteindre des objectifs. En effet, une fois qu'il a effectué un choix, des processus cognitifs et affectifs guident le comportement qui lui permet d'atteindre l'objectif. Par conséquent, ces théories expliquent plutôt les processus qui déterminent l'effet des objectifs sur le comportement.

### A- La théorie de la fixation des objectifs

John Locke (1968) à travers cette théorie a démontré que le rendement et le comportement d'un individu sont influencés par les objectifs qu'il se fixe. La motivation influence le comportement en l'orientant vers la réalisation des objectifs.

Au début, Locke affirmait d'après des recherches qu'un individu qui se fixe des objectifs atteint un meilleur rendement ou un meilleur résultat que ce qu'il atteindrait sans objectif précis. Par la suite, Locke a enrichi la théorie en y ajoutant les notions de spécificité, de difficulté et d'acceptation des objectifs :

- Les objectifs doivent être précis et bien définis, notamment quand ils peuvent être quantifiés pour faciliter l'évaluation des performances ;
- Les objectifs fixés sont difficiles à atteindre dans la mesure où l'on peut y arriver en fonction de la capacité. En d'autres termes, l'engagement de l'individu envers un objectif est proportionnel à la difficulté qu'il éprouve ;
- La notion d'acceptation s'explique par l'intégration des objectifs par un individu. En effet, seuls les objectifs acceptés et réalistes motiveront l'individu à fournir un rendement élevé. Si l'individu rejette les objectifs, il sentira une baisse de motivation. Locke et ses collaborateurs ont conclu que la fixation des objectifs dans une organisation améliorerait la performance des employés quand :
  - Les employés considèrent qu'ils ont les capacités nécessaires pour réaliser les objectifs ;
  - Un feed-back est mis en place. Les supérieurs communiquent aux employés des informations sur les progrès accomplis pour atteindre les objectifs. L'information communiquée permet de mesurer et d'ajuster le niveau d'effort à développer pour parvenir à son but ;
  - Des récompenses sont données lorsqu'un objectif est atteint ;
  - L'encadrement de l'organisation soutient les objectifs de ses employés et collabore aux programmes de fixation des objectifs ;
  - Les employés acceptent les objectifs qui leur sont fixés sur la base de l'information qui leur est communiquée.

### B- La théorie de l'autodétermination

La théorie de l'autodétermination s'inscrit parmi les approches de l'interaction dans l'organisation. Selon cette théorie, L'individu est un acteur qui influence le contexte avec

lequel il interagit. Elle opère ainsi des analyses de l'individu qui se fondent sur le concept de soi qui est à l'origine du mécanisme d'autorégulation et le principal régulateur des comportements.

L'hypothèse centrale de la théorie de l'autodétermination est de considérer que le comportement individuel est motivé par le besoin de se sentir compétent et autonome (C'est-à-dire d'être à l'origine de ses propres comportements). Selon Déci et Ryan qui sont à l'origine de cette théorie, les individus sont motivés par le fait de se sentir compétents, capables d'arriver à leurs fins, de contrôler leurs comportements et d'assurer leurs autonomies. Les deux auteurs défendent l'idée que l'individu doit atteindre une motivation intrinsèque. « *Les pratiques de travail en équipe, l'autonomie, le partage des informations et des connaissances ainsi que l'élargissement des tâches* » permettent une régulation interne de ses comportements sans intervention externe. Une personne motivée dans son travail va investir son énergie dans l'accomplissement de celui-ci ; elle va tout faire pour parvenir à l'objectif fixé. Leurs développements tendent alors à montrer que trois besoins psychologiques permettent à un individu de parvenir à un niveau optimal de développement personnel :

- Le besoin de compétence : qui fait référence au sentiment qu'un individu éprouve lorsqu'il utilise ses capacités pour interagir efficacement avec son environnement.
- Le besoin de relations sociales : lié au fait de se sentir connecté aux autres par un lien d'appartenance.
- Le besoin d'autodétermination : Renvoyant au fait d'être à l'origine de son propre comportement.

Déci et Ryan (2002) cherchent à identifier et expliquer les formes de motivation, les mécanismes qui influencent les actions d'un individu.

## **Conclusion du Chapitre I :**

Pour conclure, la communication interne occupe au sein de toute organisation une place tellement importante qu'elle ne peut ne pas exister. D'une part, sa position et ses objectifs en font un outil incontournable du Management. D'autre part, les moyens dont elle fait usage sont aussi divers que les théories qui tentent de l'appréhender. Par ailleurs, le concept de motivation présente des caractéristiques bien définies ; Et malgré que sa typologie n'est pas encore universellement précisée, les théories explicatives sur cette notion ne cessent d'être avancées. Il importe dès lors de s'interroger sur le lien qui existe entre ces deux concepts.

## CHAPITRE II

# CADRE DE RÉFÉRENCE

Le chapitre précédent nous a permis d'explorer les concepts de communication interne et de motivation. Cette entreprise a mis en exergue nombre de théories et de réflexions qui ont été menées par des auteurs sur ces deux notions. Il est désormais nécessaire de préciser les cadres théorique et situationnel spécifiques dans lequel se situe notre travail. Paul N'da, s'exprimant justement sur le rôle du cadre de référence, précise qu'il « *permet au chercheur d'indiquer clairement dans quelle perspective particulière se place son étude et quels sont les concepts, les théories et modèles d'explication qu'il entend privilégier, et pour quelles raisons pertinentes, scientifiquement parlant* » (N'da, 2015, p. 94). Afin d'inscrire notre problème dans un champs théorique particulier, la préoccupation principale du présent chapitre est donc de répondre aux questions suivantes : quel lien existe-t-il entre la communication interne et la motivation des travailleurs ? Quel est le contexte camerounais actuel sur cette question ?

Au demeurant, l'analyse systémique nous a permis d'appréhender la communication interne comme étant un système, et la motivation un processus individuel. Plusieurs travaux permettent d'établir entre ces deux concepts le lien suivant : La communication interne est un facteur de motivation au travail (**Section 2**). Cependant, le contexte actuel au Cameroun relègue cette notion de communication interne au second plan dans les établissements scolaires au profit de facteurs de façade (**Section 1**).

### SECTION 1 : LES FACTEURS DE FAÇADE POUR LA MOTIVATION DES ENSEIGNANTS

Débauche, violence scolaires, échec aux examens, décrochage scolaire. Pour ne mentionner que ces faits, l'on constate que le milieu éducatif camerounais connaît aujourd'hui beaucoup de déboires jusqu'ici sans solution concrète. Vu cette situation, l'enseignant est très souvent indexé par l'opinion comme l'une des sources du problème. Cependant cette mise en accusation omet des détails qu'il s'avère utile de relever.

Si les enseignants ne sont pas totalement exempts de tout reproche, il faut également reconnaître que les conditions dans lesquelles travaille l'enseignant camerounais sont tout à fait défavorables à son épanouissement et à sa motivation. En ce qui concerne justement cette

motivation de l'enseignants, plusieurs pistes de solutions sont souvent avancées en premier plan pour l'améliorer, mais ces palliatifs n'arriveront qu'à satisfaire certains besoins de l'enseignant.

La motivation des enseignants au Cameroun est souvent mise à mal par un certain nombre de facteurs tels que leurs systèmes de rémunération et de promotion, la sécurité au travail et l'environnement de travail.

### **1.1. Le système de rémunération et de promotion des enseignants**

Ces causes sont très souvent invoquées par les enseignants eux-mêmes et constituent les premières revendications de plusieurs syndicats. En effet, les agents publics de l'enseignement se sont à maintes reprises mobilisés dans les rues afin de réclamer de meilleures conditions de rémunération et de promotion. Certains proposent l'augmentation de salaires, d'autres encore l'attribution des primes : les propositions fusent de partout. La faible rémunération des enseignants et la manière dont ils sont payés constituent la question la plus controversée parmi les enseignants camerounais. De nombreux enseignants se voient contraints de trouver une source de revenu supplémentaire afin « *de joindre les deux bouts* ».

Concernant la promotion, elle peut être appréhendée sous le regard de la Gestion comme un ensemble de pratiques du Management ayant pour objectif de mobiliser et développer les ressources humaines pour une plus grande efficacité et efficience de l'organisation. Elle consiste à élever un travailleur à un grade ou une fonction supérieure. L'évolution de la carrière et les possibilités de poursuivre des études supérieures sont souvent difficile pour l'enseignant. En effet, ses chances de promotion sont minces, et les opportunités d'emploi alternatif sont limitées.

### **1.2. L'environnement de travail des enseignants**

Cet environnement renvoie au cadre géographique et social de travail. Sur le plan social, l'enseignement est l'un des métiers les plus sous-estimés en Afrique en général, et au Cameroun en particulier<sup>11</sup>. Il est devenu en l'état actuel des choses, « *un travail que vous ne faites que si vous ne trouvez pas autre chose* »<sup>12</sup>. Par ailleurs, sur le plan géographique, le cadre de travail

<sup>11</sup> Olugbenga S. & Olanrewaju Olaniyan (2011), « L'amélioration des conditions des enseignants et de l'enseignement en milieu rural en Afrique », *Principes de développement de la formation des enseignants*, Document produit par l'Institut International de l'UNESCO pour le Renforcement des capacités en Afrique : Addis-Abeba, p.59

<sup>12</sup> *Ibid*, p.59

des enseignants est loin d'être favorable sur tout le territoire camerounais. Par conséquent, l'enseignant exerçant dans une zone désenclavée est différent de celui qui exerce dans une zone urbaine. Or, l'accès au poste de travail ou au lieu de travail est aussi déterminant dans l'engagement de l'enseignant. De la même manière, les dispositifs ou équipements scolaires ne sont pas en reste car les villes procurent plus d'éléments que les campagnes.

Tout ce qui précède constitue des raisons au manque d'enthousiasme et de motivation qui affligent la profession enseignante au Cameroun. Toutefois, ces causes constituent, tel que le catégorise Herzberg, aux facteurs d'hygiène dont l'absence produit de l'insatisfaction, mais dont la présence ne contribue pas à assouvir les sentiments d'autonomie, d'appartenance et d'accomplissement de soi. Un élément essentiel est négligé dans ces conditions, il s'agit de la communication interne dans le cadre spécifique de travail de l'enseignant, à savoir l'établissement scolaire.

## **SECTION 2 : LA COMMUNICATION INTERNE : FACTEUR DE MOTIVATION AU TRAVAIL**

Mesurer la motivation d'un collaborateur est extrêmement complexe. Tout d'abord parce qu'on ne peut pas l'observer directement, et ensuite parce qu'elle est en constante variation. Certaines organisations se tournent donc vers la mesure de la satisfaction, ce qui est différent mais qui est plus facilement observable. Toutefois, notre présent travail appréhende la motivation sous le prisme de la théorie de l'autodétermination. D'après celle-ci, la motivation d'un individu au travail est déterminée par la perception qu'il a de son autonomie, de ses relations et de ses compétences.

Il est donc important d'examiner les travaux qui montrent la portée de ce lien, et de faire ensuite une synthèse des éléments déterminants d'une communication interne motivante.

### **2.1. La portée de la communication interne sur la motivation au travail**

Les travaux menés sur la motivation révèlent que la communication interne se présente comme un facteur important du processus de motivation. En effet, elle détermine l'action du travailleur, en même temps qu'elle favorise son intégration et son développement.



### ***2.1.1. La communication interne, déterminant de l'action au travail***

Les informations circulent à profusion au sein d'une organisation. La communication interne a dès lors un rôle de coordination et de régulation vis-à-vis de ces informations. Elle permet aux différents travailleurs de communiquer entre eux, et facilite au maximum la recherche et l'échange d'informations. La communication interne aide le collaborateur à avoir une idée plus claire de sa tâche et de la finalité de celle-ci. Cela lui permet également de trouver facilement la personne à qui il doit s'adresser lorsqu'il a besoin de renseignements ou en cas de problème. Enfin, la circularité de l'information participe au développement de l'intelligence collective et à la transparence au sein de l'organisation.

Les travaux de Taylor (1911) et Fayol (1918) prescrivent un système de division du travail avec spécialisation des fonctions et séparation des pouvoirs. Ils abordent alors la communication dans sa dimension instrumentale. Elle permet de contrôler et de coordonner le travail des employés. La pensée qui prévaut alors est que la communication est descendante et se limite à une transmission rationnelle d'informations dans le cadre d'une organisation hiérarchique (Rouet, 2014). Cependant Taylor et Fayol ne s'intéressent pas à la dimension humaine des employés et à leur motivation.

C'est Elton Mayo (1933) et l'école des relations humaines qui prendront en compte les facteurs sociaux et de motivation : des salariés « satisfaits » sont plus performants. La coopération et l'exercice des créativité sont des sources d'amélioration des productivités. Il est donc nécessaire de tenir compte des aspects communicationnels au sein des organisations pour améliorer les performances individuelles des travailleurs (Rouet, 2014). McGrégor élargit ensuite le champ de la communication. Elle n'est plus une simple transmission d'informations dans un cadre purement formel, mais plutôt le contrôle de l'ensemble des interactions formelles et informelles au sein des organisations. Ces dernières peuvent donc améliorer la productivité en installant des dispositifs de gestion des communications ascendantes et en canalisant les latéralités. Enfin, les travaux de Simon en collaboration avec March (1958) apportent un véritable changement de paradigme. Proposant une analyse centrée sur la prise de décisions, leur vision incite au développement des circuits et réseaux de communication. « *La communication, toujours instrumentalisée, est intégrée comme un phénomène complexe, multidimensionnel, indispensable pour les transmissions d'informations qui peuvent poser problème comme pour le renforcement de la motivation des acteurs* ».

### ***2.1.2. La communication interne, facteur d'intégration***

Une communication interne est efficace lorsqu'elle développe la motivation et l'implication des travailleurs. De nombreuses organisations n'arrivent pas à saisir qu'il est très important d'adopter une stratégie de communication interne orientée dans ce but. Ainsi elles la relèguent à un simple rôle de support (Andry, 2016). Christine Donjean affirme que « *la communication interne se doit de motiver les hommes, de reconnaître leurs réalisations et leur contribution, de favoriser leur collaboration et leur compréhension mutuelle, d'améliorer le climat social* » (Donjean, 2006, p.18). Pour ce faire, les managers doivent exercer un management participatif, incitant le collaborateur à montrer plus de motivation et d'implication. En effet, il doit sentir qu'il y a une certaine écoute et une certaine considération à son égard (Andry, 2016).

Il n'est plus coutume de nos jours, d'évaluer les managers sur la base de simples objectifs économiques. Leur gestion des collaborateurs et le développement de ces derniers est également analysé (Burgaud, 2001). La position du manager de proximité est donc importante, mais elle est difficile à occuper. Il est à la tête d'une équipe, et il a des supérieurs hiérarchiques. Il doit donc soutenir la direction et ses décisions (et ce même s'il n'y adhère pas personnellement) tout en restant compréhensif vis-à-vis de son équipe (Andry, 2016). Il est également nécessaire qu'il reçoive des feedbacks provenant de ses supérieurs. Pour être le plus efficace possible, il faut qu'il soit orienté non seulement vers la tâche (l'aspect pratique), mais également vers les relations afin de pouvoir construire un bon climat de travail (Bomal & Cobut, 2009). Les collaborateurs préfèrent recevoir une information importante de la part de leur supérieur direct, ce qui confirme le rôle de relais de celui-ci. La décision communiquée sera accueillie en fonction du degré de confiance qu'ils accordent à leur manager (Donjean & al, 2012).

Les travaux de Cobut et Donjean ont ainsi permis de montrer que la communication d'une organisation est capitale. Elle doit parvenir à motiver les collaborateurs en tentant de les faire intégrer pleinement les projets de l'organisation. Dès lors, comment arriver à un tel résultat ? C'est là que réside l'une des missions principales de la communication interne : amener les collaborateurs à travailler le plus efficacement possible, à nouer des relations entre eux, à développer un sentiment d'appartenance et de fidélité envers l'organisation alors que celle-ci peut prendre une décision difficile concernant leur avenir à n'importe quel moment et pour des motifs parfois difficilement justifiables (Bouzon & Morillon, 2009). C'est tout un challenge que de parvenir à fédérer un ensemble de personnes travaillant dans cette condition.

D'après une étude menée par Randstad en 2013, un travailleur belge sur trois ne se sentirait plus capable de répondre à toutes les attentes de ses supérieurs en ce qui concerne les compétences (Cobut & Donjean, 2015). Cela témoigne clairement d'un certain problème dans notre société.

### ***2.1.3. La communication interne, facteur d'épanouissement du travailleur***

De plus en plus, de nombreux espaces de partage se développent au sein des organisations modernes afin de permettre aux différents intervenants de la structure de pouvoir échanger, et s'informer, de développer leurs compétences et leur savoir-faire. La communication interne permet de développer trois sphères principales du travailleur :

- La sphère sociale : Elle met en avant les différentes interactions entre travailleurs. Cet élément communautaire est essentiel à l'épanouissement de l'employé ; les relations développées avec ses collègues et ses supérieurs hiérarchiques contribuent en effet à construire le capital social qu'il va pouvoir fructifier tout au long de sa carrière professionnelle.
- La sphère physique : Cette dimension renvoie aux interactions de l'employé avec son environnement matériel de travail. Un environnement de travail propice est essentiel pour le développement du bien-être des travailleurs.
- La sphère de travail : Elle concerne les interactions du travailleur avec ses missions professionnelles, et la manière dont chacune de ses tâches peut être source de développement.

Il est prouvé qu'une bonne communication interne augmente la satisfaction des salariés. Or, un employé heureux éprouvera plus de plaisir à effectuer ses tâches, et donc sera plus performant. La communication interne passe donc par la valorisation et la reconnaissance du travail fourni par le travailleur. Cette considération permet au salarié de sentir plus responsable et de s'investir davantage dans ses projets professionnels et personnels.

## **2.2. Les composantes d'une communication interne motivante**

### ***2.2.1. La qualité de l'information***

L'information reste au cœur du système de gestion d'une entreprise, puisqu'elle est au centre de toute décision à prendre. Elle constitue de ce fait l'une des conditions essentielles à la réussite de toute organisation. L'information peut être perçue comme un renseignement qui améliore notre degré de connaissance sur un phénomène, permettant de prendre des décisions

efficientes et efficaces. Au sein d'une organisation, l'information qu'elle soit formelle ou informelle, influence la motivation des travailleurs. Sous l'angle de la technique administrative, une information de qualité est celle qui est transparente, accessible, et qui circule librement à tous les niveaux de l'entreprise.

### 2.2.2. *Le style de leadership*

C'est dans les années 1980 que l'on a réalisé que les membres d'une organisation sont grandement influencés par leur leader. C'est alors que la littérature scientifique s'est attelée à étudier ce phénomène qui sera dénommé « leadership ».

En 1978, Burns décrit deux types de leadership :

- Le leadership transactionnel : des transactions se déroulent entre le leader et ses subordonnés. Le leader cherche à améliorer leur niveau et leurs performances. (Saint-Michel & Wielhorski, 2011).
- Le leadership transformationnel : Ici il s'agit d'un engagement mutuel entre le leader et ses subordonnés. Ils partagent tous la même vision et les mêmes valeurs. Pour cela, le leader se doit d'être charismatique et de communiquer aisément avec son équipe. (Ibid.)

En 1985, Bass prolonge les recherches de Burns et affirme qu'un leader peut très bien présenter les deux types de leadership. Ce serait d'ailleurs une qualité d'un leader performant (Ibid.). Un autre modèle émerge dans les années 80 : Hersey et Blanchard ajoutent aux deux styles existants, un troisième type de leadership (Bomal & Cobut, 2009) : le Leadership situationnel. Dans celui-ci, le leader peut avoir deux types de comportements. L'un est orienté vers la tâche (il répartit très efficacement le travail, définit les objectifs, etc...), et l'autre vers les relations (le leader fait très attention au climat de travail, il écoute et conseille, etc...). Le croisement de ces deux comportements donne naissance à plusieurs styles de leadership (Ibid.) :

- **Le style directif** : le leader suit de très près tout ce que font les collaborateurs.
- **Le style persuasif** : il justifie la plupart du temps ses décisions et encourage les débats.
- **Le style participatif** : Il encourage le partage d'idées et la prise collective de décisions.
- **Le style déléгатif** : il délègue au maximum ses responsabilités.

Il n'y a pas de meilleur style. Tout dépend de la situation et du degré de maturité des collaborateurs. (Ibid.)

Plus récemment, en 2008, Boyatzis, Goleman et McKee ont proposé six styles de leadership. Le plus intéressant, c'est qu'ils encouragent les leaders à maîtriser ces six styles afin de pouvoir s'adapter le mieux possible à la situation. Ces styles sont les suivants : visionnaire, entraîneur, partenaire, démocratique, gagnant, commandeur. (Ibid.).

Le leadership influence fortement la motivation. Lorsque l'on doit travailler sous les ordres d'un supérieur hiérarchique que l'on ne respecte pas ou que l'on ne comprend pas, une baisse de motivation s'en ressent. C'est pour cela que le leader doit choisir un style adapté à son équipe.

### ***2.2.3. Le climat de travail***

Le climat de travail est un facteur à prendre en compte pour la motivation des travailleurs. D'après (Galer & al., 2006), si le lieu de travail du collaborateur jouit d'une bonne atmosphère, alors il est probable que ce dernier soit plus enclin à fournir un travail de qualité. Si par contre il n'est pas positif, cela risque d'affecter à la fois la motivation et la qualité de travail du collaborateur. Le lien entre climat de travail et performances du collaborateur n'est donc plus à démontrer. Quand le climat est propice, le collaborateur peut tenter d'atteindre ses objectifs propres, tout en participant à la réalisation de ceux de l'organisation. Ces auteurs rejoignent donc l'idée que la motivation de chaque collaborateur est sensible à des facteurs différents. En effet, deux travailleurs ne réagissent pas de la même manière. (Ibid.)

Plusieurs facteurs influencent cependant le climat de travail. Parmi ces facteurs, on peut citer notamment l'histoire de l'organisation, sa culture, sa stratégie, son management, son environnement externe, les pratiques et compétences des cadres, etc... Il est aisé de constater que certains de ces facteurs peuvent être contrôlés. D'autres par contre échappent à tout contrôle (l'histoire de l'organisation par exemple) (Ibid.). Dans une organisation, il est essentiel que les responsables soient de véritables modèles. Cela peut s'avérer être très inspirant pour les collaborateurs. Plus un manager connaît ses collaborateurs, plus il a la possibilité d'obtenir de bons résultats. De plus, il doit parvenir à développer la collaboration au sein du groupe. Les performances individuelles sont importantes mais elles doivent s'intégrer à un effort collectif. Le management est donc en partie garant du climat de travail puisque c'est à lui que revient la lourde tâche de tirer le maximum des collaborateurs. (Ibid.). Dans le cadre d'un emploi, il y a évidemment toujours une charge de travail minimale à respecter. Cependant, chacun est libre d'investir le temps et l'énergie qu'il désire pour aller au-delà de cette charge minimale. En créant un climat de travail favorable, on maximise les chances de voir les collaborateurs se dépasser pour parvenir à fournir un travail plus important et de meilleure qualité (Ibid.). Il est

impératif que ce climat de travail ne se dégrade pas, car dans ce cas la motivation et la satisfaction du collaborateur risquent de diminuer fortement ; et cela aura donc un impact direct sur ses performances et celles de l'organisation (Greffier, 2012).

#### ***2.2.4. La participation***

Quand il existe une certaine cohésion au sein d'une équipe, les collaborateurs sont plus enclins à coopérer entre eux. Cela n'a cependant pas toujours un impact sur leur travail personnel. Pour le comprendre, il suffit de prendre l'exemple d'un individu qui a un contrôle total sur le processus de réalisation d'une tâche, en partant de sa conception et jusqu'à sa finition. Une bonne collaboration est toutefois susceptible d'apporter de grands bénéfices à l'organisation. Le travail d'équipe n'est pas seulement l'addition du travail de chaque membre. Une bonne coopération favorise la transmission d'informations et la réalisation de tâches collectives ; elle atténue les tensions au sein de l'équipe, ce qui a des répercussions positives sur la qualité du travail de l'équipe en question et cela ne peut qu'être bénéfique à chacun de ses membres.

#### ***2.2.5. La valorisation***

La valorisation renvoie encore à la reconnaissance. Il faut concevoir l'acte de reconnaître selon une perspective interactionnelle. Cela permet d'y inclure la notion de réciprocité, dès lors de considérer la nature bidirectionnelle de tout rapport humain. Une telle considération met en relief le fait que l'expression de la reconnaissance s'établit entre deux ou plusieurs individus au travail et peut ainsi se manifester de part et d'autre (Brun & Dugas, 2010). Toutefois, qu'elle soit mutuelle, à sens unique ou inexistante entre les deux parties, elle représente toujours un message que chacun envoie à l'autre dans les relations de travail, et s'exprime par le biais de différents types d'interactions.

Les interactions verticales se caractérisent par la relation de reconnaissance qui s'établit entre le manager et l'employé ou le groupe de travail. Cette reconnaissance peut s'exprimer tant du haut vers le bas que dans le sens inverse. Mais il existe parfois un déséquilibre dans cet échange. Dans certains milieux de travail, les leaders ne reconnaissent pas ou peu la contribution de leurs employés, alors qu'au contraire ces derniers offrent des marques de reconnaissance à leur gestionnaire et se manifestent mutuellement de la reconnaissance entre collègues (Jacob, 2001).

La reconnaissance qui s'établit entre pairs et membres d'équipes de travail est tout aussi importante que ce sont ces marques qui apprécient avec plus de pertinence la qualité du travail accompli et qui suscitent le sentiment d'appartenance chez l'employé. La reconnaissance

émanant des collègues paraît parfois plus digne de foi que celle qui émane de la hiérarchie (Nelson, 2001). Cependant, même si elle est plus couramment pratiquée que la reconnaissance verticale, elle est toutefois influencée par la conjoncture actuelle liée au travail. En effet, certaines nouvelles formes d'organisation du travail et de gestion d'entreprise, conjuguées avec la précarisation de l'emploi, ont pour effet d'intensifier la concurrence entre collègues de travail et, par voie de conséquence, d'éliminer les élans de solidarité et de reconnaissance mutuels (Dejours, 2000).

## Conclusion du Chapitre II

Au terme de ce chapitre, nous pouvons constater que la communication interne est un instrument déterminant pour la motivation des enseignants, dirigeant leur action, favorisant leur intégration, participant à leur épanouissement professionnel. Cependant il s'agit d'un facteur négligé par le management éducatif et parmi les autres facteurs de motivation des enseignants. Cet état de fait nous induit à mener une recherche sur le terrain selon une méthodologie bien définie.



---

## CHAPITRE III

# MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

---

Il n'y a pas de science sans méthode, et aucun travail scientifique ne peut être mené sans méthodologie. Grawitz (1986) définit la méthodologie comme « *la branche de la logique qui étudie les principes et démarches de l'investigation scientifique.* ». C'est elle qui nous permet notamment de faire un bon usage des méthodes et techniques scientifiques, et de les adapter à notre objet précis de recherche.

Ceci dit, avant de décliner la démarche méthodologique proprement dite (Section 2), il est nécessaire dans un premier temps de présenter notre corpus d'étude (Section 1).

## SECTION 1 : PRÉSENTATION DU CORPUS D'ÉTUDE

Présenter notre corpus d'étude revient à présenter le cadre et la population qui accueillent notre étude, et à définir l'échantillon qui sera sujet de cette étude.

### 1.1. Présentation du cadre d'étude

Le Lycée Technique d'Ebolowa est un établissement d'enseignement secondaire technique et professionnel. Il est situé dans la région du Sud Cameroun, plus précisément dans le Département de la Mvila et l'arrondissement d'Ebolowa II, au quartier dit Angalé. C'est un établissement scolaire qui a subi plusieurs transformations au fil des années. Ces transformations ont touché aussi bien à sa dénomination qu'à sa structure et à son offre d'enseignement. En 1954, est créé le Centre d'Apprentissage d'Angalé (C.A.A.). Ce centre subit une première transformation en 1963 : De Centre d'apprentissage, il devient Centre d'Enseignement Technique (C.E.T.). La deuxième transformation intervient en 1976. On ne parlera plus du C.E.T., mais de C.E.T.I.C. C'est en 1991 que l'établissement est de nouveau transformé et qu'il devient le Lycée Technique d'Ebolowa.

La structure administrative du Lycée technique d'Ebolowa met en évidence la particularité des organisations qui ont l'éducation pour mission. A la tête du LTE, se trouve un proviseur. Quatre services lui sont rattachés. Il s'agit des services du sport, de l'intendance, de l'orientation et de l'infirmerie. Le proviseur est suivi dans l'ordre hiérarchique par quatre censeurs : Deux censeurs STT, un censeur TI et un censeur chargé des Enseignements Généraux. Après les censeurs, viennent au 3<sup>ème</sup> rang les Chefs de travaux et les Surveillants Généraux. Il y'a un Chef des travaux STT et un Chef des travaux industriels. Au 4<sup>ème</sup> rang

hiérarchique, on retrouve les animateurs Pédagogiques et les professeurs, au 5<sup>ème</sup> c'est le personnel d'appui et au dernier rang les élèves.

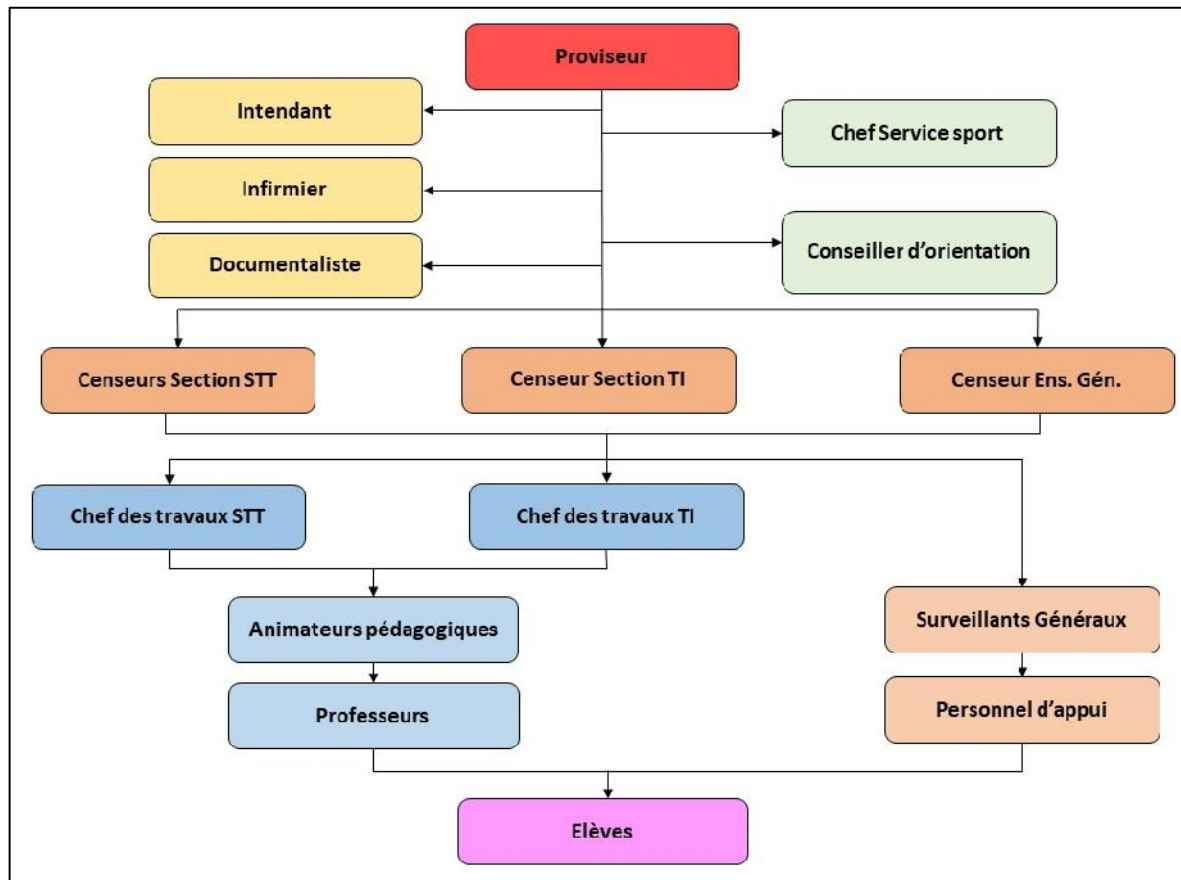


Figure 7 : Organigramme du Lycée Technique d'Ebolowa

Le cœur des activités au Lycée Technique d'Ebolowa est l'enseignement technique et professionnalisant. L'accès à l'établissement se fait par concours (Concours d'entrée en 1<sup>ère</sup> année). Son offre de formation est constituée de deux sections : la Section des Techniques Industrielles (TI) et la Section des Sciences et Technologies du Tertiaire (STT). Chaque section est organisée en deux cycles : Le premier cycle qui comprend 4 classes, et le 2<sup>nd</sup> qui comprend 3 classes (Seconde, Première et Terminale). Conformément à la Réglementation camerounaise sur l'éducation, la fin du 1<sup>er</sup> cycle est sanctionnée par le Certificat d'Aptitude Professionnel (CAP). Le 2<sup>nd</sup> Cycle offre à son tour un diplôme probant (Probatoire) et un diplôme de fin de cycle (Baccalauréat). Les spécialités qui y sont ouvertes sont :

- Au 1<sup>er</sup> Cycle : ESCOM (Employés des Services Comptables), SEBU (Secrétariat Bureautique), ESF (Economie Sociale et Familiale), MACO (Maçonnerie / Construction Bâtiment), MENU (Menuiserie), COME / IH (Couture sur Mesure / Industrie de l'Habillement), ELEQ (Electricité d'équipement).

- Au 2<sup>nd</sup> Cycle : ACA (Action et Communication Administrative), ACC (Action et Communication Commerciale), CG (Comptabilité et Gestion), ESF (Economie Sociale et Familiale), F4 / BA (Génie Civil / Bâtiment), IH (Industrie de l’Habillement), F5 / FRCL (Froid et Climatisation), F3 (Electrotechnique), MEB (Menuiserie et Ebénisterie), IS (Installation Sanitaire).

## 1.2. Population d’étude

Selon Aktouf, on désigne par population « *l’ensemble indifférencié des éléments parmi lesquels seront choisis ceux sur qui s’effectueront les observations* » (Aktouf, 1987). Dans le cadre de notre étude, notre population est constituée par l’ensemble des enseignants du Lycée Technique d’Ebolowa. Cette population est répartie de la manière suivante :

**Tableau 3 :** Répartition des enseignants du LTE par section de travail

Section	Effectifs	Pourcentage
STT	53	39 %
Industrielle	61	44 %
Les deux	23	17 %
Totaux	114	100 %

Source : Notre pré-enquête

**Tableau 4 :** Répartition des enseignants du LTE par sexe

	Section	Hommes	Femmes	Total
<b>Effectifs</b>	Section STT	16	37	53
	Section TI	43	18	61
	Les deux	8	15	23
	<b>Total</b>	<b>67</b>	<b>70</b>	<b>137</b>
<b>Pourcentages</b>	Section STT	30 %	70 %	100 %
	Section TI	70 %	30 %	100 %
	Les deux	35 %	65 %	100 %
	<b>Total</b>	<b>49 %</b>	<b>51 %</b>	<b>100 %</b>

Source : Notre pré-enquête

## 1.3. L’échantillonnage

On peut définir un échantillon comme étant « *une petite quantité d’un produit destinée à en faire connaître les qualités ou à les apprécier ou une portion représentative d’un ensemble, un spécimen* » (Aktouf, 1987). Lors de la recherche, il est en effet difficile d’effectuer des observations sur l’ensemble de la population cible. L’échantillonnage est alors la réduction du nombre d’individus composant la population afin d’effectuer sur eux des observations qui permettront de généraliser les résultats obtenus à l’ensemble étudié. L’enjeu de cette réduction réside dans la représentativité de l’échantillon choisi. Les différentes méthodes d’échantillonnage prescrivent dès lors les différentes marches à suivre afin d’extraire un

échantillon tout en gardant un maximum de garanties quant à sa représentativité. Il existe deux méthodes d'échantillonnage : la méthode empirique et la méthode probabiliste.

Nous avons choisi d'effectuer un échantillonnage sur notre population d'étude en utilisant la **méthode empirique**. Plus particulièrement, nous allons tirer de notre population étudiée un **échantillon par quotas**. La raison de ce choix vient du fait qu'il y'a deux caractéristiques de notre population d'étude qui ne permettent pas la répartition de celle-ci de manière proportionnelle. Il s'agit du sexe des enseignants et de leur section de travail. En effet, le nombre d'enseignants femmes n'est pas égal au nombre d'enseignants hommes. Par ailleurs, les deux sections du Lycée n'ont pas le même nombre d'enseignants. Un échantillonnage par quotas permettra alors d'une part de faire correspondre la proportion d'enseignants interrogés de chaque section à la proportion d'enseignants de chaque section dans la population totale, et d'autre part de déterminer dans chaque section, la proportion d'hommes et de femmes à interroger.

**Tableau 5** : Répartition de l'échantillon

Section	Sexe	Population	Echantillon
STT	Hommes	16	7
	Femmes	37	16
Industrielle	Hommes	43	18
	Femmes	18	8
Les deux	Hommes	8	4
	Femmes	15	7
<b>Totaux</b>		<b>137</b>	<b>60</b>

Source : Notre pré-enquête

Pour vérifier que notre échantillon est représentatif, et que les résultats de notre étude peuvent être généralisés, nous calculons le taux de sondage ainsi qu'il suit :

$$TS = \frac{E}{P} \times 100$$

Avec **TS** = Taux de Sondage ; **E** = Echantillon souhaité ;  
**P** = Population.

$$\text{A.N.: } TS = \frac{60}{137} \times 100 = 43,79$$

$$\mathbf{TS = 43,79}$$

Notre échantillon est ainsi représentatif, car le taux de sondage est *supérieur à 20%*.

## SECTION 2 : DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE

La démarche d'investigation que nous avons suivie a consisté à examiner la méthode qui sied à notre étude, afin d'en opérationnaliser les variables et de collecter les données.

### 2.1. Méthode de l'étude

L'étude d'un phénomène se fait selon une posture épistémologique particulière. Ce positionnement épistémologique ou approche représente la façon d'appréhender et de rendre compte de la réalité (Aktouf, 1987). Le choix d'une approche influence la nature de l'observation à réaliser, le type d'information à recueillir, et le type de traitement de données à faire. En ce sens, il existe plusieurs paradigmes qui peuvent permettre à un chercheur en Sciences sociales d'appréhender les phénomènes sociaux. Cependant Aktouf (1987) prescrit que quatre grandes approches classiques sont largement répandues et permettent de mener une étude sur les organisations: le rationalisme, l'empirisme, le matérialisme et le fonctionnalisme. Et en tout état de cause, ces « *arrière-fonds philosophiques ou doctrinaux ou même parfois idéologiques* » prescrivent en synthèse, quatre systèmes qui rendent compte des modes opératoires de la science. Il s'agit du système hypothético-déductif, du système expérimentalo-inductif, du système synthétique-multimodal, et du système synthétique-conflictuel.

Au-delà des paradigmes et des systèmes méthodologiques, il est possible d'adopter une stratégie d'investigation qui détermine la façon de déployer les ressources dont on dispose pour résoudre le problème posé. Cette stratégie peut être expérimentale ou non, et elle peut imposer d'utiliser des données quantitatives ou qualitatives.

Dans le cadre de notre recherche, nous adopterons une approche hypothético-déductive. Cette approche aura pour arrière-plan philosophique le fonctionnalisme. La raison en est que notre étude, partant d'une grille théorique générale de la fonction de communication interne et de la motivation, consiste à formuler des hypothèses sur la relation causale que ces concepts entretiennent dans le cadre des organisations scolaires ; hypothèses que nous allons par la suite infirmer ou confirmer. La stratégie que nous déploierons ensuite pour recueillir les données et ainsi « *assurer la vérification la plus complète possible de l'hypothèse* » (N'da, 2015) ne peut être que non expérimentale, dans la mesure où nous ne pouvons ni manipuler, ni contrôler les variables. Nous nous contenterons simplement de les observer sur le terrain et de les décrire à l'aide d'instruments, sans toutefois intervenir dans le déroulement des événements. Nous mènerons donc une étude quantitative sur le terrain par enquête avec questionnaire.

## **2.2. Opérationnalisation des variables de l'étude**

Une variable est une « caractéristique de personnes, d'objets ou de situations liées à un concept pouvant prendre diverses valeurs » (Angers, 1992). Il s'agit donc d'une qualité et/ou d'une quantité pouvant varier ou fluctuer. Notre étude fait intervenir une variable indépendante et une variable dépendante.

### ***2.2.1. Variable dépendante***

Il s'agit de la variable expliquée ou étudiée. Parce qu'elle dépend d'autres phénomènes ou variables, sa valeur varie en fonction de celle de ces autres variables. Dans le cadre de notre étude, la variable dépendante ou expliquée est « la motivation des enseignants ».

### ***2.2.2. Variable indépendante***

La variable indépendante est celle qui est manipulée. C'est elle qui explique les autres variables. D'où elle est qualifiée de variable explicative. Les changements qu'elle subit ont ainsi une influence sur le phénomène ou le fait étudié, de sorte qu'il est possible d'établir une relation causale entre elle et la variable dépendante. Notre étude a pour variable indépendante « la communication interne ».

**Tableau 6 :** Opérationnalisation des variables de l'hypothèse spécifique N°1

<b>Question de recherche</b>	De quelle manière la communication interne d'un établissement scolaire influence-t-elle la motivation des enseignants de cet établissement?		
<b>Hypothèse principale de recherche</b>	La communication interne influence positivement la motivation des enseignants.		
<b>Hypothèses spécifiques de recherche</b>	<b>Variables</b>	<b>Indicateurs</b>	<b>Modalités</b>
<b>HS 1 : La communication verticale influence positivement la motivation des enseignants</b>	<b>VI :</b> Communication ascendante et descendante	Style de leadership	- Autoritaire - Rassembleur - laxiste
		Les moyens de communication	- Affichage - Oralement - Par e-mail - Par téléphone
		La reconnaissance	- Oui - Non
		La participation à la prise de décisions	- Oui - Non
	<b>VD :</b> Motivation des enseignants	Sentiment de contrainte	- Aucune pression - Pas assez de pression - Pression normale - Beaucoup de pression - Trop de pression
		Sentiment de développement	- Enormément - Tout à fait - Moyennement - Un peu - Pas du tout
		Confiance en soi	- Parfaitement - Tout à fait - Moyennement - Un peu - Pas du tout
		Désir de partir	- Jamais - Parfois - Plusieurs fois

**Tableau 7 :** Opérationnalisation des variables de l'hypothèse spécifique N°2

Hypothèses spécifiques de recherche	Variables	Indicateurs	Modalités
<p><b>HS 2 :</b>  <b>La communication horizontale influence positivement la motivation des enseignants</b></p>	<p><b>VI :</b>                      Communication latérale</p>	La qualité des relations	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Très cordiales</li> <li>- Cordiales</li> <li>- Ambigües</li> <li>- Conflictuelles</li> <li>- Très conflictuelles</li> </ul>
		La reconnaissance	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oui</li> <li>- Non</li> </ul>
		La collaboration avec les collègues	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Insatisfait(e)</li> <li>- Peu satisfait(e)</li> <li>- Passablement satisfait(e)</li> <li>- Satisfait(e)</li> <li>- Très satisfait(e)</li> </ul>
		L'intensité de rumeurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Très peu de rumeurs</li> <li>- Peu de rumeurs</li> <li>- Passable</li> <li>- Beaucoup de rumeurs</li> <li>- Trop de rumeurs</li> </ul>
	<p><b>VD :</b>                      Motivation des enseignants</p>	Sentiment de développement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Enormément</li> <li>- Tout à fait</li> <li>- Moyennement</li> <li>- Un peu</li> <li>- Pas du tout</li> </ul>
		Confiance en soi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Parfaitement</li> <li>- Tout à fait</li> <li>- Moyennement</li> <li>- Un peu</li> <li>- Pas du tout</li> </ul>
		Appréciation envers les collègues	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oui</li> <li>- Non</li> </ul>
		Perception du corps enseignant	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une famille</li> <li>- Des amis</li> <li>- De simples collègues</li> </ul>
		Désir de partir	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jamais</li> <li>- Parfois</li> <li>- Plusieurs fois</li> </ul>

### 2.3. Collecte des données de l'étude

Nous nous attèlerons à présenter dans cette partie l'instrument que nous avons déployé pour la collecte des données (le questionnaire), les difficultés que nous avons rencontrées durant la collecte, et la nature des traitements qui ont été effectués sur ces données.



### **2.3.1. Description de l'instrument de collecte des données : le questionnaire**

#### **A- Objectifs du questionnaire**

Le but d'un questionnaire est de recueillir auprès d'un ensemble plus ou moins élevé de personnes des informations portant sur leurs goûts, leurs opinions, leurs sentiments, leurs intérêts, etc. Il est généralement proposé par écrit, et composé de plusieurs questions relatives au problème de l'étude menée. Cet instrument présente plusieurs avantages tels que :

- La rapidité d'exécution : le questionnaire peut se remplir en un temps court.
- Le coût minoré
- La manipulation facile
- La comparabilité des réponses aisée : Puisque les mêmes questions sont posées dans les mêmes termes à chaque informateur, et chacun opère le même choix dans la même liste de réponse.
- La possibilité de l'appliquer à un grand nombre
- La possibilité d'un meilleur contrôle de la confidentialité des réponses.

Les réponses des uns et des autres à notre questionnaire devraient nous permettre de ressortir et d'apprécier les éléments qui composent la communication interne au Lycée Technique d'Ebolowa et la qualité de la motivation des enseignants de cet établissement.

#### **B- Elaboration du questionnaire**

Notre questionnaire est composé de trois (03) types de questions : Des questions fermées, des questions ouvertes, et des questions d'échelle. Les questions fermées sont celles qui permettent au répondant de cocher une (question fermée à choix simple) ou plusieurs cases (question fermée à choix multiple) parmi les réponses proposées. Les questions ouvertes donnent au répondant la latitude de répondre en s'exprimant librement. Les questions d'échelles permettent quant à elle d'évaluer la réponse du répondant sur une échelle considérée. Par souci de clarté, de précision et de concision, nous avons regroupé les questions en 04 axes :

- Le premier axe porte sur l'identification du répondant
- Le deuxième axe renseigne sur la perception qu'a le répondant de la communication verticale au LTE
- Le troisième axe renseigne sur la perception qu'a le répondant de la communication horizontale au LTE
- Le quatrième axe porte sur la motivation du répondant

### **2.3.2. Difficultés rencontrées**

Lors de l'administration de notre questionnaire, les principales difficultés que nous avons rencontrées sont entre autres :

- L'indisponibilité de certains enseignants ;
- La non remise de leurs questionnaires remplis par certains enseignants ;
- Le difficile accès aux ressources documentaires pour les besoins de notre étude.

Toutefois, nous avons pu toucher la grande partie de la population voulue, ce qui nous a permis de recueillir des données.

### **2.3.3. Analyse des données**

Le dépouillement de nos questionnaires a été effectué à l'aide du logiciel SPSS (Statistical Package for Social Sciences). Il nous a permis d'effectuer l'analyse univariée sur les réponses que nous avons obtenues, ainsi qu'à établir les tableaux de contingence et des graphiques nécessaires pour vérifier nos hypothèses.

#### **A- L'analyse uni-variée**

Elle consiste à calculer les indicateurs statistiques tels que les valeurs de tendance (moyenne arithmétique, mode, médiane) et les indices de dispersion (écart type ou variance). Cette analyse se matérialise par la distribution des fréquences afin de procéder à la description de l'échantillon de notre étude, et à la catégorisation des données de l'enquête. Les tableaux qui en découlent comportent des effectifs globaux, des fréquences et des pourcentages selon les modalités de la variable prise en compte. Ce tri à plat permettra de décrire les réponses données à chacune de nos questions ou variables à l'aide d'indices statistiques. Le tri est donc le calcul des pourcentages question par question, permettant de construire des tableaux de fréquences.

#### **B- Le tableau de contingence**

Afin de vérifier les relations entre la variable indépendante et la variable dépendante, nous avons utilisé les tableaux portant les informations quantifiées qui découlent de l'enquête. Le tri croisé qui a suivi a servi à l'analyse bi variée<sup>13</sup>. Ce croisement a généré un tableau à double entrée appelé tableau de contingence. Les croisements et des tests à effectuer entre deux paires de variables dépend des questions d'étude à explorer ou des hypothèses préalablement formulées.

#### **C- L'indice d'analyse différentielle**

Nos variables étant nominales, nous avons retenu comme indice d'analyse différentielle le *khi deux* ( $X^2$ ). Son utilisation permis d'établir la relation entre les variables croisées. Grâce à ce khi deux, on pourra mesurer l'écart type entre les fréquences théoriques et les fréquences observées. Le tableau de contingence quant à lui nous permettra d'interpréter les résultats afin de confirmer ou d'infirmer la corrélation entre la variable indépendante et la variable

<sup>13</sup> Étude descriptive ou explicative des relations entre deux variables.

dépendante. Enfin, le coefficient de contingence nous sera utile pour mesurer la force de cette relation.

### **Conclusion du Chapitre III :**

Parvenus au terme de ce chapitre qui a porté sur la méthodologie de notre étude, le bilan suivant peut être établi : Notre étude s'intéresse au cas particulier du Lycée Technique d'Ebolowa, et a pour cible les enseignants dudit établissement. L'échantillonnage de cette population a été opéré par la technique empirique, les choix méthodologiques nécessaires à la vérification de nos hypothèses ont été justifiés. Après avoir peaufiné de la sorte les détails préliminaires de notre étude, il ne nous reste plus qu'à présenter les résultats de notre collecte de données.

## **PARTIE II :**

# **CADRE OPERATOIRE**

---

Dans cette deuxième partie de notre travail nous nous proposons d'analyser la manière dont la communication interne en vigueur au Lycée Technique d'Ebolowa impacte sur la motivation des enseignants de cet établissement. Pour ce faire, cette partie est constituée de deux chapitres. Le premier présente les résultats issus des données d'enquête, et le second chapitre permet de discuter les résultats ainsi obtenus.

## CHAPITRE IV

# PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Dans ce chapitre, nous présenterons les résultats du dépouillement des questionnaires. Ce dépouillement a été réalisé de manière informatisée à l'aide du logiciel SPSS. Pour présenter ces résultats, nous procéderons dans un premier temps à la description des données de nos variables (**Section 1**), et dans un second temps nous examinerons la relation supposée entre ces variables à travers la vérification de nos hypothèses (**Section 2**).

### SECTION 1 : DESCRIPTION DES VARIABLES

Un tri à plat a été effectué sur l'ensemble des réponses que nous avons collecté sur le terrain. Il en est ressorti une répartition des observations sur leurs caractéristiques, sur leur perception de la communication interne au Lycée Technique d'Ebolowa, et sur l'évaluation de leur motivation.

#### 1.1. Perception de la communication interne au LTE

##### 1.1.1. Caractéristiques de la Communication verticale

*Tableau 8: Style de Leadership*

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 0	2	3,3	3,3	3,3
Autoritaire	24	40,0	40,0	43,3
Rassembleur	34	56,7	56,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

*Source : notre enquête*

De ce tableau, il ressort que plus de la moitié des enseignants du LTE pensent que leur supérieur hiérarchique est rassembleur. Malgré tout, une proportion non négligeable le trouve autoritaire, tandis que la modalité « laxiste » est totalement absente. Ces taux majoritaires montrent que le style de leadership appliqué au LTE est fort et impactant.

Graphique 1: Répartition des opinions sur le style de leadership au LTE

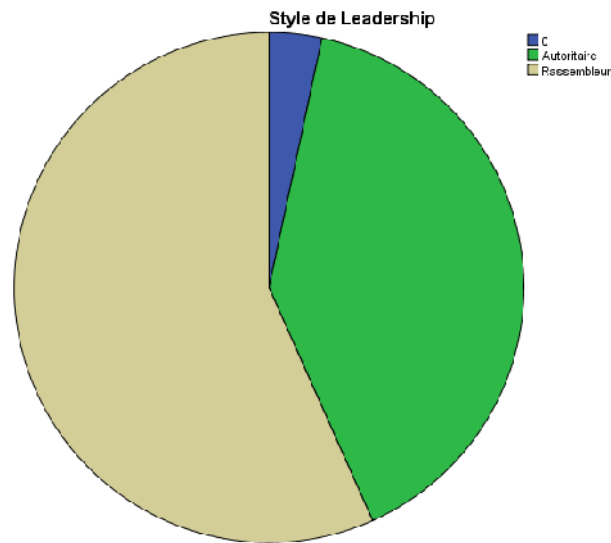


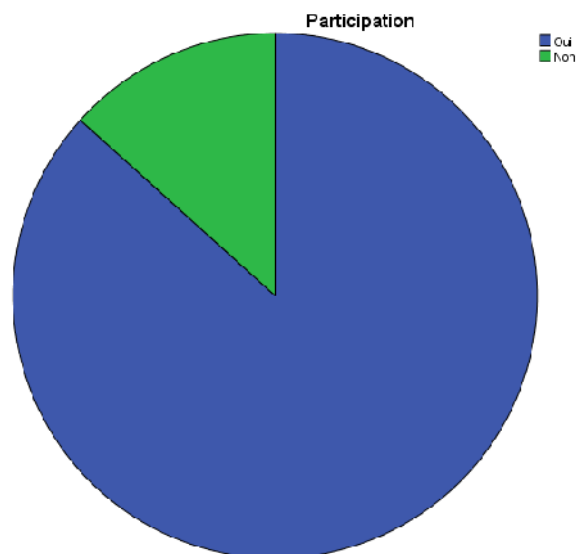
Tableau 9 : Participation des enseignants à la gestion

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Oui	52	86,7	86,7	86,7
Non	8	13,3	13,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Source : notre enquête

La majorité des enseignants du LTE s'accorde à penser qu'un management participatif est en vigueur au sein de l'établissement. Les enseignants se sentent en majorité impliqués dans le fonctionnement de la structure. Le feedback est donc présent dans l'établissement.

Graphique 2 : Répartition des opinions sur la participation à la gestion du LTE



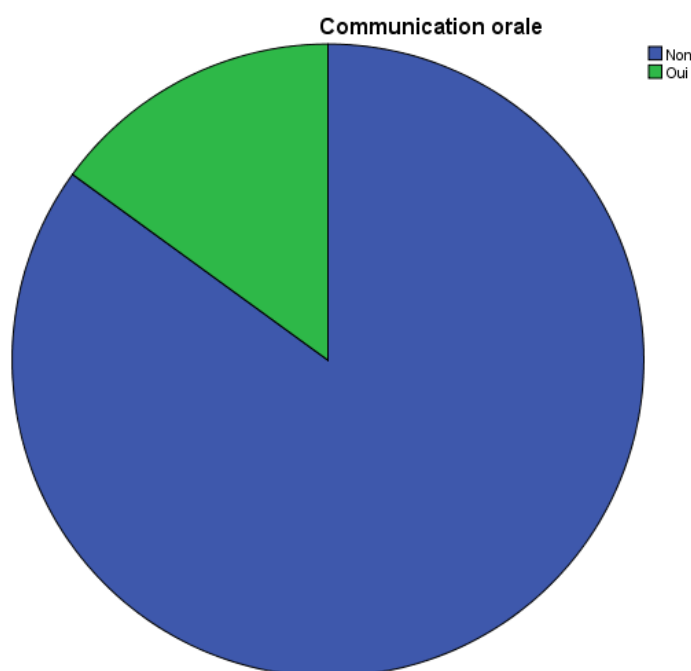
**Tableau 10 : Communication orale**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non	51	85,0	85,0	85,0
	Oui	9	15,0	15,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Source : notre enquête

De ce qui ressort de ce tableau, on peut constater que l’oral n’est pas le moyen de communication le plus usité pour transmettre des directives et des informations.

*Graphique 3 : La communication orale au LTE*



**Tableau 11 : Communication écrite**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non	6	10,0	10,0	10,0
	Oui	54	90,0	90,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Source : notre enquête

Les moyens écrits sont très utilisés dans la communication verticale au LTE. Tel est l’opinion de la majorité des répondants, soit un pourcentage écrasant de 90%.

Graphique 4 : La communication écrite au LTE

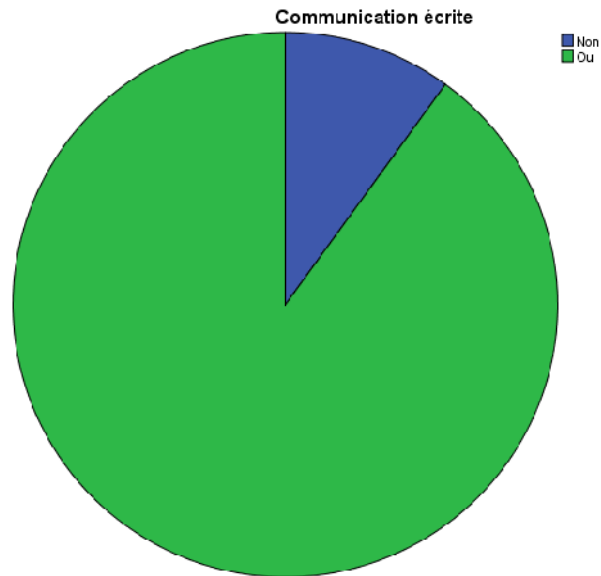


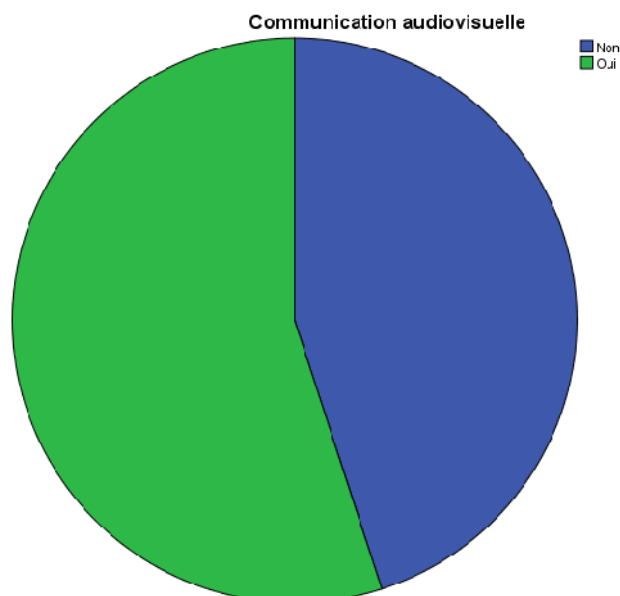
Tableau 12: Communication audiovisuelle

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non	27	45,0	45,0	45,0
	Oui	33	55,0	55,0	100,0
Total		60	100,0	100,0	

Source : notre enquête

D'après ce tableau, les moyens de communication audiovisuels sont utilisés, mais pas de manière principale. Ils se présentent selon l'opinion des enseignants, comme des moyens subsidiaires pour collecter l'information. Toutefois, l'utilisation de ces moyens n'est pas négligée.

Graphique 5 : La communication audiovisuelle au LTE





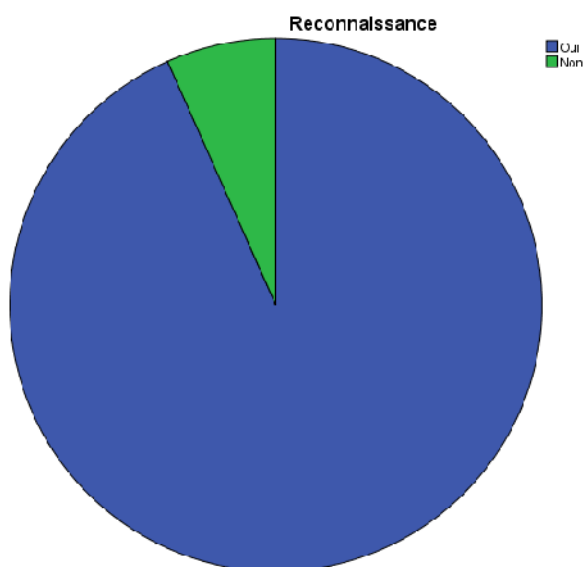
**Tableau 13 : Reconnaissance de la hiérarchie**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	56	93,3	93,3	93,3
	Non	4	6,7	6,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Source : notre enquête

93,3 % des enseignants du LTE sentent que leurs compétences sont valorisées et reconnus par la hiérarchie du Lycée.

*Graphique 6 : La reconnaissance de la hiérarchie*



### 1.1.2. Caractéristiques de la Communication transversale

**Tableau 14: Qualité des relations**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Très cordiales	12	20,0	20,0	20,0
	Cordiales	42	70,0	70,0	90,0
	Ambigües	5	8,3	8,3	98,3
	Très conflictuelles	1	1,7	1,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Source : notre enquête

Les enseignants du LTE entretiennent des relations harmonieuses entre eux. Une grande majorité, soit 90%, définissent ces relations comme cordiales ou très cordiales. Ce tableau montre que même s'il existe des conflits minimales au sein du LTE, les enseignants se sentent à l'aise sur le plan socio-professionnel.

Graphique 7 : Qualité des relations au LTE

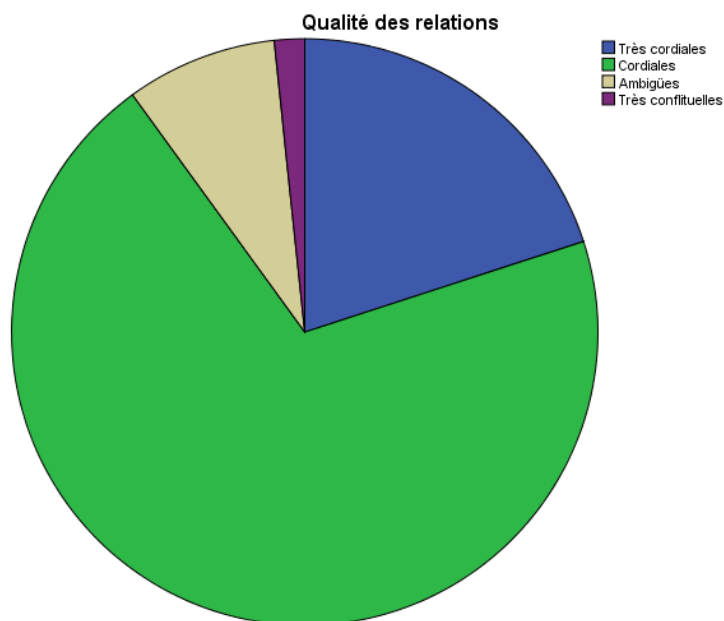


Tableau 15 : Collaboration entre enseignants au LTE

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	0	1,7	1,7	1,7
Insatisfait(e)	5	8,3	8,3	10,0
Peu satisfait(e)	1	1,7	1,7	11,7
Passablement satisfait(e)	17	28,3	28,3	40,0
Satisfait(e)	35	58,3	58,3	98,3
Très satisfait	1	1,7	1,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Source : notre enquête

Ce tableau sur la collaboration entre enseignants au Lycée Technique d'Eboulwa révèle que qu'une grande partie de l'échantillon est satisfaite par la collaboration entre collègues. Cette variable se positionne ainsi comme susceptible d'impacter la motivation des enseignants de l'établissement.

Graphique 8 : La collaboration entre enseignants au LTE

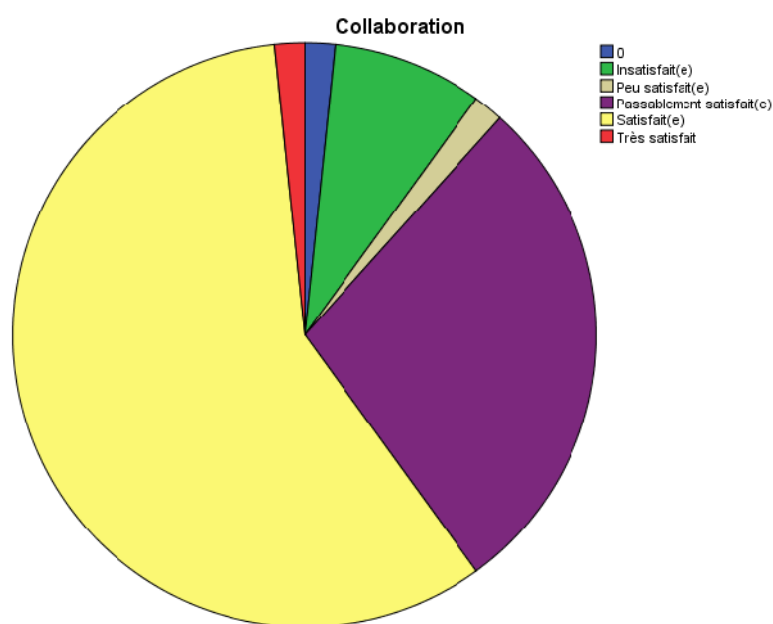


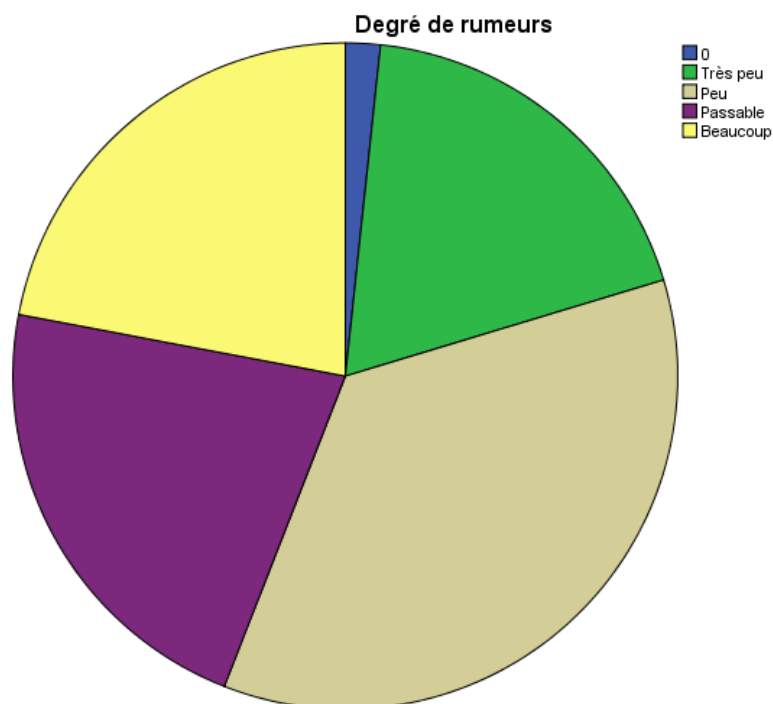
Tableau 16 : Le degré de rumeurs au LTE

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	0	1	1,7	1,7	1,7
	Très peu	11	18,3	18,6	20,3
	Peu	21	35,0	35,6	55,9
	Passable	13	21,7	22,0	78,0
	Beaucoup	13	21,7	22,0	100,0
	Total	59	98,3	100,0	
Manquante	9	1	1,7		
Total		60	100,0		

Source : notre enquête

L'opinion sur la rumeur au LTE est partagée. La majorité pensent qu'il y'a peu de rumeur au sein de l'établissement, mais cette majorité n'est nullement significative. En effet, 44% pensent au contraire que le niveau de rumeur est passable ou important. Ces chiffres montrent que le canal informel est assez actif dans la structure.

Graphique 9 : Le degré de rumeurs au LTE

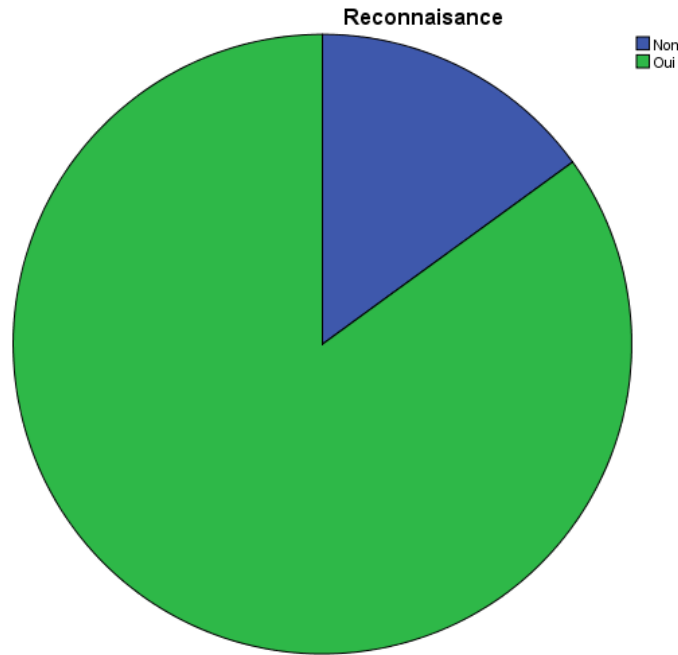
**Tableau 17 : Reconnaissance des autres enseignants**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non	9	15,0	15,0	15,0
	Oui	51	85,0	85,0	100,0
Total		60	100,0	100,0	

Source : notre enquête

Une grande majorité des enseignants du LTE affirme qu'elle se sent valorisée dans ses relations avec ses pairs, tel que l'illustre clairement le graphique qui suit (*Graphique 10*).

Graphique 10 : La reconnaissance transversale au LTE



### 1.1.3. La motivation des enseignants du LTE

Tableau 18 : Sentiment de développement dans les rapports transversaux

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Enormément	15	25,0	25,0	25,0
tout à fait	20	33,3	33,3	58,3
Moyennement	17	28,3	28,3	86,7
Un peu	8	13,3	13,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Source : notre enquête

Dans leur rapport entre eux, les enseignants du LTE affirment qu'ils améliorent leurs compétences professionnelles. Si l'on se focalise sur les appréciations négatives, aucun d'entre eux ne considère la relation entre collègues comme infructueuse. Et 13,3 % seulement n'éprouvent pas le sentiment de s'améliorer.

Graphique 11 : Le sentiment de développement dans les rapports transversaux

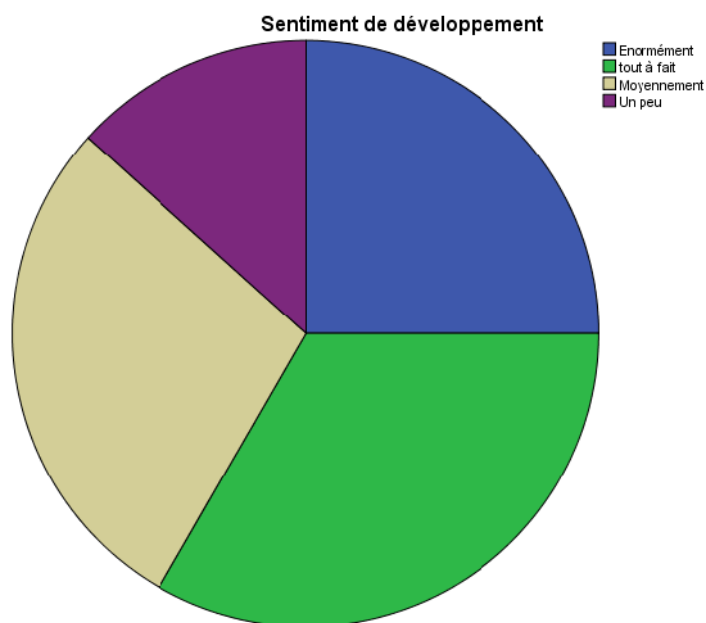


Tableau 19 : Sentiment de développement dans les rapports avec la hiérarchie

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Enormément	5	8,3	8,3	8,3
tout à fait	24	40,0	40,0	48,3
Moyennement	21	35,0	35,0	83,3
Un peu	8	13,3	13,3	96,7
Pas du tout	2	3,3	3,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Source : notre enquête

Ce tableau met en évidence dans la relation avec leur hiérarchie, le sentiment de développement que les enseignants éprouvent. 83,3 % d’entre eux ont une opinion positive de l’effet de cette relation sur leur développement professionnel.

Graphique 12 : Sentiment de développement dans les rapports avec la hiérarchie

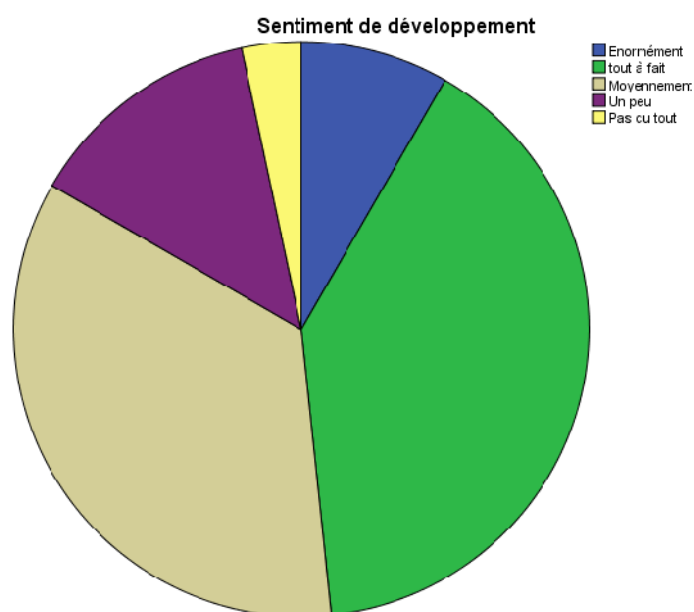


Tableau 20 : Sentiment de contrainte émanant de la hiérarchie

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 0	2	3,3	3,3	3,3
Aucune pression	7	11,7	11,7	15,0
Pas assez de pression	5	8,3	8,3	23,3
Pression normale	35	58,3	58,3	81,7
Beaucoup de pression	10	16,7	16,7	98,3
Trop de pression	1	1,7	1,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Source : notre enquête

Ce tableau rend compte du sentiment de contrainte éprouvé par les enseignants. Il révèle notamment que la majorité d'entre les enseignants du LTE ne ressent pas de la hiérarchie une contrainte outre mesure pour accomplir sa tâche. Par contre, une moindre proportion se sent contrainte au travail.

Graphique 13 : Sentiment de contrainte émanant de la hiérarchie

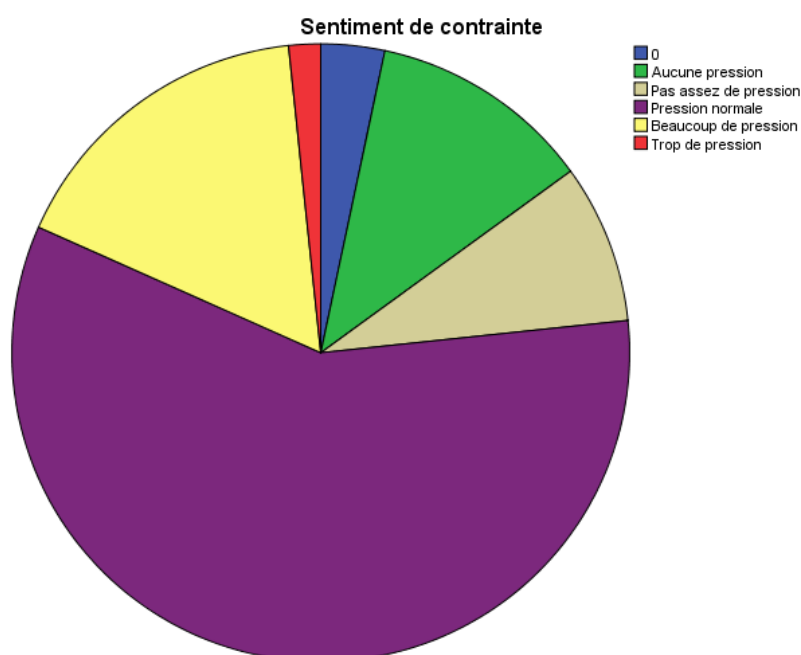


Tableau 21 : La Confiance en soi dans les rapports avec la hiérarchie

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 0	1	1,7	1,7	1,7
Parfaitement	44	73,3	73,3	75,0
Tout à fait	10	16,7	16,7	91,7
Moyennement	5	8,3	8,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Source : notre enquête

Dans l'ensemble, les enseignants du LTE se sentent en confiance lorsqu'ils s'adressent à la hiérarchie. Pratiquement aucun n'a exprimé une appréhension dans ses relations avec la hiérarchie. Cependant, le nombre de répondant à la modalité « moyennement » montre qu'une minorité se sent légèrement en confiance avec la hiérarchie.



Graphique 14 : Confiance en soi dans les rapports avec la hiérarchie

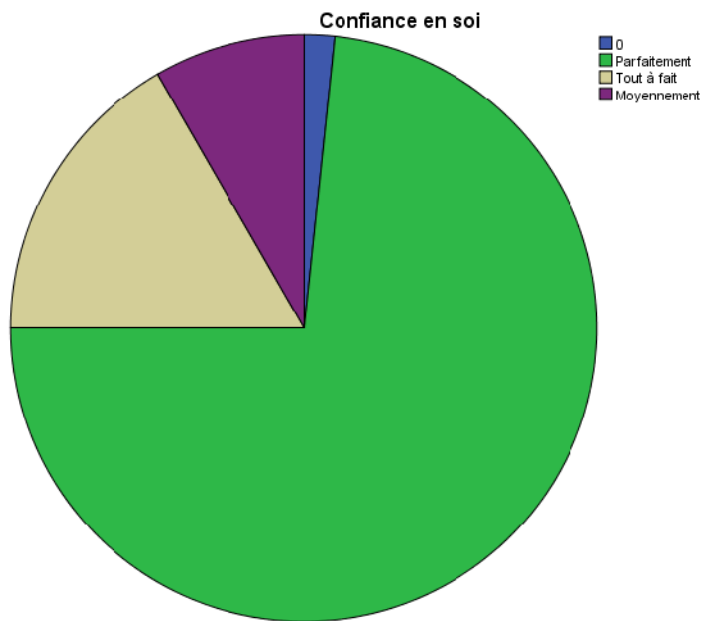


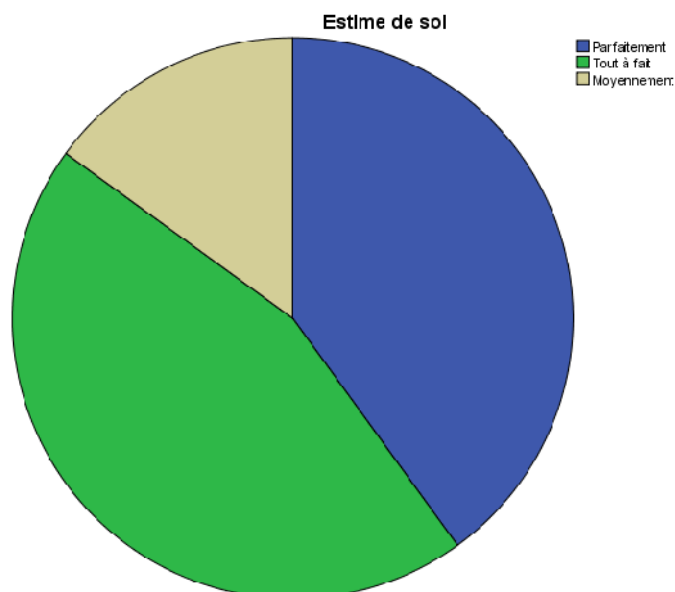
Tableau 22 : La confiance en soi dans les rapports avec les collègues

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Parfaitement	24	40,0	40,0	40,0
	Tout à fait	27	45,0	45,0	85,0
	Moyennement	9	15,0	15,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Source : notre enquête

Nous pouvons lire de ce tableau que les répondants ont dans l'ensemble confiance en eux dans leurs rapports entre eux. 15 % exprime cependant une certaine appréhension dans ces relations.

Graphique 15 : Confiance en soi dans les rapports avec les collègues



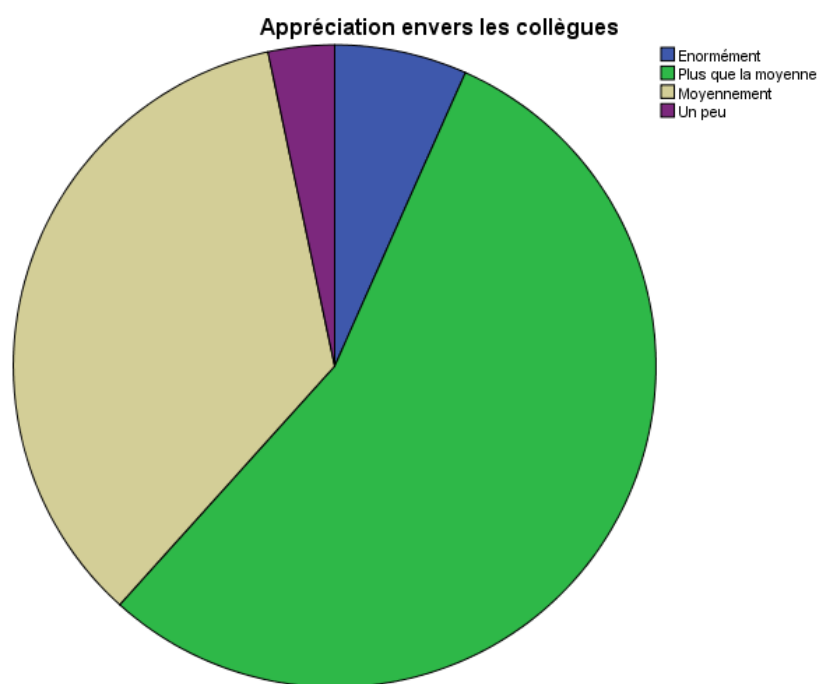
**Tableau 23 : L'appréciation envers les collègues**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Enormément	4	6,7	6,7	6,7
	Plus que la moyenne	33	55,0	55,0	61,7
	Moyennement	21	35,0	35,0	96,7
	Un peu	2	3,3	3,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Source : notre enquête

Globalement, le niveau d'appréciation entre collègues est positif. Une proportion marginale (3,3%) est inconfortable, mais cela montre que les enseignants du LTE éprouvent un sentiment d'appartenance au groupe que constitue leur corps.

Graphique 16 : Appréciation envers les collègues



**Tableau 24 : La Perception de groupe**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Famille	19	31,7	32,2	32,2
	Amis	13	21,7	22,0	54,2
	Simplex collègues	27	45,0	45,8	100,0
	Total	59	98,3	100,0	
Manquante	Système manquant	1	1,7		
Total		60	100,0		

Source : notre enquête

La perception de groupe est très partagée au LTE. Même si la plupart considère le corps professionnel sur le simple plan professionnel, une bonne partie des enseignants de l'établissement considère les personnes de ce groupe comme étant une famille ou des amis.

Graphique 17 : La perception de groupe

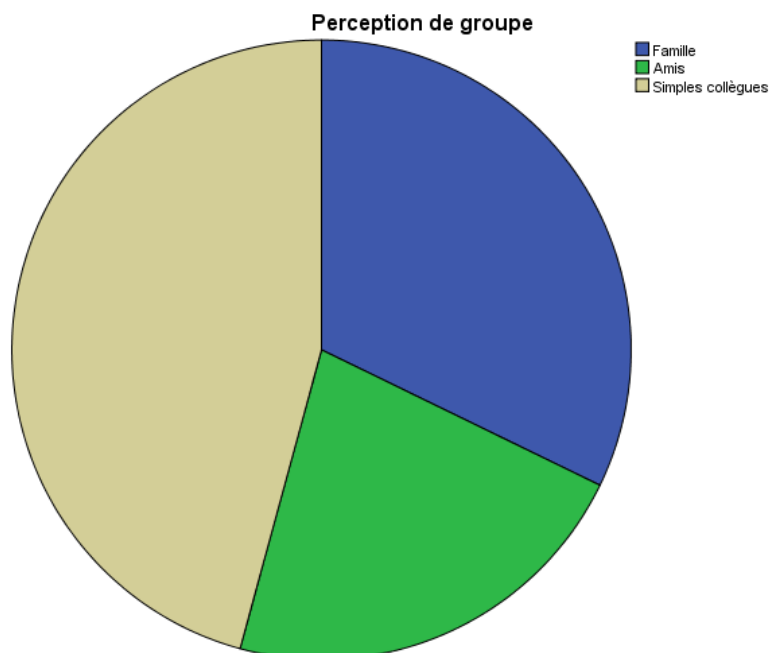


Tableau 25 : Le Désir de partir causé par la hiérarchie

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 0	1	1,7	1,7	1,7
Jamais	34	56,7	56,7	58,3
Parfois	22	36,7	36,7	95,0
Plusieurs fois	3	5,0	5,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Source : notre enquête

Ce tableau révèle que les enseignants du LTE n'ont jamais éprouvé le désir de quitter l'établissement à cause de leur hiérarchie. Toutefois, le pourcentage des enseignants qui ont plusieurs fois éprouvé ce désir n'est pas nul. De même, il y'a une bonne partie qui a « parfois » éprouvé ce désir. Cela montre qu'il existe une certaine cause d'insatisfaction dans les relations avec le supérieur hiérarchique.

Graphique 18 : Désir de partir causé par la hiérarchie

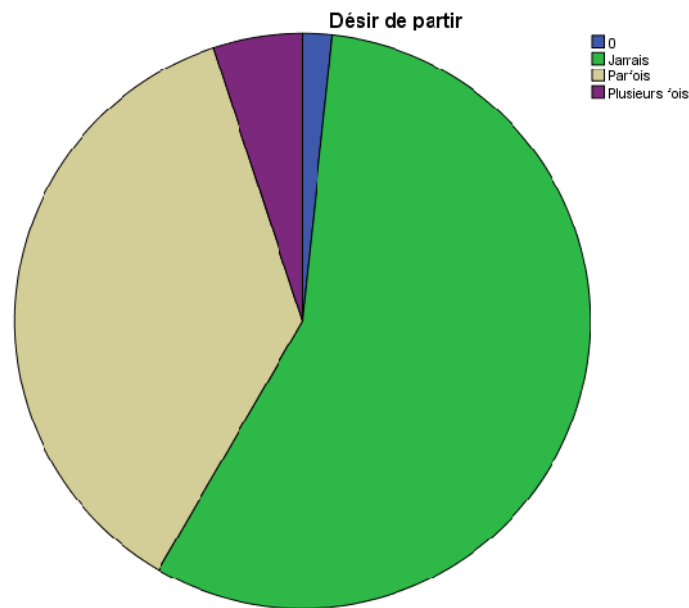


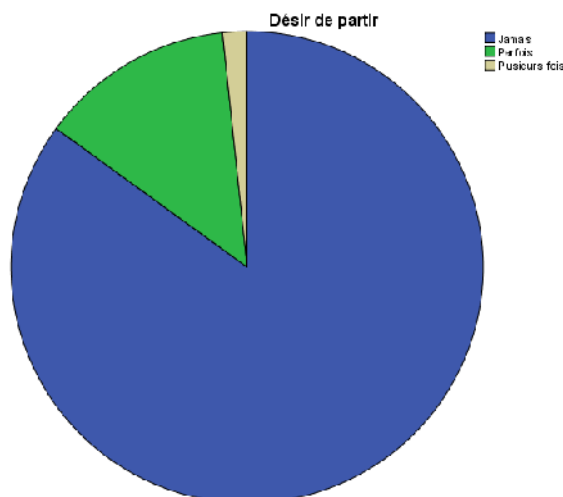
Tableau 26 : Le Désir de partir causé par les collègues

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Jamais	51	85,0	85,0	85,0
Parfois	8	13,3	13,3	98,3
Plusieurs fois	1	1,7	1,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Source : notre enquête

D’après ce tableau, les enseignants pour la plupart n’ont jamais éprouvé le désir de quitter le groupe du LTE. Ce qui exacerbe le sentiment d’appartenance éprouvé par les membres de ce corps. D’autres facteurs pourraient certes l’expliquer, mais le climat social n’est pas à négliger non plus.

Graphique 19 : Désir de partir causé par les collègues



## SECTION 2 : VÉRIFICATION DES HYPOTHÈSES

Dans la continuité de ce chapitre qui porte sur la présentation des résultats, il est judicieux hic et nunc de vérifier si les deux hypothèses que nous avons émises plus haut ont été validées.

### 2.1. Vérification de l'hypothèse 1

**Hypothèse N°1** : La communication verticale influence positivement la motivation des enseignants.

Pour vérifier cette hypothèse, nous avons croisé la variable « Style de leadership » avec la variable « Désir de partir ». Cela a été possible grâce au tableau de contingence et au test de Khi-Deux. Les tableaux qui en résultent sont ceux qui suivent :

**Tableau 27** : Relation entre « Style de leadership » et « Désir de partir » : Tableau croisé

		Envie de partir				Total
		0	Jamais	Parfois	Plusieurs fois	
Style de Leadership	0	1	0	1	0	2
	Autoritaire	0	11	11	2	24
	Rassembleur	0	23	10	1	34
Total		1	34	22	3	60

**Tableau 28** : Relation entre « Style de leadership » et « Désir de partir » : Tests de Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	33,410 <sup>a</sup>	6	,010
Rapport de vraisemblance	12,384	6	,054
Association linéaire par linéaire	,786	1	,375
Nombre d'observations valides	60		

a. 8 cellules (66,7%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,03.

Au regard de ce tableau, il ressort que le degré de liberté (ddl) est égal à 6, c'est-à-dire que  $(n-1)(c-1) = 6$  avec  $n$  = nombre de lignes et  $c$  = nombre de colonnes. Le khi-deux calculé est de 33,410. La probabilité d'erreur 0,010 est inférieure à 0,05. Ce qui veut dire qu'il y'a dépendance entre nos deux variables, le style de leadership et le désir de partir éprouvé par les enseignants.

**Tableau 29** : Relation entre « Style de leadership » et « Désir de partir » : Mesures symétriques

		Valeur	Erreur standard asymptotique <sup>a</sup>	T approximé <sup>b</sup>	Signification approximée
Nominal par Nominal	Phi	,746			,010
	V de Cramer	,528			,010
	Coefficient de contingence	,598			,010
Intervalle par Intervalle	R de Pearson	-,115	,163	-,885	,380 <sup>c</sup>
Ordinal par Ordinal	Corrélation de Spearman	-,172	,140	-1,333	,188 <sup>c</sup>
Nombre d'observations valides		60			

a. L'hypothèse nulle n'est pas considérée.

b. Utilisation de l'erreur standard asymptotique dans l'hypothèse nulle.

c. Basé sur une approximation normale.

Le coefficient de contingence de 0,598 se rapproche davantage de la valeur 1 que de 0. Ce qui traduit une liaison forte entre les variables.

**Compte tenu des valeurs des indices sus analysées, nous pouvons dire que notre hypothèse N°1 est validée.**

## 2.2. Vérification de l'hypothèse 2

**Hypothèse N°2** : La communication transversale influence positivement la motivation des enseignants.

La vérification de cette deuxième hypothèse se fera en croisant les variables suivantes : « Qualité des relations » et « Sentiment de développement ». Voici les tableaux qui en résultent :

**Tableau 30** : Relation entre « Qualité des relations » et « Sentiment de développement » : Tableau croisé

		Sentiment de développement				Total
		Enormément	tout à fait	Moyennement	Un peu	
Qualité des relations	Très cordiales	5	4	1	2	12
	Cordiales	10	16	13	3	42
	Ambigües	0	0	2	3	5
	Très conflictuelles	0	0	1	0	1
Total		15	20	17	8	60

**Tableau 31** : Relation entre « Qualité des relations » et « Sentiment de développement » : Tests de Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	18,599 <sup>a</sup>	9	,029
Rapport de vraisemblance	18,330	9	,032
Association linéaire par linéaire	5,823	1	,016
Nombre d'observations valides	60		

a. 12 cellules (75,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,13.

Le croisement de ces variables laisse apparaître que le degré de liberté (ddl) est égal à 9 c'est à dire que  $(n-1)(c-1) = 9$  avec  $n$  = nombre de lignes et  $c$  = nombre de colonnes. Le khi-deux calculé est de 18,599. Par ailleurs, le seuil de signification 0,029 est inférieure à 0,05. Cela signifie qu'il y a une relation significative de dépendance entre les variables croisées. En d'autres termes, il y a dépendance entre la qualité des relations au LTE et le sentiment de développement éprouvé par les enseignants de cette structure.

**Tableau 32** : Relation entre « Qualité des relations » et « Sentiment de développement » : Mesures symétriques

		Valeur	Erreur standard asymptotique <sup>a</sup>	T approximé <sup>b</sup>	Signification approximée
Nominal par Nominal	Phi	,557			,029
	V de Cramer	,321			,029
	Coefficient de contingence	,486			,029
Intervalle par Intervalle	R de Pearson	,314	,112	2,520	,015 <sup>c</sup>
Ordinal par Ordinal	Corrélation de Spearman	,333	,130	2,689	,009 <sup>c</sup>
Nombre d'observations valides		60			

a. L'hypothèse nulle n'est pas considérée.

b. Utilisation de l'erreur standard asymptotique dans l'hypothèse nulle.

c. Basé sur une approximation normale.

Ce tableau fait apparaître un coefficient de contingence de 0,484. Celui-ci traduit que la relation entre les deux variables considérées est d'intensité moyenne.

**Considérant ces analyses, nous pouvons dire que notre hypothèse N°2 est validée.**

En conclusion, nos deux hypothèses ont été toutes validées. Il s'ensuit qu'à la suite de ces vérifications, nous pouvons affirmer que notre hypothèse générale est confirmée, et en ce sens que *la communication interne a un impact positif sur la motivation des enseignants*.

## **Conclusion du Chapitre IV**

L'analyse descriptive qui a été menée dans ce Chapitre IV a permis de constater que les enseignants ont pour une part importante, répondu de manière positive sur les questions liées à la communication interne du LTE et au degré de leur motivation. Par ailleurs, la vérification de nos hypothèses a permis de les valider toutes les deux. Il ne reste plus qu'à interpréter ces résultats et à souligner leur valeur empirique.



---

# CHAPITRE V

## DISCUSSION DES RÉSULTATS

---

Ce chapitre consistera à interpréter les résultats présentés plus tôt (Section 1), et ensuite à mettre en évidence leur valeur théorique (Section 2).

### SECTION 1 : INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

#### 1.1. Interprétation de l'hypothèse 1

Notre hypothèse N°1 s'intitule : « *La communication verticale influence positivement la motivation des enseignants* ». La communication verticale est ce type de communication qui met en relation les membres d'une organisation situés à des niveaux hiérarchiques différents. Elle est perceptible et appréciable notamment à travers plusieurs composantes, tel que le style de leadership, la qualité de l'information au sein de la structure, la valorisation des travailleurs et leur implication dans la gestion, pour ne citer que cela.

Nous constatons qu'au Lycée technique d'Ebolowa, les enseignants ont une perception globalement positive de ces éléments. Par exemple, la majorité d'entre eux ont de leur supérieur hiérarchique, l'image d'un rassembleur. Ce style peut encore être perçu sous d'autres angles théoriques comme démocratique ou paternaliste. Une proportion moindre mais non négligeable le qualifie d'autoritaire, mais ceci marque simplement que le style de leadership appliqué au Lycée Technique d'Ebolowa est fort et impactant. L'analyse des résultats des autres éléments (Implication, valorisation des enseignants) met davantage en évidence que les enseignants du Lycée Technique d'Ebolowa apprécient positivement la communication ascendante et descendante au sein de l'établissement. Par ailleurs, l'analyse des sentiments que ces professionnels éprouvent permet d'affirmer que la majorité d'entre eux se sent en confiance avec leur hiérarchie (Voir **Tableau 21**, p. 76), et développe leurs compétences au contact de cette dernière (Voir **Tableau 19**, p74).

La confirmation de notre hypothèse N°1 nous permet de voir l'importance de considérer également la communication verticale comme susceptible d'impacter la motivation des enseignants qui est aujourd'hui mise à mal par la conjoncture sociale et économique.

## 1.2. Interprétation de l'hypothèse 2

Notre hypothèse N°2 est : « *La communication transversale influence positivement la motivation des enseignants* ». Les membres d'une structure ne sont pas des machines – sans émotions, ni sensibilité. Chaque membre partage avec un autre une relation particulière. La qualité de ces relations, et notamment leur dimension informelle, peut agir sur l'état d'esprit des enseignants.

La confirmation de cette hypothèse N°2 montre qu'une relation certaine peut être établie entre la qualité des relations entre travailleurs d'une part, et la satisfaction de leur besoin de réalisation de soi (développement) d'autre part.

## SECTION 2 : VALEUR THÉORIQUE DES RÉSULTATS

### 2.1. La Communication interne au sein d'un établissement scolaire

A l'évocation de l'expression « communication interne », on a tendance à penser aux entreprises commerciales ou du moins à d'autres types de structures, au point d'en oublier une qui est pourtant tout aussi importante : l'établissement scolaire. Les recherches ont mis l'accent sur les liens entre la qualité de la communication et la satisfaction au travail dans les entreprises. Levy-Leboyer (2002, p.14) affirme en ce sens que « *motiver les employés est une préoccupation majeure* ». Cependant, dans l'univers scolaire, la communication étudiée dans un sens managérial demeure un champ inexploré.

Il existe bel et bien une communication interne au sein des établissements scolaires, et celle-ci se déploie à travers différents supports, moyens et canaux.

Sur le plan ascendant et descendant, la communication au sein d'un établissement scolaire est marquée par le style de leadership du chef d'établissement, l'implication des enseignants dans la vie de la structure, et la valorisation de leurs efforts. Le style de leadership doit être un style fort, impactant, mais également conciliant. Si le chef d'établissement ne devrait pas se limiter à un modèle linéaire – transmettre les informations et les ordres – Sa gestion doit intégrer l'écoute et le feedback, éviter la centralisation des informations, et veiller sur la qualité des informations et de leurs supports de transmission. Il doit être proche de son équipe, et valoriser le travail fourni par les enseignants.

Sur le plan transversal, les relations entre enseignants ne sont pas que formelles. La dimension informelle n'est pas à négliger, car c'est cet ensemble qui contribue à établir un climat de travail harmonieux, et à projeter l'image d'un établissement de marque.

L'absence d'une culture de l'établissement définie par des valeurs partagées, des rituels, des normes ne renforce pas une ambiance satisfaisante au travail et ne développe pas les sentiments d'appartenance et de développement des enseignants.

## **2.2. Les facteurs de motivation des enseignants**

Dans le rapport de la société McKinsey & Compagny intitulé « Les clés du succès des systèmes scolaires les plus performants » (Barber et Mourshed, 2007, Page 19), les auteurs soulignent fort judicieusement que « la qualité d'un système scolaire ne peut excéder celle de son corps enseignant ». Si nous avons des enseignants motivés, cela impactera nécessairement la qualité de leur travail et partant leurs apprenants.

Pour que cette motivation soit effective, satisfaire les besoins d'appartenance et de compétence de l'enseignant est une dimension à prendre en compte. Notre étude sur la communication et la motivation des enseignants recèle cet intérêt, celui de montrer que la communication interne au sein des établissements scolaire – lieu de travail des enseignants – a une importance non négligeable sur l'état d'esprit de ces professionnels. La dimension communicationnelle et culturelle qu'a l'établissement est un facteur qui agit sur la motivation. Une mauvaise circulation de la parole, l'absence d'une éthique professionnelle, voire d'une éthique de communication, ou un style de management qui favorise le secret ou prône le favoritisme sont des tares souvent rencontrés dans les établissements scolaires.

Les chefs d'établissements scolaires auraient donc grand intérêt à établir un plan de communication afin d'améliorer la motivation des enseignants dont ils supervisent l'action. Un tel plan de communication interne serait axé sur les actions telles que : pratiquer un management de proximité, multiplier les moments de détente avec les enseignants, être à l'écoute des enseignants pour connaître leurs préoccupations, prendre en considération toutes les couches constitutives du corps enseignants pour éviter les conflits de génération ou de genre, adopter un système de feedback systématique avec les enseignants pour les impliquer dans la vie de l'établissement.

Les enseignants quant à eux sont les principaux acteurs de leur bien-être et de leur motivation. De ce fait, ils auraient intérêt à cultiver un climat de travail serein avec leurs collègues, et à développer les uns avec les autres, une collaboration franche et véritable.

## **Conclusion du Chapitre V**

Le chapitre qui s'achève a consisté à interpréter les résultats de notre étude et à présenter la valeur théorique, et même pratique de celle-ci. Il s'avère ainsi que la validation de notre hypothèse générale en ses différentes articulations – communication verticale et transversale – permet d'attirer l'attention de la communauté éducative sur l'importance de promouvoir au sein de l'établissement scolaire, un management propice à la motivation des enseignants.

# CONCLUSION GENERALE

---

L'étude que nous concluons ici partait du constat alarmant relatif à la démotivation des professionnels de l'éducation. Debourou (2001) affirme sur ce point que la condition des enseignants en Afrique constitue un vaste sujet aux contours multiples et sur lequel toute tentative de réflexion éveille la sympathie. Par ailleurs, plusieurs études ont été menées sur la communication interne, mais seulement dans le cadre strict de la gestion des entreprises. Le présent travail avait alors pour objectif d'essayer d'opérer un transfert conceptuel du Management des entreprises au Management de l'éducation ; d'étudier et de mesurer l'impact de la communication interne d'un établissement scolaire sur la motivation des enseignants, de rehausser la valeur de la profession enseignante et d'offrir une piste de solution pour l'épanouissement professionnel des gladiateurs de la craie. La question de recherche qui a ainsi irrigué nos réflexions était celle de savoir comment la communication interne d'un établissement scolaire influence-t-elle la motivation des enseignants.

Pour atteindre le but visé et répondre à notre préoccupation, nous avons formulé une hypothèse générale de la manière suivante : La communication interne d'un établissement scolaire influence positivement la motivation des enseignants. Cette hypothèse a été scindée en deux hypothèses secondaires, à savoir :

- La communication verticale influence positivement la motivation des enseignants
- La communication horizontale influence positivement la motivation des enseignants.

A l'exploration de bases théoriques de notre recherche, nous avons étudié les théories relatives à nos concepts d'étude, notamment les théories de la communication interne et les théories de la motivation au travail. Par la suite, un champ spécifique a été donné à cette étude grâce à la théorie de l'autodétermination et au concept de feedback de Wiener. Ceci nous a permis de faire une synthèse des déterminants du système de communication interne susceptible de produire des effets sur la motivation au travail. Parmi ces déterminants, nous avons pu retenir le style de leadership, la qualité de l'information, la participation ou l'implication, le climat de travail, et enfin la valorisation.

La vérification de nos hypothèses de recherche a ensuite été opérationnalisée à travers une démarche exploratoire et descriptive, et rendue possible grâce l'administration de questionnaires auprès d'un échantillon de 60 enseignants exerçant dans un même établissement scolaire : le Lycée Technique d'Ebolowa. L'analyse qui a alors été effectuée sur les données issus de cette collecte a permis de valider et confirmer nos hypothèses de départ, et il en est ressorti que la communication interne du Lycée Technique d'Ebolowa a un impact positif sur la motivation des enseignants de l'établissement. Plus précisément, le style du leader de cet établissement perçu comme rassembleur, joue un rôle positif sur le sentiment d'appartenance

des enseignants. De même, la qualité des relations qui se tissent au sein de cet établissement a un impact positif et significatif sur le sentiment de développement éprouvé par les enseignants.

En ce qui concerne les apports de cette étude, elle a permis de comprendre qu'en dehors des facteurs généralement invoqués pour améliorer la motivation des enseignants, la communication interne est également un déterminant de choix entre les mains des managers éducatifs. Et si elle est correctement mise en œuvre, elle produira des effets certains et positifs sur la motivation des enseignants. Elle contribuera ainsi à leur bien-être, à la valorisation de leur profession, et à l'amélioration de leur performance.

Une œuvre humaine n'étant pas parfaite, le travail qui s'achève ici laisse entrevoir d'autres pistes de réflexion en utilisant d'autres paradigmes et grilles de lecture sur les concepts étudiés. Une étude pourrait par exemple porter sur le même sujet, mais être menée à une échelle plus étendue qu'un seul établissement et sous un angle de comparaison. Il fait également naître d'autres champs de recherche tels que les silences et les rumeurs dans les établissements scolaires, ou encore la rémunération des enseignants et son impact sur leur motivation.

## BIBLIOGRAPHIE

### 1. Ouvrages

- Aktouf, O. (1987). *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations*. Montréal: Les Presses de l'Université du Québec.
- Angers, M. (1992). *Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines*. Québec: Editions CEC.
- Bougnoux, D. (2001). *Introduction aux sciences de la communication*. Paris: La Découverte.
- Centre de Recherche et de Documentation de l'ENAM. (2006). Techniques et pratique de la rédaction administrative. *Support d'encadrement pédagogique de séminaire*, (pp. 112-122). Yaoundé.
- Crozier, M. (1981). *L'acteur et le système et "sociologie des organisations"*. Paris: Seuil.
- D'Almeida, N., & Libaert, T. (2007). *La Communication Interne de l'Entreprise* (éd. 5e). Paris: Dunod.
- D'Almeida, N., & Libaert, T. (2002). *La communication interne de l'entreprise* (éd. 3e). Paris: Dunod.
- Dejours, C. (1993). *Travail, usure mentale : de la psychopathologie à la psychodynamique du travail*. Bayard: Nouvelle Edition Augmentée.
- Dobzhansky, T. (1966). *L'homme en évolution*. (G. Pasteur, & S. Pasteur, Trads.) Paris: Flammarion.
- Grawitz, M. (2001). *Méthodes en sciences sociales*. Paris: Dalloz.
- Heinderyckx, F. (2002). *Une introduction aux fondements théoriques de l'étude des médias*. Liège: Cefal-Sup.
- Jakobson, R. (1963). *"Linguistique et poétique", Essais de linguistique générale*. (Ruwet, Trad.) Paris.
- Levy-Leboyer, C. (1984). *La crise des motivations*. Paris: PUF.
- Levy-Leboyer, C. (2006). *La motivation au travail : Modèles et stratégies* (éd. 3e). Paris: Editions d'Organisation.
- Libaert, T., & Westphalen, M. H. (2012). *Communicator - 6e éd. : Le guide de la communication d'entreprise*. Paris: Dunod.
- Lohisse, J. (2009). *La communication : De la transmission à la relation, 4e édition*. Bruxelles: Editions De Boeck Université.
- Mart, J., & Igalens, D. J. (2009). *La communication interne : stratégies et pratiques, 2ème édition*. Paris: Dunod.
- N'da, P. (2015). *Recherche et méthodologie en sciences sociales et humaines*. Paris: L'Harmattan.
- Riom, A., Libaert, T., & Adary, A. (2010). *Toute la fonction Communication*. Paris: Dunod.
- Rouleau, L. (2007). *Théories des organisations*. Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Roussel, P. (2001). *La motivation au travail : concept et théorie*. Paris: Editions EMS.
- Roussel, P., Igalens, J., & Sire, B. (1996). *Rémunération, motivation et satisfaction au travail*. Paris: Economica.



## 2. Articles

- Brun, J.-P., & Dugas, N. (2010, Été). La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens. *Gestion Vol. 30(2)*, pp. 1-10.
- Euske, N. A., & Roberts, K. (1987). Evolving Definition in Organization Theory : Communication Implications. Dans L. L. Putnam, F. M. Jablin, K. Roberts, & L. W. Porter, *Handbook of Organizational Communication : An interdisciplinary perspective* (pp. 41-70). Beverly Hills: Sage Publications.
- Gillet, C. (1983). Des dangers de l'abus du schéma jakobsonien sur la communication. *Etude de communication [En ligne]*. Consulté le Mai 18, 2020, sur <https://journals.openedition.org/edc/3322>
- Giroux, N. (1994). La communication interne : une définition en évolution. *Communication et Organisation [En ligne]*. Récupéré sur <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/1696>
- Jacob, R. (2001). Reconnaissance au travail : un cadre de gestion. Dans CHUQ (Éd.), *Oser découvrir, transformer, créer : une vision humaniste de l'organisation du travail*. Québec.
- Kleinginna, P. R., & Kleinginna, A. M. (1981). A Categorized List of Motivation Definitions, with Suggestion for a Consensual Definition. (P. P. Corporation, Éd.) *Motivation and Emotion, Vol. 5(N° 3)*, pp. 263-291.
- Michon, C. (1994). Management et communication interne : les six dimensions qu'il faut considerer. *Communication et organisation [En ligne]*. Consulté le Mars 21, 2020, sur <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/1713>
- Moumouni, C., & Beauchamps, M. (1998, Décembre). Le journal d'entreprise à la croisée des chemins de la technologie. *Les Cahiers Du Journalisme N°5*, pp. 170-190.
- Nelson, B. (2001). Make reinforcement a positive experience. Consulté le Mai 27, 2020, sur [www.bizjournals.com/extra-edge/consultants/return\\_on\\_people/2001/08/20/](http://www.bizjournals.com/extra-edge/consultants/return_on_people/2001/08/20/)
- Paquette, G. (1987, 3ème trimestre). Feedback, rétroaction, rétroinformation, réponse... du pareil au même. *Communication et Langages N°73*, pp. 5-18.
- Picard, D. (1992, 3ème trimestre). De la communication à l'interaction : l'évolution des modèles. *Communication et Langages N°93*, pp. 69-83.
- Putnam, L. L. (1983). The Interpretative Définition : An Alternative to Functionalism. Dans M. Pacanowsky , & L. L. Putnam, *Communication And Organizations : An Interpretative Approach* (pp. 31-55). Beverly Hills: Sage Publications.
- Rouet, G. (2014, Mars). Le management et la communication : De l'instrumentalisation à l'intégration. *Revue Hermès N°70*, pp. 111-114.
- Zedini, C., & et al. (2016, Mai). Les facteurs de motivation au travail chez les cadres paramédicaux dans un hôpital tunisien. *Santé Publique, 28*, pp. 613-622.

### 3. Dictionnaires

- Dortier, J.-F. (2013). *Le dictionnaire des sciences sociales*. Paris: Editions Sciences Humaines.
- Larousse 2016
- Le Petit Robert 2016

### 4. Thèses et Mémoires

- NJI MFOUT, A. (2007). Crise de l'emploi et choix professionnel enseignant : Cas des élèves-professeurs de l'ENS de Yaoundé. *Mémoire de maîtrise en Psychologie sociale*. Université de Yaoundé I.
- Hamoudi, A., & louknane, S. (2015). *L'impact de communication interne sur la motivation des salariés : Cas des salariés de l'entreprise cevital de Bejaia*. Bejaia: Université Abderrahmane Mlira.
- QI Yue, (2012). La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises : Etat des lieux et déterminants des pratiques. *Thèse pour l'obtention du titre de Docteur en Science de Gestion*. Université de Pau et des Pays de l'Adour.

### 5. Sites Web

- <http://dictionnaire.lerobert.com/definition>
- <http://fr.m.wikipedia.org/wiki/conf%C3%A9rence>
- <http://www.cairn.info/revue-hermes-la-revue-2010-2-page-95.htm>
- <http://journals.openedition.org/communicationorganisation>

# ANNEXES

---

- Questionnaire d'enquête
- Autorisation de recherche

# QUESTIONNAIRE D'ENQUETE

(Sur le thème : Communication interne et motivation des enseignants)

Réalisé au : Lycée Technique d'Ebolowa

Dans la période du 09 Au 12 Juin 2020

Le présent questionnaire est administré dans le cadre de la réalisation de notre mémoire de fin de cycle. Ainsi, nous vous remercions de bien vouloir consacrer quelques minutes pour répondre aux questions qui suivent. Nous vous assurons que vos réponses sont confidentielles et ne seront utilisés que pour des visées scientifiques et académiques.

## I- IDENTIFICATION DU REpondant

### 1. Quel est votre sexe ?

- 1) Masculin   
2) Féminin

### 2. Quelle est votre tranche d'âge ?

- 1) Moins de 25 ans   
2) 25-29 ans   
3) 30-34 ans   
4) 35-39ans   
5) 40-44 ans   
6) Plus de 45 ans

### 3. Quelle est votre situation matrimoniale ?

- 1) Célibataire   
2) Marié(e)   
3) Divorcé(e)   
4) Veuf (ve)

### 4. Dans quelle section enseignez-vous ?

- 1) Industrielle   
2) STT

### 5. Quelle est votre ancienneté au LTE ?

- 1) Moins de 4 ans   
2) 5-9 ans   
3) 10-14 ans   
4) Plus de 15 ans

### 6. Quelle est votre ancienneté dans l'enseignement ?

- 1) Moins de 4 ans   
2) 5-9 ans   
3) 10-14 ans   
4) Plus de 15 ans

## II- COMMUNICATION VERTICALE

### 7. Comment décrivez-vous votre supérieur hiérarchique ? (Cochez 2 cases)

- 1) Autoritaire   
2) Rassembleur   
3) Laxiste

### 8. A votre avis, votre travail est-il reconnu par votre hiérarchie ?

- 1) Oui   
2) Non

### 9. Par quel moyen les informations et directives de la hiérarchie vous parviennent-elles le plus souvent ?

- 1) Affichage

- 2) Par Email / Téléphone   
3) Oralement

### 10. Avez-vous l'occasion d'émettre votre avis durant les réunions avec la hiérarchie ?

- 1) Oui   
2) Non

Si non, pourquoi ?

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

## III- COMMUNICATION LATÉRALE

### 11. Quelle est la qualité de vos relations avec vos collègues ?

- 1) Très cordiales   
2) Cordiales   
3) ambiguës   
4) Conflictuelles   
5) Très conflictuelles

### Quelle sont les causes principales de conflits avec vos collègues ? (Citez 2 causes)

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

### 12. Etes-vous satisfait(e) de la collaboration<sup>(14)</sup> avec vos collègues ?

- 1) Insatisfait(e)   
2) Peu satisfait(e)   
3) Passablement satisfait(e)   
4) Satisfait(e)   
5) Très satisfait(e)

### 13. D'après vous, quelle est l'intensité des rumeurs parmi les enseignants du LTE ?

- 1) Très peu de rumeurs   
2) Peu de rumeurs   
3) Passable   
4) Beaucoup de rumeurs   
5) Trop de rumeurs

### 14. Vous sentez-vous apprécié(e) par vos collègues ?

- 1) Oui  2) Non

<sup>(14)</sup> Collaboration : remplacement en cas d'indisponibilité, conseils professionnels, partage de documents, ...

**IV- MOTIVATION AU TRAVAIL**

**15. A quelle intensité la hiérarchie met-elle de la pression sur vous pour accomplir votre travail ?**

- 1) Aucune pression
- 2) Pas assez de pression
- 3) Pression normale
- 4) Beaucoup de pression
- 5) Trop de pression

**16. Pensez-vous que les relations avec votre hiérarchie vous permettent de développer vos compétences ?**

- 1) Enormément
- 2) Tout à fait
- 3) Moyennement
- 4) Un peu
- 5) Pas du tout

**17. Avez-vous confiance en vos compétences lorsque vous conversez avec votre supérieur hiérarchique ?**

- 1) Parfaitement
- 2) Tout à fait
- 3) Moyennement
- 4) Un peu
- 5) Pas du tout

**18. Avez-vous confiance en vos compétences lorsque vous conversez avec vos collègues ?**

- 1) Parfaitement
- 2) Tout à fait
- 3) Moyennement
- 4) Un peu
- 5) Pas du tout

**19. A votre avis, vos collègues vous permettent-ils d'améliorer votre travail ?**

- 1) Enormément
- 2) Tout à fait
- 3) Moyennement
- 4) Un peu
- 5) Pas du tout

**20. A quel degré appréciez - vous vos collègues de travail ?**

- 1) Enormément
- 2) Au-dessus de la moyenne
- 3) Moyennement
- 4) Un peu
- 5) Pas du tout

**21. Comment percevez-vous le corps des enseignants du LTE ?**

- 1) Une famille
- 2) Des amis
- 3) De simples collègues

**22. Avez-vous déjà pensé à quitter le LTE à cause de l'attitude de votre supérieur?**

- 1) Jamais
- 2) Parfois
- 3) Plusieurs fois

**Si oui, pourquoi ?**

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

**23. Avez-vous déjà pensé à quitter le LTE à cause de l'attitude de vos collègues ?**

- 1) Jamais
- 2) Parfois
- 3) Plusieurs fois

**24. Quelles sont vos propositions pour améliorer la motivation des enseignants du LTE ?**

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

**Merci.**

REPUBLIQUE DU CAMEROUN  
Paix – Travail – Patrie  
\*\*\*\*\*

MINISTERE DES ENSEIGNEMENTS SECONDAIRES  
\*\*\*\*\*

DELEGATION REGIONALE DU SUD  
\*\*\*\*\*

DELEGATION DEPARTEMENTALE DE LA MVILA  
\*\*\*\*\*

**LYCEE TECHNIQUE D'EBOLOWA**

B.p 33 Tél. 222-28-32-14

e-mail : [lytecebolowa@yahoo.fr](mailto:lytecebolowa@yahoo.fr)

Mle 547691 -LTE



REPUBLIC OF CAMEROON  
Peace – Work – Fatherland  
\*\*\*\*\*

MINISTRY OF SECONDARY EDUCATION  
\*\*\*\*\*

SOUTH REGIONAL DELEGATION  
\*\*\*\*\*

MVILA DIVISIONAL DELEGATION  
\*\*\*\*\*

**GOVERNMENT TECHNICAL HIGH SCHOOL EBOLOWA**

P.O BOX : 33 Tél. 222-28-32-14

e-mail : [lytecebolowa@yahoo.fr](mailto:lytecebolowa@yahoo.fr)

Mle 547691 -GTHSE

N° 001/20 / AR / MINESEC/DRES-S/DDES-M/LT EBWA

## AUTORISATION DE RECHERCHE

Une autorisation de recherche d'enquête d'un jour (01) est autorisée à **BITA BI AKOA Francis Aymard** élève en Communication Administrative à l'ENSET d'Ebolowa niveau 5 de l'année scolaire 2019/2020.

Le thème : Communication interne et motivation des enseignants : cas du Lycée Technique d'Ebolowa.

Ebolowa, le 18 9 JUN 2020 .....

**Le Proviseur,**



*Djomo Ella Daniel - Eric*  
**PLET**  
**GEL / F5**

# TABLE DES MATIERES

AVERTISSEMENT .....	i
DEDICACE .....	ii
REMERCIEMENTS.....	iii
LISTE DES ABREVIATIONS ET SYMBOLES .....	iv
LISTE DES TABLEAUX .....	v
LISTE DES GRAPHIQUES .....	vi
LISTE DES FIGURES .....	vii
AVANT-PROPOS .....	viii
RESUME.....	ix
ABSTRACT .....	x
SOMMAIRE.....	xi
INTRODUCTION GENERALE .....	1
PARTIE I :.....	6
CADRE THÉORIQUE ET MÉTHODOLOGIQUE .....	6
<b>CHAPITRE I .....</b>	<b>7</b>
<b>THÉORISATION DES CONCEPTS .....</b>	<b>7</b>
<b>SECTION 1 : LE CONCEPT DE COMMUNICATION INTERNE .....</b>	<b>7</b>
1.1. Notion de communication interne .....	7
1.1.1. Définition .....	7
1.1.2. Evolution du concept .....	9
1.2. Objectifs et place de la communication interne.....	9
1.2.1. Objectifs de la communication interne .....	9
1.2.2. Place de la communication interne .....	10
1.3. Typologie, Moyens et Circuits de la communication interne .....	11
1.3.1. Typologie de la communication interne .....	11
A- Selon le chemin de l'information .....	11
B- Selon le nombre de participants.....	13
1.3.2. Moyens de la communication interne .....	14
A- Les moyens oraux .....	15
B- Les moyens écrits .....	16
C- Les moyens audiovisuels et informatiques .....	18
1.3.3. Circuits de la communication interne .....	20
A- Le circuit formel .....	20
B- Le circuit informel .....	21
1.4. Les théories de la communication .....	22
1.4.1. La théorie de l'information de Shannon et Weaver .....	23
1.4.2. La théorie de Lazarsfeld et Katz .....	24
1.4.3. Le schéma de la communication de Jakobson .....	25
1.4.4. L'approche cybernétique de Wiener .....	26
1.4.5. La théorie de Palo Alto .....	27
<b>SECTION 2 : LE CONCEPT DE MOTIVATION AU TRAVAIL .....</b>	<b>28</b>
2.1. Notion de motivation au travail .....	28
2.2. Caractéristiques de la motivation .....	29
❖ Le déclenchement du comportement : .....	29

❖ La direction du comportement : .....	29
❖ L'intensité du comportement : .....	29
❖ La persistance du comportement : .....	29
2.3. Typologie de motivation .....	30
2.3.1. <i>La motivation intrinsèque</i> .....	30
2.3.2. <i>La motivation extrinsèque</i> .....	30
+ La motivation extrinsèque par régulation externe .....	30
+ La motivation extrinsèque par régulation introjectée .....	31
+ La motivation extrinsèque par régulation identifiée .....	31
+ La motivation extrinsèque par régulation intégrée .....	31
2.3.3. <i>L'amotivation</i> .....	31
2.4. Les théories de la motivation .....	31
2.4.1. <i>Les théories des besoins – mobiles – valeurs</i> .....	31
A- La hiérarchie des besoins de Maslow .....	32
B- La théorie ERG d'Alderfer .....	33
E- La théorie des caractéristiques de l'emploi d'Hackman et Oldham .....	35
F- Les théories de l'équité et de la justice organisationnelle .....	35
2.4.2. <i>Les théories du choix cognitif</i> .....	36
A- La théorie des attentes .....	36
B- La théorie des dynamiques de l'action .....	38
2.4.3. <i>Les théories de l'autorégulation – métacognition</i> .....	38
A- La théorie de la fixation des objectifs .....	39
B- La théorie de l'autodétermination .....	39
Conclusion du Chapitre I : .....	41
<b>CHAPITRE II</b> .....	<b>42</b>
<b>CADRE DE RÉFÉRENCE</b> .....	<b>42</b>
<b>SECTION 1 : LES FACTEURS DE FAÇADE POUR LA MOTIVATION DES</b>	
<b>ENSEIGNANTS</b> .....	<b>42</b>
1.1. Le système de rémunération et de promotion des enseignants .....	43
1.2. L'environnement de travail des enseignants .....	43
<b>SECTION 2 : LA COMMUNICATION INTERNE : FACTEUR DE MOTIVATION AU</b>	
<b>TRAVAIL</b> .....	<b>44</b>
2.1. La portée de la communication interne sur la motivation au travail .....	44
2.1.1. <i>La communication interne, déterminant de l'action au travail</i> .....	45
2.1.2. <i>La communication interne, facteur d'intégration</i> .....	46
2.1.3. <i>La communication interne, facteur d'épanouissement du travailleur</i> .....	47
2.2. Les composantes d'une communication interne motivante .....	47
2.2.1. <i>La qualité de l'information</i> .....	47
2.2.2. <i>Le style de leadership</i> .....	48
2.2.3. <i>Le climat de travail</i> .....	49
2.2.4. <i>La participation</i> .....	50
2.2.5. <i>La valorisation</i> .....	50
Conclusion du Chapitre II .....	52
<b>CHAPITRE III</b> .....	<b>53</b>
<b>MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE</b> .....	<b>53</b>
<b>SECTION 1 : PRÉSENTATION DU CORPUS D'ÉTUDE</b> .....	<b>53</b>
1.1. Présentation du cadre d'étude .....	53
1.2. Population d'étude .....	55
1.3. L'échantillonnage .....	55
<b>SECTION 2 : DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE</b> .....	<b>57</b>
2.1. Méthode de l'étude .....	57
2.2. Opérationnalisation des variables de l'étude .....	58
2.2.1. <i>Variable dépendante</i> .....	58



2.2.2. <i>Variable indépendante</i> .....	58
2.3. Collecte des données de l'étude .....	60
2.3.1. <i>Description de l'instrument de collecte des données : le questionnaire</i> .....	61
A- Objectifs du questionnaire .....	61
B- Elaboration du questionnaire .....	61
2.3.2. <i>Difficultés rencontrées</i> .....	61
2.3.3. <i>Analyse des données</i> .....	62
A- L'analyse uni-variée .....	62
B- Le tableau de contingence .....	62
C- L'indice d'analyse différentielle .....	62
<b>PARTIE II :</b> .....	<b>64</b>
<b>CADRE OPERATOIRE</b> .....	<b>64</b>
<b>CHAPITRE IV</b> .....	<b>65</b>
<b>PRÉSENTATION DES RÉSULTATS</b> .....	<b>65</b>
<b>SECTION 1 : DESCRIPTION DES VARIABLES</b> .....	<b>65</b>
1.1. Perception de la communication interne au LTE .....	65
1.1.1. <i>Caractéristiques de la Communication verticale</i> .....	65
1.1.2. <i>Caractéristiques de la Communication transversale</i> .....	69
1.1.3. <i>La motivation des enseignants du LTE</i> .....	73
<b>SECTION 2 : VÉRIFICATION DES HYPOTHÈSES</b> .....	<b>81</b>
2.1. Vérification de l'hypothèse 1 .....	81
2.2. Vérification de l'hypothèse 2 .....	82
<b>Conclusion du Chapitre IV</b> .....	<b>84</b>
<b>CHAPITRE V</b> .....	<b>85</b>
<b>DISCUSSION DES RÉSULTATS</b> .....	<b>85</b>
<b>SECTION 1 : INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS</b> .....	<b>85</b>
1.1. Interprétation de l'hypothèse 1 .....	85
1.2. Interprétation de l'hypothèse 2 .....	86
<b>SECTION 2 : VALEUR THÉORIQUE DES RÉSULTATS</b> .....	<b>86</b>
2.1. La Communication interne au sein d'un établissement scolaire .....	86
2.2. Les facteurs de motivation des enseignants .....	87
<b>Conclusion du Chapitre V</b> .....	<b>88</b>
<b>CONCLUSION GENERALE</b> .....	<b>89</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	<b>92</b>
1. <b>Ouvrages</b> .....	92
2. <b>Articles</b> .....	93
3. <b>Dictionnaires</b> .....	94
4. <b>Thèses et Mémoires</b> .....	94
5. <b>Sites Web</b> .....	94
<b>ANNEXES</b> .....	<b>95</b>
<b>TABLE DES MATIERES</b> .....	<b>99</b>