



Institut d'Ingénierie de  
l'Eau et de l'Environnement

**COMMUNICATION INTERNE, OUTIL EFFICACE DE  
MANAGEMENT D'UNE ORGANISATION:**

**Une application à l'Association pour le Marketing  
Social au Tchad (AMASOT)**

-----  
MEMOIRE DE FIN DE CYCLE EN VUE DE L'OBTENTION DU

**MASTER 2 SPECIALISE EN MANAGEMENT  
DES ENTREPRISES ET DES ORGANISATIONS**

OPTION: MANAGEMENT STRATEGIQUE ET OPERATIONNEL (M2 MSO)  
-----

Présenté par:

**NAINDOUBA Éric**

Cohorte C0314

## **CITATIONS**

*«La passion de créer fonde le projet de réalisation, la passion d'aimer fonde le projet de communication, la passion de jouer fonde le projet de participation.  
Dissociés, ces trois projets renforcent l'unité répressive du pouvoir»*

**RAOUL VANEIGEM**

## **DEDICACE**

A notre feu père **MAOUNDOE NAINDOUBA** pour son riche héritage culturel et littéraire  
qu'il nous a légué et à tous ses fils et petits-fils.

---

## REMERCIEMENTS

Nous rendons grâce à toi Seigneur de nous avoir donné la capacité tant intellectuelle que morale, de réaliser ce travail. Gloire à toi, Dieu très haut pour ta bénédiction!

Une telle recherche heuristique ne saurait être réalisée sans le concours de certaines personnes. Nous pensons d'emblée à notre Grand frère **DJEMBER Philémon** qui, malgré ses diverses occupations, a accepté de nous accompagner dans ce travail.

Sincères remerciements à:

- Tout le **Corps professoral et dirigeants de 2IE** dont la qualité des enseignements et de l'encadrement nous ont permis d'approfondir nos connaissances;
- **l'Association pour le Marketing Social au Tchad (AMASOT)** à travers son **Directeur Général M. DOKBLAMA KADAH** pour le financement de notre formation.
- **PERSONNEL DE L'AMASOT** pour leur disponibilité et leurs soutiens multiformes.
- Notre épouse, **MADALLAH MAYANGAR**, pour sa patience et son soutien de tous les jours
- **Notre mère KOUMBAYE HONORINE** et à notre Petit Frère **NAINDOUBA Serge** pour le soutien moral et spirituel;
- **BONDER DJINODJI Modeste** et **Bienvenue MINGUENGUEM**, pour leurs amitiés
- **Dr YODE fabien**, pour ses conseils et orientations techniques;
- Tous les membres de la **cohorte C0314 de 2IE**, pour les moments d'échange et de partage

---

## RESUME

Les organisations n'existent que grâce à la communication. Elle devient actuellement une des préoccupations majeure des organisations, tant et si bien qu'il est difficile d'y échapper. Aujourd'hui nombreux sont les organisations qui placent la communication au centre de leurs activités en vue de se faire connaître auprès de leurs publics cibles. Faisant partie intégrante des sociétés humaines, le management est composé d'individus aux rôles, statuts, compétences, motivations, stratégies différentes et qui sont condamnés à communiquer, à échanger des informations, à négocier leur relation, à construire des connaissances, etc. Autrement dit, des individus qui communiquent et qui se doivent de « communiquer », afin de coordonner leurs actions au sein de l'organisation.

Dans cette perspective, notre hypothèse est la suivante : « la dynamique de l'Association pour le Marketing Social au Tchad (AMASOT) passe nécessairement par la mise en place d'une politique de communication.»

Pour vérifier nos hypothèses, nous avons utilisé l'approche qualitative. Les principaux résultats auxquels nous sommes parvenus révèlent qu'il n'existe pas de communication interne à l'AMASOT. Le manque de politique de communication interne traduit une réelle absence d'engagement qui empoisonne cette organisation et partant crée le manque d'adhésion du personnel aux idéaux de celle-ci.

### Mots Clés :

---

**1 - Communication**

**2 - Management**

**3 - Organisation**

**4 - Motivation**

**5 - Employé**

---

## **ABSTRACT**

Organizations exist when the communication is well structured. The communication is currently one of the major concerns of the organizations, so much so that it is difficult to escape. Today there are many organizations that put communication at the center of their activities in order to make known to their target audiences. As an integral part of human societies, management is composed of individuals with roles, status, skills, motivations, different strategies and are sentenced to communicate, exchange information, negotiate their relationship, to build knowledge, etc. In other words, individuals who communicate and who have to "communicate" to coordinate their actions within the organization.

In this perspective, our hypothesis is that "the dynamics of the Association for Social Marketing in Chad (AMASOT) necessarily requires the establishment of a communication policy."

To test our hypothesis, we used a qualitative approach. The main results we have achieved show that there is no internal communication AMASOT. The lack of internal communication policy reflects a real lack of commitment that plagues this organization and thus creates a lack of staff adherence to the ideals of the latter.

The lack of internal communication policy reflects a real absence of commitment witch can affect the organization and thus creates non adherence of staff to the organization ideals and policies related to the communication

### **Key words:**

---

**1- Communication**

**2 - Management**

**3 - Organization**

**4 - Motivation**

**5 - Employee**

## LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES

<b>AG</b>	Assemblée Générale
<b>AMASOT</b>	Association pour le Marketing Social au Tchad
<b>ASCOM</b>	Assistante Communication et Formation
<b>ASTBEF</b>	Association Tchadienne pour le Bien Etre Familiale
<b>BE</b>	Bureau Exécutif
<b>CA</b>	Conseil d'Administration
<b>CCC</b>	Communication pour le Changement de Comportement
<b>CI</b>	Communication Interne
<b>DAF</b>	Direction Administrative et Financière
<b>DCAP</b>	Division pour la Coordination des Activités en matière de Population
<b>DM</b>	Direction Marketing
<b>DP</b>	Division Population
<b>DSIS</b>	Division de la Statistique et de l'Information Sanitaire
<b>FOSAP</b>	Fonds de Soutien aux Activités en matière de Population
<b>IEC</b>	Information – Education - Communication
<b>IST</b>	Infection Sexuellement Transmissible
<b>MASOCOT</b>	Marketing Social des Condoms au Tchad
<b>ONG</b>	Organisation Non Gouvernementale
<b>PPLS</b>	Projet Population et Lutte contre le Sida
<b>PNLP</b>	Programme National de Lutte contre le Paludisme
<b>PNLS</b>	Programme National de Lutte contre le Sida
<b>PNSR</b>	Programme National de la Santé de la Reproduction
<b>PPSAC</b>	Projet de Prévention du VIH en Afrique Centrale
<b>PSI</b>	Population Services International
<b>SCOM/F</b>	Service Communication/Formation
<b>RCOM/F</b>	Responsable Communication/Formation
<b>VIH</b>	Virus de l'Immunodéficience Humaine

# SOMMAIRE

<i>CITATIONS</i> .....	<i>ii</i>
<i>DEDICACE</i> .....	<i>iii</i>
<i>REMERCIEMENTS</i> .....	<i>iv</i>
<i>RESUME</i> .....	<i>v</i>
<i>ABSTRACT</i> .....	<i>vi</i>
<i>LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES</i> .....	<i>vii</i>
<i>SOMMAIRE</i> .....	<i>1</i>
<i>LISTE DES TABLEAUX</i> .....	<i>4</i>
<i>INTRODUCTION</i> .....	<i>5</i>
<b>1. CONTEXTE ET JUSTIFICATION DE L'ETUDE</b> .....	<b>5</b>
<b>2. DELIMITATION DE L'ETUDE</b> .....	<b>6</b>
<b>3. INTERET DE L'ETUDE</b> .....	<b>6</b>
<b>4. PROBLEMATIQUE</b> .....	<b>7</b>
<b>5. QUESTIONS DE RECHERCHE</b> .....	<b>11</b>
5.1. Question principale .....	11
5.2. Questions secondaires .....	11
<b>6. HYPOTHESES DE RECHERCHE</b> .....	<b>11</b>
6.1. Hypothèse principale .....	11
6.2. Hypothèses secondaires.....	12
<b>7. OBJECTIFS DE L'ETUDE</b> .....	<b>12</b>
7.1. Objectif principal .....	12
7.2. Objectifs spécifiques .....	12
<b>8. REVUE DE LA LITTERATURE</b> .....	<b>13</b>
<b>9. CADRE THEORIQUE</b> .....	<b>18</b>
9.1. La théorie de l'acteur stratégique.....	18
9.2. Principes de la théorie de l'acteur stratégique.....	18
<b>10. DEFINITION OPERATOIRE DES CONCEPTS</b> .....	<b>20</b>



<b>11. METHODOLOGIE</b> .....	<b>24</b>
11.1. Recherche documentaire .....	25
11.2. Observation directe .....	25
11.3. Méthode descriptive .....	26
11.4. Echantillonnage .....	26
11.5. L'enquête par questionnaire.....	26
11.6. Technique d'entretien.....	27
11.7. Le traitement des données .....	28
11.8. Plan de travail.....	28
<b>CHAPITRE 1:</b> .....	<b>29</b>
<b>PRESENTATION DE L'ASSOCIATION POUR LE MARKETING SOCIAL AU TCHAD</b> .....	<b>29</b>
<b>1.1. HISTORIQUE DE L'AMASOT</b> .....	<b>29</b>
<b>1.2. VISION DE L'AMASOT</b> .....	<b>31</b>
<b>1.3. OBJECTIFS DE L'AMASOT</b> .....	<b>31</b>
<b>1.4. DOMAINES D'INTERVENTION</b> .....	<b>31</b>
<b>1.5. REPRESENTATION DE L'AMASOT AU TCHAD</b> .....	<b>31</b>
<b>1.6. ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE GESTION DE L'AMASOT</b> .....	<b>32</b>
1.6.1. Assemblée Générale (AG).....	32
1.6.2. Le Conseil d'Administration (CA) .....	33
1.6.3. Le Bureau Exécutif (BE) Permanent .....	33
1.6.4. Contrôle interne.....	34
1.6.5. Organisation fonctionnelle .....	34
1.6.6. Les Fonctions Associées.....	34
1.6.7. Les Directions Techniques .....	34
1.6.8. L'Assistance Technique .....	35
1.6.9. Organigramme fonctionnel d'AMASOT.....	35
<b>CHAPITRE 2:</b> .....	<b>36</b>
<b>ETAT DES LIEUX DE LA COMMUNICATION AU SEIN DE L'AMASOT</b> .....	<b>36</b>
<b>2.1. SERVICE COMMUNICATION</b> .....	<b>36</b>
<b>2.2. COMMUNICATION INTERNE AU SEIN DE L'AMASOT</b> .....	<b>36</b>
2.2.1. Typologie de la communication interne à l'AMASOT .....	36

2.2.1.1. La communication descendante .....	37
2.2.1.2. La communication ascendante .....	38
2.2.1.3. Le circuit informel de communication .....	39
<b>CHAPITRE 3: .....</b>	<b>41</b>
<b>RAPPORT ENTRE LA COMMUNICATION INTERNE ET LE MANAGEMENT .....</b>	<b>41</b>
<b>3.1. APPROCHE ANALYTIQUE DE LA COMMUNICATION INTERNE DE L'AMASOT.....</b>	<b>41</b>
<b>3.2. COMMUNICATION INTERNE, VECTEUR DU MANAGEMENT.....</b>	<b>46</b>
<b>CHAPITRE 4: .....</b>	<b>50</b>
<b>ANALYSE ET INTERPRETATION DES DONNEES.....</b>	<b>50</b>
<b>4.1. ANALYSE ET INTERPRETATION DES DONNES.....</b>	<b>50</b>
4.1.1. Les échantillons de l'enquête .....	50
4.1.2. Analyse des données de l'enquête auprès du public interne .....	50
4.1.3. Analyse des données de l'enquête auprès du public externe .....	56
<b>4.2. SUGGESTIONS.....</b>	<b>58</b>
<b>CONCLUSION GENERALE .....</b>	<b>62</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>64</b>
<b>Ouvrages et articles .....</b>	<b>64</b>
<b>webographie .....</b>	<b>65</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>66</b>
<b>ANNEXE 1: GUIDE D'ENTRETIEN.....</b>	<b>66</b>
<b>ANNEXE 2 : QUESTIONNAIRE PUBLIC INTERNE .....</b>	<b>67</b>
<b>ANNEXE 3 : QUESTIONNAIRE PUBLIC EXTERNE .....</b>	<b>71</b>
<b>ANNEXE 4 : ORGANIGRAMME DE L'AMASOT .....</b>	<b>74</b>

---

## LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU I: EXISTENCE DE LA COMMUNICATION AU SEIN DE L'AMASOT .....	51
TABLEAU II: PERCEPTION DE LA COMMUNICATION INTERNE A L'AMASOT .....	51
TABLEAU III: ENTITE QUI DOIT S'OCCUPER DE LA COMMUNICATION INTERNE A L'AMASOT .....	52
TABLEAU IV: OUTILS FREQUEMMENT UTILISES A L'AMASOT .....	52
TABLEAU V: OUTILS SOUHAITES PAR LES EMPLOYES.....	53
TABLEAU VI: PRINCIPAUX DIFFICULTES A UNE BONNE COMMUNICATION INTERNE A L'AMASOT .....	54
TABLEAU VII: RAPPORTS AVEC LES COLLEGUES .....	54
TABLEAU VIII: RAPPORTS AVEC LES CHEFS HIERARCHIQUES .....	55
TABLEAU IX: CLIMAT SOCIAL AU SEIN DE L'AMASOT .....	55
TABLEAU X: CLIMAT SOCIAL AU SEIN DE L'AMASOT .....	56
TABLEAU XI: CONNAISSANCE DES ACTIONS DE COMMUNICATION DE L'AMASOT .....	56
TABLEAU XII: ACTIVITES DE L'AMASOT A VALORISER PAR LA COMMUNICATION .....	57
TABLEAU XIII: PERCEPTION DE LA COMMUNICATION DE L'AMASOT PAR LE PUBLIC EXTERNE .....	57
TABLEAU XIV: COMMUNICATION COMME VECTEUR DE VALORISATION DE L'IMAGE DE L'AMASOT .....	58

---

# INTRODUCTION

## 1. CONTEXTE ET JUSTIFICATION DE L'ETUDE

Après une décennie d'existence dans un contexte national marqué par des difficultés de tout genre, notamment la pauvreté, la progression des Infections Sexuellement Transmissibles (IST) et du VIH/SIDA, des besoins socio-sanitaires de plus en plus croissants des populations, une situation particulière liée à l'exploitation du pétrole et la présence massive des réfugiés des pays voisins (Soudan, RCA, Niger, Nigeria etc.), l'Association pour le Marketing Social au Tchad (AMASOT) est arrivée au point où une mise à jour de sa stratégie d'intervention s'impose. L'environnement de l'AMASOT change, sa structure et son personnel ont fortement évolué au cours des dix dernières années. Malgré cette évolution substantielle, AMASOT peine à asseoir une véritable politique de communication.

Sachant que dans toute Organisation, il y a un réel besoin d'informations simples et cohérentes reliant le management au personnel, le personnel au management et les membres du personnel entre eux. C'est une chose difficile lorsque l'on veut en quelques mots, exprimer que la communication est une dimension à part entière du management d'une organisation et qu'elle est indissociable de l'évolution des conceptions en la matière. La prise de conscience récente que la communication n'est plus un état naturel et spontané mais un levier de management qui influence les performances de l'organisation, conduit très logiquement à intégrer la communication dans le management de l'organisation. On sait de nos jours, à quel point la cible interne d'une organisation ou d'une entreprise ne reste passive. Il y'a une transformation des rapports hiérarchiques au profit de rapports plus horizontaux et moins formels. Par ailleurs, les mutations telles que la création de nouveaux postes, les promotions internes, les recrutements ou la mise en place de nouvelles stratégies amènent les employés à plus de vigilance et d'attention à tout ce qui se passe au sein de l'organisation. De ce fait, la communication devient un véritable levier de toute organisation. *«Il y a donc toujours une information qui circule dans l'organisation, et si l'on veut minimiser les risques, mieux vaut gérer cette information que laisser la place aux rumeurs ou à des informations non fondées ou déformées»<sup>1</sup>.*

---

<sup>1</sup>CHERGUI H. Fouad. (2007), *La communication interne: Outil de GRH « Cas de Poste Maroc- FES »* in Mémoire de fin d'étude

L'Association pour le Marketing Social au Tchad (AMASOT) ne fait pas exception à la règle. Les maux dont souffre son système communicationnel et managérial constituent un frein à l'atteinte de ses objectifs qui sont de fournir aux populations vulnérables des informations de qualité sur la prévention de certaines maladies et la promotion des produits de santé à travers le marketing social. Par ailleurs, l'insuffisance des dispositifs de communication au sein de l'AMASOT montre à suffisance que cette institution souffre d'un véritable malaise. Une mise à jour de sa stratégie de communication interne est devenue nécessaire pour maintenir la dynamique de l'AMASOT et son rôle de leader dans le domaine du marketing Social au Tchad et pour mieux contribuer à une réponse appropriée à ces problèmes. D'où le choix du thème : *«Communication interne, outil efficace de management d'une organisation: une application à l'Association pour le Marketing Social au Tchad (AMASOT)»*

## **2. DELIMITATION DE L'ETUDE**

Dans le cadre de cette présente étude, nous avons procédé à une délimitation dans le temps et dans l'espace. Dans l'espace, nous avons limité notre champ de recherche au sein de l'Association pour le Marketing Social au Tchad (AMASOT), située à N'Djaména. Au niveau temporel, nous avons opté de mener notre recherche essentiellement sur la période comprise entre 2002 et 2016. 2002 correspond au passage du projet de Marketing Social des Condoms au Tchad (MASOCOT) au statut d'organisation non gouvernementale nationale dénommée « Association pour le Marketing Social au Tchad » (AMASOT). Aussi, l'étude va-t-elle couvrir toute la période où AMASOT est devenue une ONG nationale.

## **3. INTERET DE L'ETUDE**

L'étude que nous réalisons s'inscrit dans une perspective sociale afin de répondre aux besoins de communication des employés de l'Association pour le Marketing Social au Tchad où il n'existe pas une réelle politique et une stratégie de communication interne. Ce qui explique les problèmes de communication interne au sein de sa structure. Le choix de ce thème est né d'un besoin personnel de vouloir mieux comprendre le lien entre la communication et le management des organisations. Nous avons voulu, à travers ce sujet, comprendre surtout comment un manager peut utiliser la communication interne comme un

levier dans la mobilisation et la motivation de ses employés. Un tel sujet trouve sa pertinence dans la mesure où, il permet de démontrer de façon concrète de nombreux profits qu'une communication interne peut offrir en même temps à un Manager qu'à un personnel d'une organisation. En tant que manager, la communication est un outil essentiel dans la mobilisation du personnel autour des objectifs de l'organisation. Une bonne communication permettra de mieux:

- Informer le personnel aux enjeux de l'organisation ;
- Aider la hiérarchie à faire circuler à tous les niveaux de l'organisation ;
- Créer un sentiment d'appartenance commune à l'organisation ;
- Permettre à chaque membre de s'exprimer ;
- Renforcer la considération et le respect mutuel au sein de l'organisation.

Enfin sur le plan social, cette étude vise à répondre aux attentes d'informations, toutes aussi légitimes des employés; on ne peut pas demander à des hommes de participer à une œuvre collective en aveugle, ils ont besoin de comprendre vers où l'organisation les mène, ils ont besoin d'être reconnus pour leurs compétences, ils ont besoin d'être écoutés ; une bonne communication a un effet positif sur le climat interne, sur l'opinion que les employés ont pour l'organisation et sur son image globale.

Aussi modeste soit-il, ce présent travail pourrait aider à enrichir la réflexion sur les besoins en matière d'information sur le lien entre la communication interne et le management des organisations de manière générale.

#### **4. PROBLEMATIQUE**

Michel BEAUD décrit la problématique comme « *l'ensemble construit autour d'une question principale, des hypothèses de recherche et des lignes d'analyses qui permettront de traiter le sujet choisi* »<sup>2</sup>. Cette définition va nous guider pour énoncer les éléments de notre problématique.

L'information de nos jours est considérée comme un pouvoir parce qu'un individu informé devient apte à agir. L'information dans les organisations doit donc faire l'objet d'une gestion rigoureuse de la part des responsables, tant au niveau descendante, ascendante qu'au niveau verticale ou horizontale. Ceci devrait permettre de faire des employés, de véritables

acteurs dans l'atteinte des objectifs de l'organisation. Si l'on se réfère à l'école de PALO ALTO, «*La communication est au confluent de toute existence*»<sup>3</sup>. Cela signifie que la communication constitue un élément du système social dans la mesure où elle joue un rôle qui contribue à l'existence de ce système. Quant à POMBO N, pour une organisation, «*communiquer c'est construire son capital image*»<sup>4</sup>. Mais il faut qu'elle communique bien pour dialoguer avec ses publics interne et externe. Lorsque l'information est donnée à chaque employé pour lui permettre d'avoir des éléments de jugement et d'appréhension des objectifs et des buts économiques et sociaux que l'organisation poursuit, l'organisation doit bien communiquer pour s'attacher une image positive à la fois riche et cohérente. Les décideurs, qu'ils soient des organisations publiques ou privées, des petites et moyennes ou de grandes entreprises, créent notamment des services de communication dans le but de maintenir ou accroître leur compétitivité et pour favoriser l'innovation dans leurs organisations.

Bien que la communication interne au sein des organisations se doive de préconiser le bon fonctionnement de la structure, elle est aujourd'hui source de problème, source de malentendus, source de désaccords. Pour Philippe DETRIE et Catherine BROYEZ, «*l'on a toujours imputé à la communication interne la responsabilité de dysfonctionnements aussi divers que les problèmes de structure ou le «moral des troupes*»<sup>5</sup>. «*Cette fonction est devenue le bouc émissaire de l'organisation*»<sup>6</sup> la communication interne est au service du management. Les besoins en matière d'information et de communication se sentent dans la plupart des organisations et entreprises. Les problèmes d'information sont divers dans l'organisation : l'absence d'information pour les employés sur les activités de leur service, sur les activités des autres services, sur la vision ou les objectifs globaux de l'organisation, sur son organisation, puis sur la gestion du personnel.

Au regard de toutes les pratiques communicationnelles, l'Association pour le Marketing Social au Tchad (AMASOT) qui fait l'objet de notre présente étude, à des degrés divers, est concernée par certains de ces phénomènes cités ci haut. L'examen des documents stratégiques

---

<sup>2</sup> BEAUD M. (2006), *L'Art de la thèse*, Ed Broché, P.31

<sup>3</sup> PICARD D. LIPIANSKY E. Marc (1984), *L'Ecole de Palo Alto*, P 120

<sup>4</sup> POMBO N. (2005-2006), *Stratégie de communication des organisations*, Cours inédit. Kinshasa, IFASIC, P.6

<sup>5</sup> DETRIE P. BROYEZ C. (2001), *La communication interne au service du management*, Éd. Liaisons, P.16

<sup>6</sup> DETRIE P., BROYEZ C. *Ibidem*

---

de l'organisation permet de remarquer l'absence totale d'une politique de Communication. A l'AMASOT, la politique de communication est quasi inexistante et les conséquences de ce manque de vision en matière de communication se traduisent par un certain nombre de problèmes et phénomènes auxquels l'organisation fait face quotidiennement :

- *Pratique de la communication descendante* : Le type de communication interne le plus pratiqué à l'AMASOT est la communication descendante à travers les notes de services et les mémorandums internes. Or nous le savons tous que le manque de contact avec les supérieurs hiérarchiques est visible, chacun a souvent sa propre stratégie d'information. Aussi l'usage exclusif de la communication descendante a tendance à vicier le climat social au sein de l'organisation. Lorsqu'une décision n'a pas été discutée à l'avance avec les employés, ils ont tendance à ne pas la mettre en pratique ;
- *La rigidité de la hiérarchie en matière d'information à l'AMASOT*: on ne sait pas pourquoi mais l'information est quelque fois retenue au niveau de la hiérarchie sans que l'on ne sache pourquoi. Le personnel ne disposant pas de la « vraie information », se trouve affecté dans son rendement. Beaucoup d'employés ne se sentent pas concernés par ce qui se passe et préfèrent s'occuper clandestinement de leurs projets personnels au détriment des objectifs de l'organisation;
- *La lenteur dans la transmission des informations*: Au sein de l'AMASOT, la plupart du temps, l'information n'est pas répercutée à temps par le niveau intermédiaire au niveau opérationnel. Certaines informations si elles parviennent aux destinataires, elles n'ont souvent pas de valeur. C'est souvent le cas des notes de services relatives aux intérimis de certains chefs hiérarchiques qui, la plupart du temps arrivent aux destinataires qu'au retour des titulaires. A cause de cette pratique, certains employés se sentent négligés et frustrés car ils ne reçoivent pas l'information comme il le faut. Leur rôle se résume à exécuter des directives. Ceci détériore considérablement le climat de travail;
- *L'utilisation d'un circuit dérobé pour annoncer la primeur de certaines informations*: l'information emprunte souvent des voies non autorisées pour parvenir aux destinataires. Par exemple une information non encore officielle ou cours de traitement se retrouve déjà



dans les oreilles de certains employés, la plupart du temps de niveau inférieur qui s'empressent de donner l'information aux autres employés pour montrer leur proximité avec la direction. Ceci a pour vocation de créer constamment des frustrations au sein d'une partie du personnel qui se sent lésée;

- *Inactivités des instances de représentation des employés* : Les instances de représentation des employés qui devraient jouer le rôle de relais entre la direction et le personnel dans la transmission de certaines informations n'existent que de nom. Totalement muselés par la direction, les employés se réunissent peu ou pas pour échanger sur leurs conditions de travail. Les réunions du personnel sans la hiérarchie ou même certaines relations que les employés entretiennent à travers les contacts réguliers entre eux sont souvent mal vues par la direction de l'organisation. Or nous le savons tous, c'est ces différentes interactions entre les employés qui renforcent les liens sociaux entre eux;
- *Clivage entre les employés* : la différence d'expérience ou de temps passé par les employés dans l'organisation, la proximité de certains employés avec la direction constitue également un véritable problème dans le processus de communication horizontale. Il n'y a pas de franche communication entre les employés les plus anciens et les nouveaux arrivés. D'une part, les plus expérimentés ayant souvent la maîtrise due à leur ancienneté (connaissance de certaines pratiques de l'organisation, relation particulière avec la hiérarchie) se prennent pour les dépositaires de l'information. D'autres parts, il y a une certaine méfiance entre ceux qui sont supposés être proche de la direction et le reste ;
- *Les rumeurs ou les bruits de couloir* : à défaut d'avoir une source d'information digne de foi, les employés se livrent à un jeu de cache-cache informationnel. Il s'en suit alors, déformation de l'information et rumeurs de tout genre. Les rumeurs ou encore les bruits de couloir déforment la vérité, elles grossissent vite et de manière incontrôlable, elles développent l'inquiétude, les bruits de couloir tronquent et déforment l'information.

La communication ne saurait s'en désintéresser d'autant plus que des rumeurs s'amplifiant peuvent détériorer un climat social et une ambiance de travail, en insinuant, la frustration, le doute, la méfiance et la démotivation. Veiller à la mise en place d'un circuit formel de communication interne peut être un gage de transmission à temps d'informations claires, satisfaisantes pour faire face à cette situation. Tels sont les problèmes qui minent cette

organisation, sapant ainsi son image tant à l'interne qu'à l'externe. Alors, notre questionnement est de savoir quelle stratégie de communication l'AMASOT adopte-t-elle en vue de valoriser son image?

## **5. QUESTIONS DE RECHERCHE**

A travers cette étude, nous nous proposons de soulever la question principale, suivie de questions secondaires suivantes:

### **5.1. Question principale**

Quelle place la communication interne occupe-t-elle au sein de l'Association pour le Marketing Social au Tchad?

### **5.2. Questions secondaires**

Cette question principale se décline en quatre questions secondaires suivantes :

- Quelle vision, les responsables de l'AMASOT ont de la Communication Interne (CI) au sein de la structure ?
- La Communication Interne (CI) est-elle utilisée comme un levier pour la motivation du personnel ?
- Les dispositifs de communication interne mis en place actuellement à l'AMASOT apportent ils entière satisfaction à l'organisation?
- Quelles sont les causes du dysfonctionnement de la communication au sein de l'AMASOT?

## **6. HYPOTHESES DE RECHERCHE**

Selon Madeleine GRAWITZ<sup>7</sup>, « *l'hypothèse est une proposition de réponses aux questions posées dans la problématique* ». Par rapport à notre problématique, nous émettons l'hypothèse principale suivante:

### **6.1. Hypothèse principale**

Il n'existe pas une réelle politique de communication interne au sein de l'Association pour le Marketing Social au Tchad.

---

<sup>7</sup>GRAWITZ M. (1984), *Méthode des sciences sociales*, Ed. Dalloz, 6<sup>e</sup> édition, P.408

## **6.2. Hypothèses secondaires**

Les hypothèses secondaires sont des affirmations subsidiaires qui découlent de l'hypothèse principale. Elles explicitent l'hypothèse principale tout en montrant les pistes sur lesquelles seront axées les investigations. Dans le cas de notre étude, les hypothèses Secondaires sont les suivantes:

- Les responsables de l'AMASOT n'accordent pas une importance particulière à la Communication Interne (CI) au sein de la structure.
- La Communication Interne (CI) n'est pas utilisée suffisamment dans le sens de mobiliser et motiver le personnel autour des objectifs de la structure.
- L'outil de communication le plus utilisé et le plus développé reste encore les notes de services d'informations et les Mémoires internes, plus souvent entre les cadres intermédiaires ou les cadres et le Top management
- Les informations sont souvent descendantes et empruntent quelques fois les voies non officielles ou non autorisées.

## **7. OBJECTIFS DE L'ETUDE**

Cette étude a pour but de cerner de façon précise et claire, l'utilisation de la communication interne dans le sens de la gestion du personnel au sein de l'AMASOT. Dans cette perspective plus tôt spécifique, cette étude, qui s'inscrit dans le cadre d'un mémoire de fin d'étude pour l'obtention du Master II en Management des Entreprises et des Organisations, option Management Stratégique et Opérationnel devrait nous permettre de:

### **7.1. Objectif principal**

Nous voulons à travers cette étude, faire un diagnostic du système actuel de communication interne de l'AMASOT, d'en dégager les problèmes, les blocages et dysfonctionnement, mettre à jour le lien entre la communication interne et le management du personnel et faire des propositions concrètes en terme de stratégie pour améliorer le système de communication interne de l'AMASOT.

### **7.2. Objectifs spécifiques**

- Faire un diagnostic du système actuel de communication interne de l'AMASOT
- Connaitre l'opinion des employés sur la communication interne au sein de l'AMASOT
- Déterminer quels sont les principaux outils de communication utilisés à l'AMASOT;

- Proposer des solutions visant à promouvoir la motivation aux moyens de la communication interne.

## 8. REVUE DE LA LITTERATURE

Dans le souci de confronter les différentes publications relatives à la communication au sein des organisations à notre propre étude, nous avons eu recours à quelques écrits et ouvrages. Cette revue de la littérature nous permet de voir comment les auteurs qui se sont intéressés aux problèmes de la communication au sein des organisations abordent le thème et quelle importance ils lui accordent.

Dans le guide de la communication d'entreprise **Marie- Hélène WESTPHALEN** et **Thierry LIBAERT** ont publié *Communicator* (2015). Les auteurs expliquent à partir de huit (08) techniques fondamentales, comment bâtir une stratégie de communication. Le *Communicator* répond aux questions de base: comment élaborer sa stratégie ; quels outils choisir...Il passe au crible les moyens dont le communicateur interne dispose (intranet, réseaux didactiques...) «*Toute politique de communication part de l'interne pour se diriger vers l'externe. Elle doit être à la fois homogène et globale* » Cependant l'auteur est resté purement sur les aspects techniques de la communication sans y faire le lien avec le management.

Dans son ouvrage intitulé : *précis de communication, guide pratique de et didactique*, (2012), **Patrice MBIANDA** présente la communication interne avec plusieurs modes d'actions. Ils comprennent entre autres : la maîtrise des groupes, l'organisation des entreprises, des cercles de qualité, l'organisation des services à travers une bonne structuration et une division scientifique des tâches, la création de supports écrits ou audiovisuels (à l'instar du livret d'accueil, le bilan financier, le journal interne). Le conseil en relations publiques conçoit donc des systèmes de communication interne qui doivent permettre de fédérer, de dynamiser et de produire une image forte vers les cibles externes. L'ouvrage a plutôt présenté de manière technique, les différents domaines et techniques de communication sans faire de parallèle avec le management.

Dans leur publication intitulée *Communication des entreprises* **L. DEMONT** et **A KEMP** (2005), nous définissent la communication d'entreprise dans sa généralité : elle s'intéresse à tous les moyens de communication de l'entreprise « interne et externe », elle sélectionne les

moyens les mieux adaptés en fonction des objectifs recherchés, des cibles visées. Elle doit ensuite mettre en place une articulation judicieuse de l'ensemble des moyens sélectionnés afin d'aboutir à une cohésion et de développer une synergie entre ses moyens. Puis, ils proposent un plan de stratégie de communication interne. Ils commencent par une analyse faite dans une entreprise qui porte sur les informations opérationnelles, motivantes, le baromètre du climat social et l'image interne, ensuite proposent un diagnostic qui révèle les forces et les faiblesses. Des solutions sont proposées afin de résoudre les problèmes: l'amélioration de la circulation de l'information, développement de l'information ascendante, fédération, intéressement, motivation et mobilisation du personnel. Enfin, des objectifs sont fixés afin de réaliser la stratégie en informant, échangeant, fédérant, et motivant le personnel. Ce que les auteurs de cet ouvrage n'ont pas suffisamment fait ressortir, c'est la dimension managériale de la communication.

**Jean- Marie PERETTI** (2003), dans *Gestion des ressources humaines*, commence par faire un recensement des différentes provenances des flux d'informations dans une entreprise et des outils utilisés. Pour les véhiculer : l'information descendante (intranet, médias écrits et les réunions) l'information ascendante (observation sociale, groupe de concertation). Il aborde ensuite la question de la politique de communication ; comment cerner l'identité et la personnalité de l'entreprise, perspectives d'avenir, forces et faiblesses. Il va plus loin définissant le rôle de la hiérarchie en matière de communication. Pour lui en effet celle-ci a le devoir de faire descendre l'information, la remonter, la faire circuler, la faire entrer dans l'entreprise et représenter l'entreprise à l'extérieur. Cet ouvrage a le mérite de montrer qu'au sein d'une entreprise l'information n'est pas toujours détenue par les responsables seulement, mais par tous les salariés. Elle doit donc circuler dans tous les sens et à tous les niveaux. Il présente en même temps les canaux par lesquels ces informations peuvent passer pour atteindre son ou ses destinataires. Toutefois il n'est pas précisé dans cet ouvrage que l'information doit aussi circuler entre personnes de mêmes niveaux hiérarchiques, entre deux services.

**Philippe DETRIE et Catherine BROYEZ** (2001) dans leur publication intitulée *la communication interne au service du management*, montrent qu'une communication efficace repose plus sur des comportements que sur des supports. Donc plus sur le management que sur les techniques. On comprend ainsi qu'au sein d'une organisation l'homme demeure

l'élément principal pour mener à bien une communication. Cependant, bien que reconnaissant la dimension humaine et managériale dans l'élaboration d'une stratégie de communication interne d'entreprise, les auteurs ne ressortent pas la place des supports de communication qui, nous semble-t-il, vont de pair avec les aspects comportementaux des personnes dans la transmission des informations.

**Alex MUCCHIELLI** (2001), dans *La communication interne: Les clés d'un renouvellement*, dresse un constat des conséquences que le dysfonctionnement de la communication interne peut engendrer. Il s'agit entre autres des surcharges d'informations à répercuter, de l'inattention de collaborateurs débordés, de l'inefficacité des outils d'information interne, de la circulation de rumeurs, de la valse des audits et des projets inutiles...Face à de tels phénomènes, l'auteur estime que les bonnes intentions, ne suffisent pas. Un effort inédit de compréhension s'impose si l'on veut que la communication interne puisse jouer le rôle grandissant que lui confèrent les attentes des salariés et les besoins des managers dans les entreprises du XXI<sup>e</sup> siècle. Aussi, il aurait été besoin ici d'évoquer les causes et les conséquences en besoin d'information et de communication mais ce n'est pas le cas dans cet ouvrage.

**Béatrice VACHER** (1997), dans son livre intitulé *La gestion de l'information en entreprise* déclare qu'en matière d'information et de communication en entreprise, les responsabilités sont partagées : le personnel doit écouter, promouvoir des projets collectifs, coordonner et coopérer. Elle montre également que l'information et la communication sont des armes économiques pour l'entreprise en ce sens que les décisions sont prises de façon collégiale et concertée, car la société évolue vers une civilisation dominée par l'information et sa maîtrise est la clef de toute réussite en entreprise. Enfin, elle termine en proposant des solutions : pérenniser et transmettre le patrimoine de connaissance qui s'est accumulé tout au long de la vie de l'organisation ; identifier les points sensibles, pas seulement au sens de l'activité, mais plus dans le sens de la compréhension collective des employés d'une même organisation. Cependant, les différents moyens de communication et d'information utilisés pour arriver à une telle coopération dans l'entreprise n'ont pas été abordés.

**Don HELLREGEL, SLOCUM John et Richard WOODMAN** (1992), dans *le Management des organisations* font une application pratique du management. Cet ouvrage qui

fait une étude critique des différents styles de management, donne à apprécier l'importance de la communication interpersonnelle dans les organisations, fait ressortir de grandes techniques de leadership et de résolutions des conflits...Selon les auteurs, les déplacements qui consistent à se promener dans les locaux et à bavarder avec les employés donnent aux dirigeants (managers) une occasion unique de sortir de leur bureau et de s'entretenir familièrement avec le personnel. Maints dirigeants, constatent-ils, n'utilisent guère ce mode de communication. A leur avis, ils y trouveraient cependant une bonne occasion de s'adresser à chacun pour lui parler de son travail et lui exprimer personnellement les félicitations de rigueur pour un mariage récent, une naissance, un succès scolaire ou tout autre événement familial. «*En somme, la communication, c'est le vrai métier du manager. Le travail de celui-ci ne consiste pas à faire de la recherche, admettre un patient dans un hôpital, programmer des ordinateurs. Un manager fonctionne comme l'émetteur-récepteur d'une information essentielle aux prises de décisions*». Ce pendant les auteurs n'ont pas fait ressortir les aspects concernant les manager qui se déplacent constamment dans les locaux de l'entreprise, non pas pour motiver les salariés mais plutôt les «espionner» dans le sens uniquement de sévir contre ceux qu'ils supposent ne pas être de leur camps.

**Philippe SCHWEBIG** (1988), dans son ouvrage intitulé *Les communications de l'entreprise* dégage les enjeux et les objectifs de la communication interne. Ainsi pour lui, le rôle de la communication interne est de mobiliser, motiver le personnel vis-à-vis de son travail et de leur entreprise; développer le sentiment du personnel vis-à-vis de son travail et de leur entreprise; développer le sentiment d'appartenance et la participation; contribuer à la réussite de l'entreprise; faire corps dans un esprit d'équipe. En même temps, il constate que ce qui fait obstacle à la motivation et à la mobilisation, évolue, se déplace. La réponse préconisée, face aux évolutions des structures, des outils et des méthodes de travail révèle que, l'expression l'identité et la promotion de la politique de l'entreprise ne suffisent plus. La communication interne doit être ainsi utilisée comme un outil d'aide à l'adaptation permanente des entreprises et à la résolution des problèmes des organisations. Ce qui n'a pas été expliqué dans cette publication c'est la façon d'utiliser la communication comme outil d'aide à l'adaptation.

Dans son mémoire intitulé: *La communication interne comme source de motivation dans l'entreprise: le cas de l'Assistance Aéroportuaire du Mali*, (2014), **SIDIBE Oumar**

arrive à la conclusion que la communication interne joue un rôle important dans la motivation des salariés. Il arrive à la conclusion que la communication interne s'identifie comme un moyen mettant en avant le dialogue entre l'entreprise et ses employés pour une meilleure atteinte des objectifs en toute synergie. Pour l'auteur, la communication interne est le reflet des objectifs des ambitions d'une entreprise, mais favorise les échanges et la compréhension entre les employés de celle-ci. L'instauration d'une communication en interne vise à informer les employés des objectifs assignés, mieux renseigner sur les difficultés rencontrées et favorise la prise de décision.

Dans leur mémoire intitulé: *Management et communication interne* publié dans Cahier de recherche N° 20 (2012), **Aurore BARTEL et Olivia ROCHE** tentent de faire corrélés les outils de communication avec les différents niveaux de management identifiables dans une entreprise pour arriver à déceler quels outils correspondent à quel type de management. Ils ont dans un premier temps, axer leur recherche sur la réalisation d'une liste de variables explicatives composées par les différents types de communication et les outils de communication interne déclinables dans une organisation et dans un second temps, se sont focalisés sur les variables expliquées, à savoir les trois différents niveaux qui composent le management (soit le management stratégique, soit le management Intermédiaire soit le management opérationnel). Au-delà faire corrélés les outils de communication avec les différents niveaux de management, les auteurs de ce mémoire n'ont pas fait ressortir clairement le lien entre la communication interne et le management. Comme on peut le constater dans cette revue de la littérature, il y'a une multitude de publication sur la communication au sein des organisations. Cependant la plupart des auteurs à travers leurs différents ouvrages se sont appesantis plus sur les aspects techniques de la communication sans en faire ressortir davantage les aspects liés au management.

Pour ce qui nous concerne, nous voulons à travers l'étude, démontrer que la qualité des prestations de service d'une organisation dépend en grande partie du niveau d'implication et de motivation de son personnel. L'employé étant le principal facteur d'atteinte des objectifs de l'organisation. Il doit par conséquent être la première cible des actions de communication de la structure pour mieux s'approprier sa vision et ses objectifs afin de promouvoir et défendre ses grandes causes.



## 9. CADRE THEORIQUE

Le cadre théorique qui convient à cette étude reste incontestablement de *L'Acteur et le Système* de Michel CROZIER et Erhard FRIEDBERG.

### 9.1. La théorie de l'acteur stratégique

La théorie de l'acteur stratégique a été élaborée par Michel CROZIER et Erhard FRIEDBERG au cours des années 1970. Il s'agit d'une théorie centrale en sociologie des organisations, développée au sein de l'Analyse stratégique. Elle part du constat suivant: étant donné qu'on ne peut considérer que le jeu des acteurs, soit déterminé par la cohérence du système dans lequel ils s'insèrent, ou par les contraintes environnementales, on doit chercher en priorité à comprendre comment se construisent les actions collectives à partir de comportements et d'intérêts individuels parfois contradictoires. Au lieu de relier la structure organisationnelle à un ensemble de facteurs externes, cette théorie essaie donc de l'appréhender comme un construit humain donc social, un système d'action concret. Elle rejoint donc les démarches qui analysent les causes en partant de l'individu pour aboutir à la structure (l'individualisme méthodologique) et non de la structure à l'individu (structuralisme).

### 9.2. Principes de la théorie de l'acteur stratégique

CROZIER et FRIEDBERG partent du constat suivant : étant donné qu'on ne peut résumer le jeu des acteurs comme déterminé par la cohérence du système ou par les contraintes environnementales, on doit chercher en priorité à comprendre comment se construisent les actions collectives à partir de comportement et intérêts individuels parfois contradictoire entre eux. En somme, au lieu de relier la structure organisationnelle à un ensemble de facteurs externes, cette théorie essaie de l'appréhender comme un construit humain, rejoignant en cela une démarche qui situe les déterminants causals comme allant principalement de l'individu vers la structure (l'individualisme méthodologique) et non de la structure vers l'individu (structuralisme). Mais comment rendre compte de ces stratégies ? Il faut avant tout rechercher systématiquement les régularités observées dans les comportements, qui doivent être réinterprétées dans le cadre du modèle de l'acteur stratégique. «*La stratégie, c'est le fondement inféré ex-post des régularités de comportements observés empiriquement*»<sup>8</sup>. Mais ces stratégies ne dépendent pas d'objectifs clairs et précis, elles se construisent au contraire en

---

<sup>8</sup> CROZIER, M. FRIEDBERG E. (1977,1981), *L'Acteur et le système*, Editions du Seuil, P.49

situation, elles sont liées aux atouts que les acteurs peuvent avoir à leur disposition et aux relations dans lesquelles ils s'insèrent. Le concept de stratégie renvoie donc à différentes dimensions:

- Les acteurs agissent pour améliorer leur capacité d'action et/ou s'aménager des marges de manœuvre ;
- Les projets des acteurs sont rarement clairs et cohérents, mais le comportement n'est jamais absurde. Il a toujours un sens intrinsèque ;
- Tout comportement humain est actif, même un comportement passif. Le comportement des acteurs s'ajuste au comportement possible d'autrui en fonction des atouts dont il dispose.

La capacité d'action de l'acteur repose alors sur quatre postulats :

- L'organisation est un construit contingent, il aurait pu être, ou ne pas être, tout à fait différent;
- L'acteur est relativement libre. Il peut jouer avec son rôle, se permettre des écarts par rapport aux règles sociales ;
- Il y a une différence entre les objectifs de l'organisation et ceux des individus.
- Pour parvenir à leurs fins, les acteurs calculent dans le cadre d'une rationalité qui est dite limitée (HERBERT Simon a introduit le concept)<sup>9</sup>.

Ces quatre postulats doivent être compris à l'intérieur de la même problématique : *«Comment se fait-il que les organisations tiennent le coup et maintiennent leur identité, malgré les forces centrifuges auxquelles les acteurs les soumettent ?<sup>10</sup> »*

Dans la perspective de CROZIEZ et FRIEDBERG, l'accent est mis sur le fait que l'acteur est celui dont l'action contribue à construire des régulations. Cela revient à expliquer la construction des règles à partir du jeu des acteurs. Ces acteurs sont dotés de rationalité. Même si elle est limitée, ils sont autonomes et entrent en interaction dans un système qui contribue à structurer leurs jeux. En effet, *« le pouvoir est une relation d'interaction, d'échange et de négociation entre au moins deux personnes. Il implique pour certains individus voire groupe, équipes ou cellules, d'agir sur d'autres entités »*.<sup>11</sup> Cela revient à dire

---

<sup>9</sup> HERBERT S. (2008/2009). *Théorie des organisations*. P.5

<sup>11</sup> CROZIER M. FRIEDBERG E. *OP.CIT.*

que toute action collective repose sur un minimum d'intégration. Ces acteurs, qu'ils soient individuels ou collectifs composant cette organisation ne peuvent jamais être réduits à des fonctions abstraites mais, ils doivent être considérés comme des acteurs à part entière et bénéficiant d'une certaine marge de liberté afin de contribuer efficacement à l'émergence de celle-ci. De toute évidence, il faut reconnaître qu'il y'a coopération et interactions entre les acteurs. Vu sous cet angle, nous pouvons affirmer sans ambages que l'organisation n'est pas un donné naturel mais un construit d'action collectives. C'est dans ce jeu structuré que CROZIER lui-même soutient que *«les mécanismes de rapports hiérarchiques et des rapports horizontaux, formels, et informels, ascendants, descendants et latéraux, qui commandent l'activité individuelle constitue une voie d'accès prometteuses ; ces processus sont en effet profondément affectés par le changement des techniques de communication en fonction des changements culturels qui affectent les rapports humains»*.<sup>12</sup>

Il faut ajouter pour finir que la communication au sein d'une organisation fait intervenir diverses variables, lesquels interagissent les uns avec les autres. Sa perception nécessite cette approche stratégique incluant la méthode empirico-inductive, qui consiste à observer les faits, les comportements, les liens relationnels et les pratiques des différents acteurs et intervenants au sein d'une organisation.

## 10. DEFINITION OPERATOIRE DES CONCEPTS

Afin de maîtriser les contours des concepts clés qui sont utilisés tout au long de cette étude, nous allons procéder à leur définition opératoire.

**Communication:** Étymologiquement, le mot vient du latin *communicare*, «mettre ou avoir en commun», mot formé de cum («ensemble, avec») et munis ou munia («charge, fonction»).

On peut donc résumer de ces différentes définitions que la communication est une relation basée sur un transfert d'informations, d'une part, (émission) et l'acceptation de ces informations d'autre part (réception). Ainsi, on peut emprunter la définition suivante : *«la communication est un processus reposant sur un échange entre deux ou plusieurs personnes utilisant un code formé de geste, de mots ou d'expressions qui rend compréhensible une*

---

<sup>12</sup> CROZIER M (1988), *L'Organisation, In les champs de la sociologie française*, Ed, Armand Colin, Paris, P.37

*information formelle ou informelle transmise d'un émetteur à un récepteur» .*

Selon le dictionnaire le Robert, *«la communication c'est le fait d'établir une relation avec quelqu'un ou quelque chose. Sur le plan scientifique, la communication se définit comme toute relation dynamique qui intervient dans un fonctionnement.»* Communiquer c'est *«faire connaître quelque chose à quelqu'un »*. *« Faire partager »*. *« Rendre commun à; transmettre quelque chose.»*

Pour le dictionnaire Larousse, la *«Communication c'est l'action d'être en rapport avec autrui, en général par le langage: échange verbal entre un locuteur et un interlocuteur dont il sollicite une réponse. Action de mettre en relation, en liaison, en contact, des choses.»*

**Communiquer:** *«Faire passer quelque chose, le transmettre à quelque chose d'autre ».*

*«Faire partager à quelqu'un un sentiment, un état »*. *« Entrer en contact avec quelqu'un, lui faire part de sa pensée, de ses sentiments.»*

E. HENRIQUEZ<sup>13</sup>, définit la communication comme le *«fait de manifester sa pensée ou ses sentiments, par la parole, l'écriture, le geste, la mimique, dans le but de se faire comprendre »*. Il la définit sur la plan Scientifique comme *« le processus par lequel une source d'informations A tend à agir sur un récepteur d'informations B de manière à provoquer chez celui-ci l'apparition d'actes ou de sentiments permettant une régulation des activités de B ou du groupe auquel appartiennent A et B »*.

Quant à P. WATZLAWICK<sup>14</sup>, la communication *«est un ensemble des dimensions de notre monde réel qui résultent du fait que des «entités» en général avant tout, bien évidemment, des hommes entrent en relation les unes avec les autres et se mettent à agir les unes sur les autres»*.

**Communication interne:** Selon de nombreux auteurs, la communication interne est l'ensemble des flux d'information à l'intérieur d'une organisation. Mais on peut avancer avec Claude DUTERME<sup>15</sup> qu'elle se réfère de plus en plus ces dernières années à une dimension plus construite, *«une action volontaire au sein de l'entreprise; la gestion de l'information et*

<sup>13</sup>HENRIQUEZ E (1881), *R. Legendre. Dictionnaire actuel de l'éducation,*

<sup>14</sup>P. WATZLAWICK (1881), *R. Legendre. Dictionnaire actuel de l'éducation.*

<sup>15</sup> DUTERME C. (2002), *L'approche de Palo Alto et l'analyse des organisations,* P.9

*dans sa version la plus élaborée la recherche de consensus autour de ce qu'on appelle la culture d'entreprise»*

Pour certains universitaires réputés du domaine des théories organisationnelles, la communication et l'organisation sont indissociables. Ainsi, selon Norbert WIENER<sup>16</sup> *«Tout organisme est «cohésionné» dans son action grâce à la possession des moyens qui permettent d'acquérir, d'utiliser, de retenir et de transmettre l'information »*. L'organisation doit donc accorder une place centrale à la communication parce que la structure, l'étendue et l'ampleur des activités des organisations sont presque entièrement déterminées par les techniques de communication.

Dans sa composante managériale, la communication interne a pour rôle d'encourager les compétences d'écoute, de faire circuler l'information, de promouvoir l'esprit de coopération, en un mot de développer le sens du collectif. Autrement, le pré carré reprend ses droits. Sans une réelle communication interne, l'organisation se transforme en champs libre des rumeurs, parfois incontrôlables et nuisibles. Il y a alors beaucoup de bruit, mais peu de fruits.

**Management:** *«Le management est une activité humaine et sociale visant à stimuler les comportements, à animer des équipes et des groupes, à développer les structures organisationnelles et à conduire les activités d'une organisation en vue d'atteindre un certain niveau de performance»*. Définition de Jean-Michel PLANE<sup>17</sup>. De ce point de vue, le management se différencie assez nettement de la gestion qui fait plutôt référence à la recherche de l'allocation optimale de ressources rares.

Derrière l'appellation "management", on retrouve donc l'idée d'organisation, de rigueur et d'efficacité, choses dont la finalité est l'obtention de résultats meilleurs. Le manager est un artiste, un créateur dont le principe est de savoir et de prévoir, conquérir et fidéliser l'intérêt d'un certain public pour un certain produit ou service. Le management de ce fait s'oppose à l'amateurisme et à l'imitation.

Selon le père du management moderne, Peter DRUCKER<sup>18</sup>: *«La tâche du manager (et*

---

<sup>16</sup> WIENER N. (1948), *Cybernetic or control and communication in animal and machine*, P.161

<sup>17</sup> PLANE JM. (2003), *Management des organisations: Théories, concepts, Cas*, Dunod, P.3

<sup>18</sup> DRUCKER P. (1973), *Management: Tasks, Responsibilities and Problems*, New York, Harper and Row, P.398

*du management) consiste à créer un ensemble plus vaste que la somme de toutes les parties(...).En procédant par analogie, on pourrait le comparer au chef d'un orchestre symphonique, qui, par son effort, son inspiration et sa direction, fait en sorte que les bruits émis individuellement par chaque musicien se transforment en un tout musical vivant. Mais le chef d'orchestre dispose de la partition du compositeur. Il n'en est que l'exécutant, tandis que le manager est à la fois compositeur et chef d'orchestre»*

La communication joue un rôle irremplaçable justement; en matière de management. Elle permet de résoudre les problèmes fonctionnels, opérationnels et relationnels et de satisfaire les salariés pour une plus grande motivation. Pour Jean-Marie PERETTI<sup>19</sup>: *«Nous réalisons que l'entreprise de demain ne pourra remplir sa mission et atteindre ses objectifs que si elle améliore sa faculté à communiquer, à informer et à faire participer»*. Cette définition fait intervenir une donnée stratégique pour l'organisation : la culture d'entreprise. Il s'agit d'un ensemble d'idées, de croyances, de traditions, de valeurs et de connaissances sur lesquels les travailleurs se basent, fixent leurs objectifs, consolident leur groupe, leur solidarité...

La dimension qui intéresse l'organisation, c'est celle invisible et inconsciente. Cette dimension relève de l'ordre des représentations, à savoir le sens que les membres des différentes catégories socioprofessionnelles veulent donner aux décisions qu'ils prennent, aux actes qu'ils posent, la raison de croire en ce qu'ils font... La culture d'une organisation constitue alors un modèle complexe de croyances et d'espérances partagées par ses membres. La circulation de tous ces éléments se fait par le biais de la communication.

**Organisation:** Selon F. GORTNER et All<sup>20</sup>: *«La définition formelle la plus utilisée d'une organisation est la suivante: un groupe de personnes engagées dans des activités spécialisées et interdépendantes en vue d'atteindre un but ou réaliser une mission commune »*. Une entreprise, une association, une école, un parti politique sont donc des organisations. Les organisations possèdent des traits communs et se différencient d'autres regroupements sociaux comme les foules ou la famille. Une première caractéristique des organisations s'est d'être orientées vers un but : (produire des biens, instruire, former...). Les organisations pour répondre à leurs missions doivent assurer la coordination des actions individuelles. Ainsi,

---

19 PERETTI J.M. (1994), *Ressources humaines*, Paris, Editions Vuibert, 4<sup>e</sup> édition, Collection Gestion, P.55

20 GORTNER F. et All (1994), *La gestion des organisations publique.*, Presses Universitaires du Québec, P.44

René LOURAU<sup>21</sup> affirme que : «définir rationnellement une organisation par les services qu'elle rend ou est censée rendre n'est pas suffisant. Il faut aussi tenir compte du fait qu'elle produit des modèles de comportements, entretient des normes sociales, intègre ses usagers au système social» Cela suppose des réseaux de communication entre les personnes et les services, des processus d'information et de prise de décisions, des règles internes de fonctionnement, des principes de réalisation du travail et de son contrôle...Dès lors que leurs objectifs stratégiques se modifient, les entreprises doivent s'interroger en permanence sur l'adaptation de leur structure. Il y a grand intérêt à suivre les grandes tendances d'évolution actuelle des organisations, qui sont, les structures plates caractérisées par la réduction du nombre de niveaux hiérarchiques et qui permettent de:

- Accélérer la circulation de l'information, notamment verticalement (puisque les lignes hiérarchiques sont courtes)
- Accroître la responsabilité des collaborateurs
- Faciliter la prise de décision rapide
- Renforcer la qualité du management par la pratique de la délégation

## 11. METHODOLOGIE

Selon M. GRAWITZ<sup>22</sup>, *«la méthode de recherche est un ensemble des opérations par lesquelles une discipline cherche à atteindre les vérités qu'elle poursuit, les démontre, les vérifie, elle dicte surtout de façon concrète d'envisager la recherche, mais ceci de façon plus ou moins impérative, plus ou moins précise, complète et systématisée »*

La méthodologie consiste à définir l'univers de l'étude mais aussi la stratégie de recherche utilisée pour mener à bien un travail de recherche. La présente étude se situe dans le cadre des recherches en science sociale et à ce titre, deux méthodes s'offrent au chercheur: l'approche qualitative et l'approche quantitative. Pour notre présente recherche, nous optons pour la méthode qualitative. Nous avons pour ce faire recouru à la recherche documentaire, à l'observation directe, à la description, aux entretiens par questionnaire, et aux techniques de traitement des données, etc.

<sup>21</sup> LOURAU R. (2002, *L'analyse institutionnelle*, Les Editions de Minuit, Lonrai, P. 39

<sup>22</sup>GRAWITZ, M. (1979), *Méthodes des sciences sociales*, 4<sup>e</sup> édition, Dalloz, Paris, P.344

### 11.1. Recherche documentaire

La recherche documentaire est une méthode de collecte qui porte sur les sources écrites ou non, les récits de la vie, les archives, les rapports et bien d'autres. Elle permet au chercheur d'avoir une idée précise de la trajectoire évolutive des événements se rapportant à son objet d'étude. Il est question ici de découvrir ce que ceux qui ont précédé l'étude ont pensé du phénomène et les perspectives qu'ils ont dégagé par rapport à son ampleur. Dans le cadre de cette présente étude, nous avons eu à faire des recherches dans les bibliothèques, les centres de documentation et surtout internet pour rassembler beaucoup plus d'information sur les travaux similaires où sur les différentes théories liées au thème de notre étude. Elle nous a permis en outre de parcourir un grand nombre de documents concernant notre cadre d'étude qu'est l'Association pour le Marketing Social au Tchad (AMASOT).

### 11.2. Observation directe

Selon Joël GUIBERT et GUY<sup>23</sup>, l'observation est *«une méthode d'investigation empruntée aux sciences physiques et naturelles transposée aux Sciences Humaine et Sociales (SHS). Elle consiste à recueillir des informations sur les agents sociaux en captant leurs comportements et leurs propos au moment où ils se manifestent»*. L'observation consiste ainsi en un contact direct sans intermédiaire, avec une réalité sociale. L'objectif de l'observation directe d'une entreprise est de rendre compte des activités qui prennent place au sein de cette structure, des comportements de chacun de ses membres, des relations qui lient ces différents individus et des rites qui structurent la vie symbolique de ce groupe. Cette méthode d'investigation repose ainsi d'abord sur une sélection de faits singuliers, de phénomènes restreints dans une perspective inductive et idiographique. Ensuite, et de manière progressive, tous les éléments de l'observation assemblés *«en une sorte de puzzle»* favorisent l'émergence de propositions générales et de modèles explicatifs sur la vie sociale de l'entreprise étudiée. Dans le cadre de notre présente étude, l'observation nous a permis de saisir sur le vif un certain nombre d'informations concernant le fonctionnement et la mise en pratique de politique de communication au sein de l'AMASOT.

---

<sup>23</sup>GUIBERT J. et JUMEL G. (1978), *Méthodologie des pratiques de terrain en SHS*, Armand Colin, P. 92-93



### 11.3. Méthode descriptive

Si l'on se réfère à N'DA Paul<sup>24</sup>, nous pouvons indiquer que « *la méthode descriptive consiste à décrire, nommer ou caractériser un phénomène, une situation ou un événement de sorte qu'il apparaisse familier* ».

La méthode descriptive nous a aidé à décrire le champ de notre travail qu'est l'Association pour le Marketing Social au Tchad (AMASOT) pour mieux appréhender les différentes réalités qui s'y trouvent.

### 11.4. Echantillonnage

L'échantillon de l'étude va porter sur le personnel de l'AMASOT et sur le public externe. La méthode d'échantillonnage à utiliser est celle de l'échantillon aléatoire stratifié. Elle consiste à regrouper les éléments d'une population hétérogène en catégories ou strates. Pour chaque catégorie, on définira un échantillon aléatoire proportionnel par rapport à l'effectif total.

Pour le public interne, avant de choisir les personnes à interviewer, nous avons procédé au regroupement du personnel par strates en se basant sur la position assurée quel que soit le grade de l'employé. Ainsi, on a abouti à la création de quatre (4) groupes ventilés comme suit:

- Deux (2) cadres de direction
- Quatre (4) cadres de niveau intermédiaire;
- Six (6) Agents de maîtrise;
- Vingt-huit (28) Agents d'exécution (Animateurs, Promoteurs, chauffeurs etc.). Soit un total de quarante (40) individus.

Pour le public externe, nous avons choisi au hasard cinquante (50) personnes dont quinze (25) femmes et vingt cinq (25) hommes. Nous avons pu récupérer vingt-huit (28) questionnaires.

La taille finale de notre échantillon (public interne et externe) est de quatre vingt dix (90) individus.

### 11.5. L'enquête par questionnaire

Selon R. QUIVY et L. Van CAMPENHOUDT<sup>25</sup>, l'enquête par questionnaire «*consiste à*

---

<sup>24</sup>N'DA P. (2002), *Méthodologie de la recherche, de la problématique à la discussion des résultats*, Editions Universitaires de Côte d'Ivoire, Abidjan, P.35

<sup>25</sup>QUIVY R. et CAMPENHOUDT L. Van CAMPENHOUDT. (1988), *Manuel de recherches en sciences sociales*, Bordas, Paris, P.181

*poser à un ensemble de répondants, le plus souvent représentatif d'une population, une série de questions relatives à leur situation sociale, professionnelle ou familiale, à leurs opinions, à leur attitude à l'égard d'opinions ou d'enjeux humains et sociaux, à leurs attentes, à leur niveau de connaissance ou de conscience d'un événement ou d'un problème, ou encore sur tout autre point qui intéresse les chercheurs. L'enquête par questionnaire à perspective sociologique se distingue du simple sondage d'opinion par le fait qu'elle vise la vérification d'hypothèses théoriques et l'examen de corrélations que ces hypothèses suggèrent. De ce fait, ces enquêtes sont généralement beaucoup plus élaborées et consistantes que ne le sont les sondages (...) ».* En effet, les enquêtes par questionnaire permettent de vérifier les hypothèses émises au départ, sur la base des réactions des personnes concernées par l'étude. Dans le cadre de la présente étude, nous avons obtenu grâce à l'enquête par questionnaire des informations sur la communication interne au près des agents de terrain de l'AMASOT et auprès du public externe pour avoir une idée de l'image qu'à le public externe sur l'AMASOT. Le questionnaire a été administré aux employés dans les locaux de l'AMASOT et au public externe dans différents sites à N'Djaména.

#### **11.6. Technique d'entretien**

L'entretien est une technique qui consiste à organiser une conversation entre enquêté et enquêteur. Il s'agit en clair de préparer un guide d'entretien dans lequel figurent les thèmes qui doivent être impérativement abordés. A l'AMASOT, nous avons utilisé exclusivement l'entretien semi-dirigé individuel pour collecter les informations auprès des cadres de direction. Nous nous sommes limités à ces derniers parce que la communication interne est mise en œuvre par la hiérarchie en fonction des objectifs poursuivis. Dès lors, il s'est agi d'avoir l'avis des managers de l'AMASOT sur la vision qu'ils ont de la communication interne au sein de l'organisation. Les entretiens se sont déroulés dans les bureaux et ce, grâce à des rendez-vous préalables. Les personnes ciblées à travers un certain nombre de questions ouvertes, nous ont fourni des éléments de réponse sur ce qu'elles pensaient de la communication interne à l'AMASOT, de son éventuel apport dans le management des ressources humaine. L'entretien nous a permis d'engager un contact direct avec nos interlocuteurs. Ce climat a favorisé des échanges plus vivants et nous a permis d'avoir une idée assez claire de la vision qu'ont les responsables de l'AMASOT de la communication interne en tant que levier du management. Pour nos différents entretiens, nous avons choisi la prise de notes. Cette technique nous a permis de mettre davantage en confiance nos

interlocuteurs, de leur donner la garantie sur le caractère totalement anonyme de la recherche et surtout de «libérer leur parole». Dans notre carnet de notes, nous consignions les choses essentielles remarquées, entendues, ressenties.

### **11.7. Le traitement des données**

Les données recueillies des recherches documentaires et des recherches de terrains sont analysées. Le traitement de ces données a été fait à deux volets. La première opération a été celle du dépouillement des données faite manuellement. La seconde a été la saisie et le traitement des données avec les logiciels Epi Info et SPSS (Statistical Package for Social Sciences). Ce sont des logiciels d'analyse de données utilisées dans les disciplines de sciences économiques, humaines et sociales. Ils sont adaptés à la saisie et au traitement des données provenant des enquêtes socio-économiques.

Les résultats de cette analyse des données sont présentés dans des tableaux. Nous avons calculé les moyennes et les pourcentages. L'utilisation des tableaux nous permettent de voir l'ampleur du phénomène. L'interprétation des résultats a permis de mieux cerner la problématique de l'utilisation de la communication interne comme outil de management au sein de l'AMASOT.

### **11.8. Plan de travail**

Notre plan d travail est structuré autour de quatre chapitres :

- Le premier chapitre est consacré à la présentation de l'Association pour le Marketing Social au Tchad ;
- Le deuxième chapitre est réservé à l'état des lieux de la communication l'AMASOT;
- Le troisième chapitre traite du rapport entre la communication interne et le management au sein de l'AMASOT ;
- Le quatrième chapitre aborde l'analyse et interprétation des données.

# CHAPITRE 1:

## PRESENTATION DE L'ASSOCIATION POUR LE MARKETING SOCIAL AU TCHAD

Il s'agit dans ce chapitre de présenter l'Association pour le Marketing Social au Tchad.

### 1.1. HISTORIQUE DE L'AMASOT

Dans le cadre de sa politique de population adoptée en juillet 1994, le Tchad a mis sur pied en 1995 le Projet Population et Lutte contre le Sida phase I (PPLS I) avec quatre composantes :

- Le Programme National de Lutte contre le SIDA y compris la Division pour le Système d'Informations Sanitaires, (PNLS / DSIS). Cette composante est à présent rattachée au PASS (Programme d'Appui au Secteur Santé) ;
- Le Fonds de Soutien pour les Activités en matière de Population (FOSAP)
- La Division de Population (DP) devenue à ce jour Direction pour la Coordination des Activités en matière de Population (DCAP) ;
- Le projet Bien-Être- Familial et prévention du SIDA, encore appelé projet Marketing Social des Condoms au Tchad (MASOCOT).

Au départ, il était prévu que le PPLS I soit financé par la Banque Mondiale. Mais, lors des négociations, la République Fédérale d'Allemagne à travers la KfW a exprimé sa disponibilité pour appuyer la composante Marketing Social des Préservatifs par un don et non point un crédit remboursable. Ceci a laissé la latitude à la Banque Mondiale de financer plus tard au sein de MASOCOT d'autres produits à savoir: les sels de réhydratation orale, les moustiquaires imprégnées d'insecticide et les contraceptifs oraux. Les parties concernées, le Gouvernement Tchadien et Bailleurs de fonds, avaient également convenu de confier la gestion de la composante MASOCOT à une ONG nationale, l'Association Tchadienne pour le Bien-être Familial (ASTBEF). Cette dernière ne disposant pas de compétences requises en matière de marketing social, une toute première au Tchad, ils ont décidé d'associer à l'ASTBEF une ONG étrangère pionnière en marketing social pour la cogestion du projet.

L'ONG américaine Population Services International (PSI) a été recrutée à cet effet. Son

rôle consistait non seulement à assister ASTBEF pour la gestion du projet, mais surtout lui transférer les compétences nécessaires en marketing social pour une prise en mains des directives en vue d'une pérennité des actions à la fin des trois premières années. En décembre 1999, lors de la mission de contrôle d'achèvement de la première phase par le Bailleur de fonds KFW, il a été décidé de remplacer PSI, et de procéder à un appel d'offre international pour déterminer l'assistance technique au projet pour la deuxième phase. Ce marché a été gagné par le bureau d'études allemand GFA Medica, qui appuie MASOCOT puis AMASOT depuis juillet 2000. Lors de cette même mission de contrôle d'achèvement de la première phase, il a été décidé de commun accord entre le Gouvernement et le bailleur de fonds, de créer en lieu et place du projet une ONG pour assurer la pérennité des activités de marketing social au Tchad. C'est ainsi, que sur les cendres du projet MASOCOT est née le 30 janvier 2002, l'Association pour le Marketing Social au Tchad (AMASOT).

A cause de la différenciation des prix entre le Tchad, le Cameroun et la RCA et la fuite/vente des produits vers ses pays, l'association a été forcée d'aligner ses prix à ceux des pays voisins. L'impact du doublement du prix du préservatif sur la vente des produits de commercialisation a été fortement ressenti au cours des années 2003 et 2004. Depuis 2005, AMASOT a commencé à intégrer progressivement la phase régionale du Projet de Prévention du VIH/SIDA en Afrique Centrale (PPSAC) qui regroupe les six pays de la CEMAC mais toujours avec l'appui financier de la KFW. La subvention à travers le PPSAC est actuellement à sa IVe phase.

Dans le cadre du 8e Round du Fonds Mondial de lutte contre le Sida et Tuberculose accordé au Tchad, AMASOT a été sélectionnée comme Récipiendaire Principal pour le volet prévention VIH/SIDA et à ce titre elle bénéficie depuis 2010 de la subvention de ladite organisation pour deux ans renouvelable selon les résultats.

Les besoins en personnel qualifié et motivé et le besoin de pérennisation de l'AMASOT et ses activités ont amené les responsables de l'organisation à réfléchir sur sa structure et son personnel en fin 2003. Une restructuration en profondeur avec du nouveau personnel a été entamée début 2004.

## 1.2. VISION DE L'AMASOT

AMASOT est une association, reconnue comme ONG nationale. Sur la base du constat lié à l'ampleur des problèmes de santé dans le pays, à l'insuffisance des moyens nécessaires pour soutenir la politique de santé publique au Tchad, à la nécessité de disposer de structures viables pour aider les populations à se prendre en charge et concevoir des actions globales de prévention, et au fait que le développement humain durable ne peut se faire sans une population saine, *AMASOT vise à contribuer à l'amélioration de la situation sanitaire des populations au Tchad*, par la prévention des maladies comme les IST / VIH/SIDA, le paludisme, la déshydratation et par l'espacement des naissances.

## 1.3. OBJECTIFS DE L'AMASOT

Créé le 30 janvier 2002 et bénéficiant des acquis du projet MASOCOT, AMASOT s'est affirmée dès sa création comme prestataire de services de qualité en matière de marketing social et partenaire incontournable du Gouvernement et de tous les acteurs de la lutte contre le VIH/SIDA/IST au niveau national. Pour ce faire, l'organisation s'est fixée comme objectifs: *Créer, encourager, et soutenir toutes les actions susceptibles de promouvoir la santé des populations à travers des actions de communication pour le changement de comportement, ainsi que de la promotion et la distribution des produits de santé par des techniques appropriées, afin de les rendre financièrement et géographiquement disponibles pour les moins nantis, en un mot à travers le marketing social.*

## 1.4. DOMAINES D'INTERVENTION

Pour plus d'efficacité, les activités de l'AMASOT se concentrent sur les domaines suivants:

1. la lutte contre le VIH/SIDA/IST ;
2. la lutte contre la déshydratation liée à la diarrhée ;
3. la lutte contre le paludisme ;
4. le planning familial.

## 1.5. REPRESENTATION DE L'AMASOT AU TCHAD

L'AMASOT dans ces interventions vise une couverture nationale et ses activités ciblent les populations de manière générale tant en milieu urbain qu'en milieu rural. Afin de faciliter le déploiement sur le terrain, l'AMASOT a installé des centres régionaux et des antennes à

l'intérieur du pays. Il s'agit de:

- Centre régional de Moundou ;
- Centre régional de Sarh ;
- Centre régional d'Abèche ;
- Antenne de Pala ;
- Antenne de Koumra.

## **1.6. ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE GESTION DE L'AMASOT**

L'Association est dirigée et administrée par les organes suivants:

- L'Assemblée Générale (AG);
- Le Conseil d'Administration (CA);
- Le Bureau Exécutif Permanent (BE);
- Le Contrôle Interne (CI).

### **1.6.1. Assemblée Générale (AG)**

L'Assemblée Générale est l'organe suprême de décision et d'orientation de l'Association. Elle est composée de tous les membres de l'Association à jour de leur cotisation à raison d'un (1) seul représentant accrédité par membre. Elle est présidée par le Président du Conseil d'Administration ou par un Administrateur désigné pour le remplacer. A défaut, l'Assemblée nomme son Président. L'Assemblée Générale Ordinaire :

- Définit les orientations et la politique générale de l'Association en vue de la réalisation de son objet;
- Désigne les membres du CA et nomme les Commissaires aux Comptes de l'Association;
- Approuve les orientations stratégiques proposées par la DG, le programme d'activités et le budget de l'Association ;
- Statue les rapports d'activités lui étant transmis par le CA et le rapport des Commissaires aux Comptes ;
- Décide de faire réaliser les missions d'audit ou de contrôle des comptes et de la gestion du Conseil d'Administration qu'elle juge nécessaires ;
- Examine, approuve ou rejette les comptes de l'Association, donne ou non quitus au Conseil d'Administration ;

### **1.6.2. Le Conseil d'Administration (CA)**

Le Conseil d'Administration est l'organe d'administration de l'Association. Il veille au respect des Statuts et du Règlement Intérieur de l'Association ainsi qu'à la mise en œuvre des orientations de l'Association décidées à l'Assemblée Générale. Il est composé de:

- D'une Présidence ;
- D'un Secrétariat Général ;
- De cinq (5) Conseillers.

Le Conseil d'Administration a notamment pour mission de:

- Veiller à la mise en œuvre de la stratégie de développement proposée par la DG approuvée par l'AG ainsi que les orientations définies par l'Assemblée Générale ;
- Adopter et modifier les procédures d'organisation et de gestion des activités de l'Association y compris l'Organigramme Fonctionnel
- Procéder au recrutement et à la révocation du Bureau Exécutif Permanent ;
- Autoriser les négociations et la signature par le Directeur Général des accords de financement conclus par l'Association ;
- Examiner l'état des comptes trimestriels de l'Association ;
- Demander au Contrôle Interne qui est placé sous son autorité, de vérifier tout point jugé critique dans le rapport reçu ;
- Arrêter les comptes et établir les rapports annuels qui seront présentés à l'Assemblée Générale Ordinaire ;
- Soumettre les rapports moraux et financiers à l'Assemblée Générale ainsi que les projets de budget;
- Le Conseil d'Administration peut déléguer une partie de ses pouvoirs à la Direction Générale qui en rend compte chaque trimestre dans un rapport d'activités.

### **1.6.3. Le Bureau Exécutif (BE) Permanent**

Le Bureau Exécutif Permanent est l'organe d'exécution de l'Association. Il est placé sous l'autorité du Conseil d'Administration qui le recrute en dehors de ses membres et à qui il rend compte de tous ses actes de gestion. Le Bureau Exécutif Permanent est composé:

- D'un(e) titulaire de la Fonction de Direction Générale ;
- D'un(e) titulaire de la Fonction de Direction Administrative et Financière.



#### **1.6.4. Contrôle interne**

Il est placé sous l'autorité du Conseil d'Administration qui recrute un expert qualifié en dehors de ses membres, et à qui il rend compte. Il est placé sous la supervision administrative de la Direction Générale à qui il rend compte de tous ses actes de gestion.

#### **1.6.5. Organisation fonctionnelle**

L'organisation de l'AMASOT s'articule autour d'une Direction Générale placée sous l'autorité du Conseil d'Administration, de deux (2) Fonctions Associées à la Direction Générale et de deux (2) Directions Techniques. Sur exigence de certains bailleurs de fonds, un Assistance Technique international est recruté et placé en support à la Direction Générale.

#### **1.6.6. Les Fonctions Associées**

Les deux fonctions associées sont :

- Le Contrôle Interne qui est placé sous la supervision administrative de la Direction Générale ;
- Le Suivi et Evaluation qui est placé sous l'autorité et la supervision de la Direction Générale.

Les deux fonctions ont pour rôle principal de contrôler et garantir la qualité des données financières et d'activités qui seront rapportées aux bailleurs de fonds. En second lieu, ils pourront conseiller les Directions concernées pour l'amélioration de points faibles constatés dans le déroulement de leurs opérations.

#### **1.6.7. Les Directions Techniques**

Les deux Directions qui sont placées sous l'autorité et la supervision administrative de la Direction Générale sont :

- La Direction de l'Administration et des Finances (DAF) ;
- La Direction du Marketing (DM).

Leurs rôles principaux et respectifs sont définis comme suit :

- La DAF a pour rôle principal d'organiser et de gérer les Sections qui sont placées sous son autorité et supervision de façon à garantir la disponibilité des services de support nécessaires au bon fonctionnement de l'Association. De plus cette Direction garantit que ces services répondent au principe de bonne gouvernance en place à AMASOT.

---

Elle assiste la Direction Générale et l'autre Direction au besoin dans les aspects de budgétisation et de suivi budgétaire ;

- La DM a pour rôle principal d'organiser et de gérer les Sections qui sont placées sous son autorité et supervision de façon à garantir que la stratégie définie soit traduite en plans d'actions qui seront mis en place sous sa supervision. De plus elle garantit que les activités qui seront mises en place répondront au principe de bonne gouvernance en place à AMASOT. Elle assiste la Direction Générale dans tous les aspects de la stratégie marketing à mettre en place dans l'Association.

#### **1.6.8. L'Assistance Technique**

Cette fonction placée auprès de la Direction Générale assure un rôle principal de conseil et d'appui technique à cette Direction. Toutefois ce rôle peut être décentralisé au besoin non seulement au niveau des Directions Techniques mais aussi au niveau des Services. Contrairement aux prérogatives indiquées dans le manuel de procédures précédent, elle n'a aucune autorité de gestion décisionnelle ou administrative dans l'Association mais seul un statut d'observateur et de conseil.

#### **1.6.9. Organigramme fonctionnel d'AMASOT**

L'organigramme faisant ressortir l'ensemble des fonctions y compris celles aux niveaux décentralisés est présenté en annexe de ce mémoire.

---

## **CHAPITRE 2:**

# **ETAT DES LIEUX DE LA COMMUNICATION AU SEIN DE L'AMASOT**

Ce chapitre est consacré à l'analyse du dispositif de communication au sein de l'Association pour le Marketing Social au Tchad.

### **2.1. SERVICE COMMUNICATION**

A l'Association pour le Marketing Social au Tchad, la mise en œuvre des activités de communication est du ressort du service communication et formation (SCOM/F).

Placé sous l'autorité directe et la supervision de la Direction Marketing, le SCOM/F est géré par un Responsable Communication et Formation (RCOM/F), assisté d'une Assistante Communication et Formation (ASCOM/F). A l'analyse du cahier de charge du service communication et formation, on se rend compte que le service est bâti plus pour réaliser les activités de promotions des produits de commercialisation sociale et de communication pour le changement de comportement. Les responsables du service sont chargés de superviser les activités réalisées par les postes rattachés: Promoteurs, animateurs, Unité Jeune et les différents prestataires en Communication pour le Changement de Comportement (CCC) et Formation. Ils sont chargés en outre de la production et de la mise à jour des modules standardisés pour l'ensemble des activités de CCC, de promotion et de vente, de la préparation des messages spécifiques aux événements spéciaux et le sponsoring, de la préparation de messages pour le service de relations publiques de la Direction Générale.

### **2.2. COMMUNICATION INTERNE AU SEIN DE L'AMASOT**

Cette partie est réservée aux différentes formes et outils de communication interne utilisés à l'AMASOT.

#### **2.2.1. Typologie de la communication interne à l'AMASOT**

A l'AMASOT, la communication est principalement de nature administrative. Les documents qui y sont utilisés se répartissent en deux types:

- Les documents de fonctionnement qui sont les actes de gestion, d'échange d'information, de procédures de fonctionnement.
- Les documents normatifs. Il s'agit de ceux qui réglementent, qui édictent les dispositions, qui créent le droit. Les actes de la première catégorie sont ceux qui nous intéressent ici.

De par leur nature, ils embrassent trois aspects de la communication interne:

- La communication descendante
- La communication ascendante
- La Communication horizontale

### **2.2.1.1. La communication descendante**

BOYOMO ASSALA<sup>26</sup> définit la communication descendante comme étant « *une forme de communication qui part du haut de la pyramide de la hiérarchie pour atteindre les employés, les ouvriers en passant par le relais des cadres* ». Elle permet de fédérer l'ensemble du personnel. Le circuit hiérarchique véhicule naturellement et nécessairement les informations règlementaires. Ce type de communication est le plus fréquent dans les organisations.

#### **- Les supports écrits**

Les supports écrits traitent essentiellement des questions d'organisation et de fonctionnement des services. A l'AMASOT, les plus couramment utilisés sont la note de service, la note circulaire, la décision et le mémorandum interne. Ces documents sont généralement diffusés par affiche, à l'attention du personnel concerné. Ils procèdent des premiers responsables.

Pour ce qui est des notes de services envoyées aux employés, elles portent généralement sur les modes opératoires, les procédures administratives, les mesures réglementaires ou les mesures disciplinaires, etc. Encore faut-il le rappeler que les notes de service envoyées pour information ne sont pas systématiquement envoyées dans les Centres Régionaux et Antennes de l'AMASOT situés à l'intérieur du pays. Le manque de professionnalisme de ces outils se justifie par leur objectif essentiel qui est d'informer sur une nouvelle procédure, un changement de décision, une mutation d'un employé ou sur un rappel à l'ordre concernant un

---

<sup>26</sup> BOYOMO ASSALA LC (2010), *Communication des organisations*, Presse UCAC

règlement etc. mais jamais dans le sens de motiver et rassembler le personnel autour de la vision et des objectifs de l'organisation. Elle n'obéit pas à une périodicité précise de parution.

#### - **Les réunions du personnel**

Bien planifiée, la communication interne peut être un stimulant pour un management opérationnel des ressources humaines. Les réunions avec le personnel sont donc importantes. En effet, aucun agent ne peut donner le meilleur de lui-même sans un environnement propice à cet effet. Les réunions ont alors pour objectif de permettre une personnalisation de l'information et une ébauche de communication.

A l'AMASOT, les réunions émanent souvent de la direction générale et se tiennent de manière irrégulière. Tantôt entre les responsables de la Direction et le personnel cadre, tantôt entre les responsables de la direction et l'ensemble du personnel et le plus souvent sans les employés des Centres Régionaux et des Antennes. Le contenu de ses réunions concerne essentiellement soit les procédures administratives ou les mesures disciplinaires soit pour rappeler à l'ordre les employés sur l'atteinte des objectifs. Au niveau des directions ou des services, ces cadres de rencontres sont souvent rares. Seule la direction marketing tient des réunions hebdomadaires. Ces réunions portent généralement sur la mise en œuvre des activités et rarement sur les problèmes ponctuels rencontrés par la direction ou un de ses services

Toutefois, ces réunions sont insuffisantes de façon générale. Elles sont décidées au coup par coup. C'est ainsi que des employés avouent pouvoir passer plus de deux mois sans pouvoir s'entretenir avec leurs supérieurs hiérarchiques. Il s'en suit incompréhensions, rumeurs, perte de confiance mutuelle...Un agent explique : « Nous avons parfois envie de dire haut ce que nous pensons au plus profond de nous-mêmes ; mais le cadre adéquat n'existe pas ». Cette situation se répercute sur le déroulement normal des activités et pose du même coup la problématique de l'intérêt accordé par les responsables à la communication interne à l'AMASOT. Il y a donc un frein à la diffusion de l'information opérationnelle et motivationnelle.

#### **2.2.1.2. La communication ascendante**

D'après BOYOMO ASSALA<sup>27</sup>, «*la communication ascendante est une forme de communication qui part de la base des salariés pour remonter vers la hiérarchie*».

---

<sup>27</sup> BOYOMO ASSALA LC. *OP.CIT*

Elle peut être provoquée (elle répond ou fait suite à une information descendante) ou spontanée (elle n'est pas suscitée et peut être informelle). Elle permet à chacun de s'exprimer et ainsi de se situer dans l'entreprise ».

- **Les supports écrits**

Les supports écrits de la communication ascendante sont les notes, les mémorandums internes, les rapports, les comptes rendus. Les agents y font recours pour fournir des informations à leurs supérieurs hiérarchiques. La plupart de ces informations ascendantes concernent les feedbacks sur les activités ou les incidents survenus lors de la mise en œuvre des activités sur le terrain.

- **La boîte à idée**

Cet outil utilisé a été mis en place en 2012 par la Direction Générale. Malheureusement il reste mal exploité. Les employés n'ayant pas été sensibilisés à l'avance sur le rôle et les objectifs de la boîte à idée, l'utilisent juste pour se dénoncer les uns des autres et créer davantage de problèmes entre les employés qu'elle ne devrait résoudre.

- **Les représentations du personnel**

Au niveau social, l'organisation des employés n'existe que de nom. Totalement muselés par la direction, les employés se réunissent peu ou pas pour échanger sur leurs conditions de travail. Les réunions du personnel sans la hiérarchie ou même certaines relations que les employés entretiennent à travers les contacts réguliers entre eux sont souvent mal vues par la direction de l'organisation. Or nous le savons tous, c'est ces différentes interactions entre les employés qui renforcent les liens sociaux entre eux.

### **2.2.1.3. Le circuit informel de communication**

A défaut d'avoir un circuit formel bien structuré pour s'informer, il se développe des circuits informels très puissants à l'AMASOT: La différence d'expérience ou de temps passé par les employés dans l'organisation et l'utilisation des voies dérobées pour passer l'information. Il n'y a pas de franche communication entre les employés les plus anciens et les nouveaux arrivés: les plus expérimentés ayant souvent la maîtrise due à leur ancienneté (connaissance de certaines pratiques de l'organisation, relation particulière avec la hiérarchie) se prennent pour les dépositaires de l'information.

En effet, à l'AMASOT, l'information emprunte souvent des voies non autorisées pour

parvenir aux destinataires. Par exemple une information non encore officielle en cours de traitement se retrouve déjà dans les oreilles de certains employés, la plupart du temps de niveau inférieur qui s'empressent de donner l'information aux autres employés pour montrer leur proximité avec la direction. Ceci a pour vocation de créer constamment des frustrations au sein d'une partie du personnel qui ne se sent pas par moment concernée par ce qui se passe au sein de l'organisation.

Le circuit formel se distingue du circuit informel devenu très puissant: la rumeur. A AMASOT, Il est difficile de cerner les contours de ce circuit non organisé mais particulièrement puissant. Il s'alimente de bruits, d'inquiétudes et de chuchotements entretenus et amplifiés par les contacts spontanés qu'entretiennent les employés. La particularité des rumeurs est d'être sans source identifiée : elles ne peuvent donc être vérifiées dans leur contenu et ne peuvent être confirmées ou démenties qu'au fil du temps et de l'expérience. Elles sont un révélateur puissant des dysfonctionnements internes et des manques d'information. Selon **Philippe BEON**<sup>28</sup>, *«Si ces attentes sont insuffisamment insatisfaites et l'information absente, chacun pour se défendre se précipitera sur tout ce qui peut être un élément de réponse»*. Les rumeurs sont les signes d'une crise des canaux de communication, de leur insuffisance, de leur discordance ou de leur blocage. A AMASOT, la CI ne saurait s'en désintéresser d'autant plus que des rumeurs s'amplifiant peuvent détériorer un climat social et une ambiance de travail, en insinuant le doute et la méfiance.

---

<sup>28</sup> BEON P. (1992), *Développer sa communication interne*, Paris Nathan, P.73

---

## **CHAPITRE 3:**

# **RAPPORT ENTRE LA COMMUNICATION INTERNE ET LE MANAGEMENT**

Ce chapitre est consacré au rapport entre le cadre théorique de la communication interne et le management en application au sein de l'AMASOT.

### **3.1. APPROCHE ANALYTIQUE DE LA COMMUNICATION INTERNE DE L'AMASOT**

Les salariés forment le public central de la communication interne dont les objectifs consistent à motiver, à faire fédérer ceux-ci aux idéaux de l'organisation. Laurent Charles BOYOMO<sup>29</sup> analysant l'importance de la communication déclare « *la communication interne consiste principalement à informer l'ensemble du personnel afin de présenter à tous les niveaux, les actions, les projets, les changements à court, moyen et long terme de l'organisation* ». Cependant, force est de constater l'absence d'un professionnalisme de la fonction communication interne, en ce sens que la variable humaine n'est pas suffisamment prise en considération comme étant une ressource qu'il faut motiver et fédérer. Le premier constat important fait, c'est la structuration hiérarchique de l'AMASOT. A l'AMASOT, le Service communication est rattaché à la Direction Marketing. Cette structuration ne facilite pas la réflexion en amont du fait de l'éloignement entre le communicateur et le premier responsable. Cependant, elle peut également favoriser le cloisonnement de la communication. En ce moment, le communicateur peut quelque peu perdre de sa crédibilité à cause de grand fossé entre lui et la direction en termes d'information. Du reste, l'actuelle structuration ne permet pas au service de communication d'entreprendre des initiatives ou actions conséquentes en conformité avec les enjeux du moment. Certaines initiatives du service communication doivent par exemple être soumises à l'analyse et à l'approbation de la hiérarchie. Cela prend parfois du temps si bien que l'efficacité des actions prévues peut en pâtir. Le service de communication étant ainsi limité, l'organisation est souvent confrontée au phénomène de l'inflation ou de la pénurie des échanges. C'est ainsi que la profusion des notes de services crée un risque de confusion et de perte de sens. Pour ce qui est de la pénurie, elle

---

<sup>29</sup> BOYOMO L.C. (2013), *Communication des organisations, sociologie de la médiation organisationnelle*, Ed Presse UCAC, P. 167



est le fait de la rétention d'information provoquée par les querelles de prérogatives. L'absence de politique et de plan de communication entraîne une juxtaposition des actions sans coordination véritable entre elles. Les interventions du SCOM/F sont donc ponctuelles et quelquefois sans objectifs précis. Lorsqu'une action n'est cependant pas soigneusement pensée et planifiée, elle comporte une marge d'erreurs proportionnelle à son imprécision.

La deuxième observation c'est que la communication interne de l'AMASOT n'a pas d'orientations stratégiques bien définies. Confinée dans son approche informationnelle, elle souffre du poids de l'autorité. Le message émane essentiellement de la hiérarchie (direction générale). La prédominance du canal hiérarchique compromet la valeur de la rétroaction (feed-back) dans les relations professionnelles de l'organisation. Les cadres de concertation faisant défaut, la possibilité pour les agents de rencontrer avec aisance leurs supérieurs hiérarchiques s'en trouve alors, bien réduite. Même entre eux, les conditions ne sont pas réunies pour une bonne communication. Il est difficile dans ces situations de connaître réellement les aspirations du personnel et de désamorcer les éventuels conflits ou tensions. C'est du reste pour cette raison que les agents évoquent les incompréhensions, les frustrations,... La communication reste souvent en marge des stratégies de l'AMASOT. Les premiers responsables ne lui accordent que peu, ou pas d'importance. Elle est certes formalisée. Mais cette communication n'a pas d'emprise réelle sur le cours de l'organisation. Ses actions restent ponctuelles et limitées. Or la dynamique d'une bonne communication exige que les responsables de l'AMASOT fondent leur stratégie de communication autour des trois variables que sont la communication descendante, ascendante et transversale afin de fluidifier la communication et partant valoriser l'image de cette institution. Malheureusement la hiérarchie feigne de ranger aux oubliettes ces formes de communication qui sont des véritables socles de management de toute organisation.

On note par exemple une absence de réunions hebdomadaires ou mensuelles de Direction. Elles sont cependant des moyens pour le personnel de s'exprimer auprès de la Direction. Premier outil de communication interne, les réunions sont en effet le moyen le plus utilisé tout en étant le plus critiqué. Pour BOYOMO Laurent Charles<sup>30</sup>, « *les réunions apportent le meilleur comme le pire. Le meilleur si elles sont limitées en fréquence et préparées dans le*

---

<sup>30</sup> BOYOMO L.C. *OP.CIT. P.180*

*contenu. Le pire si elles sont nombreuses et anarchiques »*

Malheureusement, l'ensemble des agents ne prend pas part aux échanges. Ce sont plutôt leurs responsables directs qui rapportent leurs attentes à la Direction. C'est une forme de communication à deux étages qui favorise une remontée systématique des avis et suggestions du personnel vers la hiérarchie, par l'entremise des Chefs de Service.

Parmi les outils les moins utilisés à l'AMASOT, il y'a le livret d'accueil. Document écrit réservé à l'accueil des nouveaux employés recrutés au sein de l'organisation, le livret d'accueil vise à faciliter leur intégration. Il permet de comprendre l'organisation au sein de laquelle on est appelé à exercer et de pouvoir s'y situer clairement malheureusement ce document précieux pour le nouvel arrivant n'existe pas à l'AMASOT.

Un autre exemple d'outil important dans la communication ascendante mais mal exploité à l'AMASOT, c'est la boîte à idée. Il s'agit d'une technique de communication qui se présente sous la forme d'une urne dans laquelle le personnel peut introduire anonymement ses observations et remarques. La boîte à idée vise l'amélioration de l'activité ou du service au sein de l'organisation en permettant au personnel de toute catégorie de faire parvenir ses idées à la direction sans le filtre des structures et la crainte de représailles. Pour être efficace, la boîte à idée exige que le manager fasse la preuve de sa volonté de tenir compte des messages, ce qui exige au préalable que la dite boîte soit consultée et dépouillée. Dans le cas contraire, au lieu d'être un outil de communication interne, elle se transforme en leurre visant à faire croire au public externe qu'il existe une volonté de communiquer alors qu'il n'en est rien. Or cet outil est très mal exploité à l'AMASOT. Du fait que les employés n'ont pas été sensibilisés correctement à l'avance sur son utilisation, l'outil ne semble pas être utilisé dans le bon sens. Les employés l'utilisent seulement pour se dénoncer les uns des autres. D'ailleurs il y'a jamais eu d'analyse sérieuse des suggestions qui y sont déposées depuis la boîte à idée est installée.

L'un des vecteurs de référence des informations sur l'organisation auprès du personnel est le journal interne mais cet outil également n'est pas utilisé à l'AMASOT. A la différence du journal grand public, le journal interne a la particularité de remplir deux fonctions. Celle d'assurer la diffusion des informations sur l'organisation en interne et susciter et entretenir un sentiment d'appartenance entre les membres d'une organisation. Pour être efficace et crédible,

un journal interne doit donner le sentiment que « l'organisation parle à l'organisation » dans une posture transversale et naturelle. Le sentiment de solidarité à susciter tout comme le crédit accordé aux informations reposent en grande partie au fait que le personnel n'a pas le sentiment que le contenu du journal est une inspiration de la hiérarchie ou un support de promotion ou d'autosatisfaction de celle-ci.

L'organisation d'événements pour le personnel et/ou leurs familles tels que les fêtes du personnel, les fêtes religieuses ou de fin d'année, l'organisation d'événements sportifs et culturels qui permettent d'instaurer et développer un climat de confiance, renforcer la cohésion entre ses différentes composantes, affirmer la culture d'entreprise, motiver les salariés manquent également cruellement à l'AMASOT.

Autre outil d'une grande importance mais totalement absente à l'AMASOT c'est l'entretien individuel. Il participe de la communication de proximité. Il rentre dans l'ensemble des échanges qui s'opèrent localement sur le lieu de l'activité professionnelle du salarié. En effet, l'entretien individuel permet au management de mesurer le climat social de l'organisation, par l'évaluation de chacun dans son activité et son positionnement au sein d'un plan de carrière. Sa finalité est clairement managériale (bilan et perspective). L'entretien individuel repose par ailleurs sur le dialogue face à face directement centré sur l'individu. La présence physique du manager est alors perçue comme une marque de respect et de valorisation par l'employé

De même, les Assemblées Générales du personnel. En effet, l'importance de ces rencontres, c'est qu'elles permettent aux responsables et à l'ensemble du personnel de discuter sur le fonctionnement de l'organisation. C'est l'occasion pour chaque acteur d'exprimer ses attentes et, éventuellement de faire des propositions. Les assemblées générales constituent des cadres d'expression pour le personnel et un moyen pour la Direction d'évaluer l'état social de l'organisation et partant un outil de gestion participative et objective.

Mais du fait de la faiblesse d'élaboration de la communication interne, ces différentes réalités constituent des handicaps pour l'AMASOT. Si la communication nourrit l'organisation, celle-ci va à son tour diffuser du sens et communiquer une identité. *«Tout communique dans l'entreprise»*. Tout est porteur de sens. Mais à force de privilégier le

canal hiérarchique, l'organisation peut subir un déficit en matière de circulation de l'information. Normalement, ce qui est vécu au niveau de la base devrait transiter par la voie hiérarchique et être parfaitement connu de la direction. En effet, l'encadrement en tant que relais dans le réseau formel de communication est censé faire remonter les informations qu'il reçoit. Or, bien souvent, et à en croire les deux (2) directeurs, cette répercussion n'est pas faite. Cependant, même retransmise, il n'est pas exclu que l'information soit victime de nombreuses déformations. Plus le circuit est long, plus la distance hiérarchique est importante, moins les chances d'une écoute fidèle sont réelles. La lourdeur administrative et la lenteur des procédures décisionnelles constituent donc des embûches au dynamisme de la communication. C'est pour cette raison que Marie-Hélène WESTPHALEN<sup>31</sup> enseigne que « *plus il y a de niveaux hiérarchiques, moins la communication ascendante et descendante sont favorisées* ».

A l'AMASOT, la politique globale est définie par le sommet de la hiérarchie. C'est la même instance décisionnelle qui définit également la structuration de l'organisation et les champs de compétences de chaque fonction selon les besoins. Ainsi, les choix qui sont faits et les discussions appliquées en matière de communication relèvent à divers niveaux de l'appréciation personnelle des premiers responsables. Les responsables du service de communication et formation font part des difficultés qu'ils vivent au quotidien en raison de la méconnaissance par certains de ses responsables des enjeux de la communication. La plupart du temps, les responsables de l'AMASOT mènent certaines actions de communication parfois sans en informer le SCOM/F. Cet état de fait nous pousse donc à nous interroger sur la motivation réelle de la formalisation de la communication et sur la dimension de l'implication à l'AMASOT.

Les employés sont aujourd'hui des acteurs de l'organisation. Il n'est plus possible de les mobiliser sans les tenir informés des objectifs économiques, financiers, sociaux, politiques, éthiques et culturels. Le faire, serait courir le risque de ne communiquer que des finalités alors que la transmission du sens du projet est primordiale. Les travailleurs ne peuvent s'approprier ce qu'ils ne comprennent pas. La communication interne ne se borne donc pas aux outils. Elle suppose contenu, conception et stratégie. Elle se situe dans la recherche, la remise en cause

---

<sup>31</sup> WESTPHALEN M.H. (2001)., *Communicator, le guide de la communication d'entreprise*, Paris, Dunod. P.64

mais aussi dans la connaissance des hommes qui composent la structure et son environnement. Ce qui n'est pas vraiment le cas de l'AMASOT où on note un manque de cohérence dans l'utilisation des outils. Il en résulte que la communication formelle prend le pas sur les relations humaines. Les outils sans la stratégie sont la ruine de la communication. En ce sens, la fonction communication repose fortement sur l'identité de l'organisation.

Au constat cependant, les conflits naissent souvent de la méconnaissance de l'autre, en tant que personne et en tant que représentant d'une fonction. C'est dire qu'il y a un problème lié à la négociation de la réalité quotidienne. L'intérêt de cette dimension est d'éclairer sous un jour particulier la façon dont les groupes en présence dans l'organisation en arrivent à ne plus se comprendre. La plupart des réactions de rejet des collaborateurs proviennent donc du peu de temps consacré par les managers de l'AMASOT à s'assurer que tous les membres de l'organisation vivent sur une même planète. Cela aboutit à un mode de communication globalement descendant et autoritaire.

Au terme de cette partie, nous avons tenté de jeter un regard critique sur les approches de communication développées par l'AMASOT à travers les différents outils de communication qui y sont utilisés. Au bilan général, il ressort que la communication est confrontée à des difficultés de structuration et d'efficacité. Mais nous allons voir dans les lignes qui suivent, quel doit être le rôle que doivent jouer les managers de l'AMASOT?

### **3.2. COMMUNICATION INTERNE, VECTEUR DU MANAGEMENT**

Pour permettre aux managers d'assurer pleinement leur mission au sein des organisations, la communication interne doit intervenir à plusieurs niveaux. Mais avant de commencer, il est nécessaire de définir clairement le rôle des managers d'aujourd'hui.

Henri Fayol (1916)<sup>32</sup>, un des précurseurs français du management, résumait en cinq (5) points principaux les fonctions de l'encadrement : «*planifier, organiser, commander, coordonner, contrôler*» Les tâches du manager se résumaient simplement à: organiser, donner des ordres et contrôler le travail de son équipe. Les employés eux non plus ne devraient se préoccuper de beaucoup de choses. Ils devraient juste: écouter les ordres, obéir, respecter les cadences, en résumé se taire et travailler vite et bien. Leur implication dans l'entreprise n'allait pas plus

loin que l'atelier. Le manager, quant à lui, n'avait pas non plus vraiment son mot à dire sur la stratégie et la façon de diriger les troupes. La hiérarchie était stricte et les informations très majoritairement descendantes. Désormais, la fonction de manager est décrite par six fonctions principales dans la plupart des ouvrages de management: animer, définir des objectifs, piloter et planifier, former et développer les compétences des collaborateurs, informer, observer les résultats. Les missions du manager ont bien évoluées. Traiter l'information est devenu capital, l'analyse des activités est maintenant beaucoup plus poussée, le manager doit s'impliquer directement dans la résolution de la plupart des problèmes rencontrés par son équipe dans la mise en œuvre des activités. Les responsabilités du manager ont considérablement évoluées et les relations humaines occupent une place primordiale dans sa fonction. Commander et contrôler est révolu. Le manager doit maintenant accompagner son équipe, être solidaire de celle-ci, l'animer, la motiver, être à l'écoute... Le manager n'est plus un simple contremaitre, il est maintenant au cœur des relations humaines, avec son équipe mais aussi avec sa hiérarchie.

Henry Mintzberg<sup>33</sup>, dans *le manager au quotidien: les dix rôles du cadre* décrit la fonction de manager en dix (10) missions principales. Ces missions peuvent se catégoriser en trois (3) familles différentes: *les rôles impersonnels*, *les rôles décisionnels* et *les rôles liés à l'information*.

- **Les rôles impersonnels** correspondent aux missions de chef symbolique, de leader, mais aussi d'agent de liaison avec l'extérieur de l'équipe ;
- **Les rôles décisionnels** sont le fait d'être entrepreneur, au sens large du terme, de réguler l'activité et les problèmes, de répartir les ressources disponibles pour une efficacité optimale et d'être un négociateur ;
- **Les rôles liés à l'information** sont décrits de la manière suivante: observateur actif, porte-parole de son équipe et diffuseur d'informations.

Comme nous pouvons le voir grâce à ces deux (2) apports théoriques, le métier de manager est loin d'être facile et demande de nombreuses compétences intangibles et qu'il est quasiment impossible d'apprendre sur les bancs de l'école ou lors de formation. Les clés d'un

---

<sup>32</sup> FAYOL H. (1916), *Administration industrielle et générale*.

<sup>33</sup> MINTZBERG H. (1984), *Le manager au quotidien*, Montréal, Ed. Agence d'Arc.

bon management ne sont donc pas faciles à acquérir, de par leur nombre et leurs caractéristiques si particulières.

Pour notre part, ce qui nous intéresse dans ces rôles du manager, ce sont surtout ceux liés à l'information. Car effectivement, le manager est devenu au fil des années un communicant à part entière. Cet aspect communication est maintenant au centre de son activité.

En examinant la littérature relative au domaine de la communication dans les organisations, il apparaît que les motifs à la base d'une initiation des actions de communication interne sont multiples.

En effet, dans une organisation donnée, on peut observer une variété d'échanges entre les différents acteurs, ainsi, on communique pour agir (ordres...) et réagir (compte rendu...), pour informer et s'informer, pour former, pour convaincre (justifier une action envisagée), pour restaurer la confiance (expliquer une action passée) ou pour le simple plaisir d'échanger avec autrui. On peut regrouper les missions de la communication interne selon les axes<sup>34</sup> suivants:

- ***Informer et expliquer*** : Tout en nuancant entre communication et information, la communication interne a un grand rôle à jouer notamment dans l'information des publics internes sur la vision, les enjeux stratégiques de l'organisation, les instructions de travail, les systèmes de rémunération et d'évaluation.... Cette information, accompagnée des explications nécessaires, constitue une réponse aux besoins du personnel en terme d'informations pertinentes et utiles pour se positionner d'abord dans le système et donner un sens à ses actions tout en sachant que ses efforts convergent vers l'objectif général de ce système ;

- ***féderer et motiver*** : S'il l'on s'intéresse à l'aspect individuel de la motivation, toute personne souhaite être prise en considération sur le plan psychologique et professionnel. C'est dans cette logique que réside le défi à relever par la communication interne qui se doit de favoriser le dialogue en permettant à chacun de s'exprimer, d'imaginer, de créer et de communiquer, et par conséquent modifier les habitudes et lutter contre la résistance aux changements.

---

<sup>34</sup> SEKIOU, BLONDIN, FABI, BAYAD, PERETTI, ALIS, CHEVALIER. (2004), *Gestion des ressources humaines*, 2ème édition, Boeck.

Aussi, la communication interne permet de fédérer l'ensemble du personnel, motivé au préalable et pris en considération au double titre d'être humain et de collaborateur, autour du projet d'entreprise ;

- ***animer la vie organisationnelle*** : En mettant en relation l'individu, le groupe et l'organisation, la communication interne crée une animation en engendrant des flux d'informations et en développant l'échange au quotidien entre les différents acteurs de l'organisation ce qui permet d'éviter le phénomène de routine et de stagnation qui agissent négativement sur la productivité individuelle et collective.

Le métier du manager est devenu complexe, ses missions ont beaucoup évolué et il fait maintenant partie intégrante de la prise de décision et de la définition de la stratégie de l'organisation. Une de ses fonctions principales est donc de «*distribuer la bonne parole*», et de faire en sorte que ses collaborateurs soient au fait des différents événements liés à la vie de l'organisation. Ils doivent pouvoir s'approprier les objectifs énoncés par les dirigeants, les valeurs véhiculées par la marque qu'ils représentent etc. Cette appropriation n'est possible que, si le manager a communiqué efficacement les informations. En effet, les managers sont en charge de la concrétisation de la politique de l'organisation dans les pratiques professionnelles, ils doivent animer leurs équipes.

Comme on peut le voir dans ce chapitre, entre ce qui se fait actuellement à l'AMASOT et ce qui devrait se faire en matière de communication interne, il y'a un très grand fossé. Si les responsables de l'AMASOT veulent faire de leur structure, une organisation digne de ce nom, ils doivent penser à élaborer une véritable stratégie de communication interne et l'intégrer sans attendre dans la stratégie globale de l'organisation.



---

## **CHAPITRE 4:**

### **ANALYSE ET INTERPRETATION DES DONNEES**

Ce chapitre présente les résultats de notre enquête effectuée sur le terrain. Dans une première partie, nous présentons et analysons les données proprement dites et la deuxième partie est consacrée aux suggestions pour permettre à l'AMASOT d'être une organisation efficace et partant d'acquérir une culture d'entreprise.

#### **4.1. ANALYSE ET INTERPRETATION DES DONNES**

Après la phase d'observation et de recherche documentaire sur l'AMASOT, le constat est qu'il y a nécessité de mettre en place un système de communication entre la hiérarchie et le niveau opérationnel. Aussi, afin de confronter ce qui a été observé ou lu avec la réalité, il a été nécessaire d'avoir recours aux employés et au public externe pour mieux appréhender les problèmes liés à la communication interne à l'AMASOT à travers une enquête.

##### **4.1.1. Les échantillons de l'enquête**

Pour notre travail de recherche, nous avons procédé à un échantillonnage stratifié, les interviewés, sont sélectionnés au hasard préalablement au lancement des interviews donc sans le biais des contraintes du terrain.

Au niveau du public interne, nous avons soumis le questionnaire à 40 employés (cadres, agents de maîtrise, agents d'exécution). Nous avons finalement pu récupérer 34 questionnaires effectivement remplis par les enquêtés.

Pour le public externe, 50 questionnaires leurs ont été adressés à raison de vingt-cinq (25) pour les femmes et vingt-cinq (25) pour les hommes. Au terme de l'enquête, quarante-cinq (45) questionnaires remplis ont été effectivement récupérés.

##### **4.1.2. Analyse des données de l'enquête auprès du public interne**

Le questionnaire soumis au public interne (employés) comporte douze (12) questions dont l'intérêt principal est de recueillir auprès des employés de plus amples informations sur la communication interne et spécifiquement sur la circulation de l'information à l'AMASOT. Il reposait sur les aspects tels que: l'existence d'une politique de communication, les outils de communication interne, les freins ou les difficultés.

**Tableau I: Existence de la communication au sein de l'AMASOT**

<i>Variables</i>	<i>Effectif</i>	<i>Pourcentage</i>
<i>Oui</i>	<i>15</i>	<i>44</i>
<i>Non</i>	<i>19</i>	<i>56</i>
<i>Total</i>	<i>34</i>	<i>100</i>

*Source: Enquête terrain, septembre 2016*

La première question adressée aux enquêtés concerne l'existence d'une communication au sein de l'AMASOT. A cette question, 56 % de personnes interrogées estiment qu'il n'existe pas une communication contre 44 % qui affirment son existence. On constate ici une certaine divergence de point de vue des employés sur l'existence ou non de la communication au sein de l'AMASOT. Cette divergence de point de vue s'explique par le manque de stratégie cohérente de communication au sein de l'organisation.

En effet, même si l'organisation essaie de communiquer d'une manière ou d'une autre, il n'y a presque pas de document qui oriente cette communication d'où le tâtonnement observé actuellement au sein de l'AMASOT.

**Tableau II: Perception de la communication interne à L'AMASOT**

<i>Variables</i>	<i>Effectif</i>	<i>Pourcentage</i>
<i>Bonne</i>	<i>12</i>	<i>35</i>
<i>Mauvaise</i>	<i>22</i>	<i>65</i>
<i>Total</i>	<i>34</i>	<i>100</i>

*Source: Enquête terrain, septembre 2016*

A la question de savoir quelle perception les employés ont de la communication interne à l'AMASOT, 65% affirment que la communication interne de l'AMASOT est « *mauvaise* » et 35 % la trouvent « *bonne* ». Au regard de ce résultat, on peut mettre en cause sans se tromper l'absence de dispositif formel de communication. En effet, une communication optimale au sein de l'organisation permet d'établir le dialogue entre ses membres gage de source de synergie, facteur de motivation des hommes, donc d'accroissement du rendement. Une communication optimale peut apporter également des informations indispensables dans les actions de changement à entreprendre dans l'organisation. Or actuellement, la communication au sein de l'AMASOT reste encore chancelante. Cela a été confirmé par l'un des responsables de l'AMASOT au cours de l'entretien qu'il nous a accordé. « *A mon avis, il n'existe pas de politique de communication interne au sein de l'AMASOT. C'est ce qui explique tous les*

*problèmes de communication que nous avons ici dans l'organisation* ». Pourtant l'information doit être considérée comme un levier incontournable dans la construction communicationnelle de l'organisation. Sachant que son absence ou son insuffisance porte préjudice à toute action de développement d'une organisation. Ce qui fait dire à TOCQUEVILLE<sup>35</sup> que : «*Sans idées communes, il n y a pas d'actions communes, et sans actions communes, il existe encore des hommes, mais non un corps social*»

**Tableau III: Entité qui doit s'occuper de la communication interne à l'AMASOT**

<i>Variables</i>	<i>Effectif</i>	<i>Pourcentage</i>
<i>Direction générale</i>	<i>11</i>	<i>32</i>
<i>Service communication</i>	<i>15</i>	<i>44</i>
<i>Service du Personnel et Logistique</i>	<i>08</i>	<i>24</i>
<i>Total</i>	<i>34</i>	<i>100</i>

*Source: Enquête terrain, septembre 2016*

A la question de savoir qui doit s'occuper de la communication interne à l'AMASOT, 32 % des enquêtés pensent que c'est la direction générale, contre 44 % pour le service communication et 24 % pour le service du personnel et de la Logistique. Comme on peut le remarquer, une plus grande partie des employés pensent que la gestion de la communication interne doit être assurée par le service communication. En effet, au sein d'une organisation, le service de communication est la courroie de transmission entre la direction et les salariés. Son rôle est d'informer, de motiver, de rassembler le personnel à travers un certain nombre d'outils autour des objectifs de l'organisation. Malheureusement à l'AMASOT bon nombre d'actions de communication sont entreprises par la direction sans que le service communication ne soit associé afin de donner une dimension professionnelle à la démarche.

**Tableau IV: Outils fréquemment utilisés a l'AMASOT**

<i>Variables</i>	<i>Nombre de fois cité</i>	<i>Rang</i>
<i>Réunion périodique</i>	<i>12</i>	<i>6<sup>e</sup></i>
<i>Notes de service</i>	<i>32</i>	<i>1<sup>er</sup></i>
<i>Mémoire interne</i>	<i>26</i>	<i>3<sup>e</sup></i>
<i>Mail/Courrier</i>	<i>28</i>	<i>2<sup>e</sup></i>
<i>Affichage interne</i>	<i>15</i>	<i>5<sup>e</sup></i>
<i>Téléphone</i>	<i>24</i>	<i>4<sup>e</sup></i>

<sup>35</sup> Tocqueville cité par Roquette Michel-Louis (1998), *La communication sociale*, Dunod, Paris, P.79

<i>Bulletin ou journal interne périodique</i>	00	00
<i>Guide ou livret d'accueil</i>	00	00
<i>Rapport annuel d'activité</i>	02	8 <sup>e</sup>
<i>Boîte à idées</i>	02	8 <sup>e</sup> ex
<i>Séminaire</i>	00	00
<i>Intranet / Internet</i>	08	7 <sup>e</sup>
<i>Entretiens individuels</i>	01	10 <sup>e</sup>

Source: *Enquête terrain, septembre 2016*

Il a été demandé aux enquêtés de citer les outils de communication interne utilisés fréquemment à l'AMASOT. A cette question, les employés ont donné entre autres selon le nombre de fois que l'outil a été cité dans l'ordre: *la note de service (32 fois), le mail ou les courriers (28 fois), le mémorandum interne (26 fois), le téléphone (24 fois) ou encore l'affichage (15 fois)*. Ce qu'on peut observer dans la liste des outils ici cités, c'est la prédominance des outils de communication descendante. Par principe la plupart des outils cités par les employés de l'AMASOT sont souvent utilisés dans le sens de donner des directives ou des instructions, informer sur des nouvelles procédures, faire un rappel à l'ordre concernant une décision ou un règlement etc. L'analyse qu'on peut faire de ses résultats c'est qu'à l'AMASOT la communication interne est essentiellement descendante. Elle sert par conséquent exclusivement à donner des ordres aux employés et non pas pour les motiver et les fédérer autour des objectifs de l'organisation.

**Tableau V: Outils souhaités par les employés**

<i>Variables</i>	<i>Nombre de fois cité</i>	<i>Rang</i>
<i>Réunion périodique</i>	34	1 <sup>er</sup>
<i>Notes de service</i>	08	10 <sup>e</sup> ex
<i>Mémorandum interne</i>	06	13 <sup>e</sup>
<i>Mail/Courrier</i>	07	12 <sup>e</sup>
<i>Affichage interne</i>	09	9 <sup>e</sup>
<i>Téléphone</i>	08	10 <sup>e</sup>
<i>Bulletin ou journal interne périodique</i>	28	3 <sup>e</sup>
<i>Guide ou livret d'accueil</i>	29	2 <sup>e</sup>
<i>Rapport annuel d'activité</i>	20	5 <sup>e</sup>
<i>Boîte à idées</i>	18	6 <sup>e</sup>
<i>Séminaire</i>	14	8 <sup>e</sup>
<i>Intranet / Internet</i>	22	4 <sup>e</sup>
<i>Entretiens individuels</i>	15	7 <sup>e</sup>

Source: *Enquête terrain, septembre 2016*

A la question de savoir quels sont les outils de communication interne que les employés

souhaitent que l'AMASOT utilise fréquemment, les enquêtés ont cité entre autres en ordre selon les pourcentages suivant: Réunion périodique 64 fois, livret d'accueil 29 fois, bulletin ou journal interne 28 fois, internet/intranet 22 fois, rapport annuel 20 fois, boîte à idée 18 fois, entretiens individuels 15 fois, séminaires 14 fois, affichage 9 fois. Au regard de ces résultats, les outils tels que les réunions, le livret d'accueil, le journal interne, la boîte à idée, l'internet/intranet doivent être soit renforcés pour le cas des réunions, de la boîte à image et l'internet, soient mis en service pour le cas de journal interne et du livret d'accueil pour optimiser la communication interne à l'AMASOT.

**Tableau VI: Principaux difficultés à une bonne communication interne à l'AMASOT**

<i>Variables</i>	<i>Effectif</i>	<i>Pourcentage</i>
<i>Le manque de politique de communication interne</i>	21	62
<i>Le manque de moyens financiers</i>	00	00
<i>Le manque de volonté de la hiérarchie</i>	05	15
<i>Le manque de ressources humaines</i>	00	00
<i>La non reconnaissance de la communication interne</i>	08	24
<i>Total</i>	<i>34</i>	<i>100</i>

*Source: Enquête terrain, septembre 2016*

Par rapport aux principaux freins ou difficultés qui nuisent à une bonne communication interne à l'AMASOT, les enquêtés ont évoqué le manque de politique de communication à 62 %, la non reconnaissance de la communication interne (24 %) et 15 % ont parlé du manque de volonté de la hiérarchie. Ces résultats montrent à suffisance l'opinion des employés sur la communication interne à l'AMASOT. Pour la majorité d'entre eux c'est le manque de reconnaissance et de politique de communication interne qui sont les causes du dysfonctionnement en matière de communication observé actuellement à l'AMASOT.

**Tableau VII: Rapports avec les collègues**

<i>Variables</i>	<i>Effectif</i>	<i>Pourcentage</i>
<i>Excellent</i>	00	00
<i>Bon</i>	11	32
<i>Conflictuels</i>	14	41
<i>Médiocre</i>	9	26
<i>Total</i>	<i>34</i>	<i>100</i>

*Source: Enquête terrain, septembre 2016*

Par rapport aux rapports entre les employés, 41 % d'enquêtés le trouvent conflictuels, contre 32 % qui le trouvent bon et 26 % qui le trouvent carrément médiocre. Comme on peut le voir à travers ce pourcentage élevé d'enquêtés qui déclarent que les rapports entre les employés sont conflictuels, l'absence de communication pourrait avoir des conséquences sur les relations qu'entretiennent les employés de l'AMASOT entre eux.

**Tableau VIII: Rapports avec les chefs hiérarchiques**

<i>Variables</i>	<i>Effectif</i>	<i>Pourcentage</i>
<i>Excellent</i>	3	9
<i>Bon</i>	7	21
<i>Conflictuels</i>	15	44
<i>Médiocre</i>	9	26
<i>Total</i>	<b>34</b>	<b>100</b>

*Source: Enquête terrain, septembre 2016*

Au niveau du rapport entre les employés et la hiérarchie, 44 % le trouvent conflictuels, 26 % médiocre contre 21 % qui le trouvent bon. D'une manière générale ces résultats supposent une relation difficile entre la hiérarchie et la base au sein de l'AMASOT. Or, il est de notoriété publique que les conflits entre la hiérarchie et les employés créent de distance entre les deux maillons. Et une trop grande distance entre le patron et le subordonné engendre des barrières et une certaine crainte de l'employé vis-à-vis de son chef. Aussi, celui-ci doit créer autour de lui un climat favorable à une bonne ambiance de travail qui permette la remontée de l'information. Lorsqu'il n'y a pas de bon rapports entre la hiérarchie et la base, s'installe la frustration et le découragement, toute chose qui n'est pas favorable à une bonne collaboration.

**Tableau IX: Climat social au sein de l'AMASOT**

<i>Variables</i>	<i>Effectif</i>	<i>Pourcentage</i>
<i>Excellent</i>	3	9
<i>Bon</i>	8	24
<i>Conflictuels</i>	14	41
<i>Médiocre</i>	9	26
<i>Total</i>	<b>34</b>	<b>100</b>

*Source: Enquête terrain, septembre 2016*

A la question de savoir comment les employés jugent le climat social au sein de l'AMASOT, 41 % des enquêtés trouvent le climat conflictuel contre 24 % bon et 26 % le trouve médiocre. Seulement 9 % d'enquêtés trouvent le climat excellent. Les résultats présentés dans le tableau ci haut montrent un climat social délétère à l'AMASOT.

Le climat social désigne le degré de satisfaction des collaborateurs vis-à-vis de leur environnement. En effet, un climat social favorable contribue à une meilleure performance de l'organisation et son suivi permet de révéler un terrain social plus ou moins favorable à la performance de l'organisation et donc d'anticiper sur des risques éventuels.

#### 4.1.3. Analyse des données de l'enquête auprès du public externe

Une bonne gestion de la communication interne peut induire une image positive sur le plan externe. Afin d'avoir une idée de l'image perçue de l'AMASOT à l'extérieur, nous avons également adressé un questionnaire public externe. (Cibles et partenaires). Le questionnaire soumis au public externe comporte huit (08) questions axées sur la perception du public externe sur la communication de l'AMASOT. Nous analysons dans les lignes qui suivent les données issues des principales questions.

**Tableau X: Climat social au sein de l'AMASOT**

<i>Variables</i>	<i>Effectif</i>	<i>Pourcentage</i>
<i>Oui</i>	<i>38</i>	<i>84</i>
<i>Non</i>	<i>07</i>	<i>16</i>
<i>Total</i>	<i>45</i>	<i>100</i>

*Source: Enquête terrain, septembre 2016*

La première question adressée au public externe concerne la connaissance de l'AMASOT et à cette question, 84 % des enquêtés disent oui contre 16 % de non. La plupart des enquêtés déclare avoir connu l'AMASOT à travers les activités de sensibilisation qu'elle mène dans les quartiers et à travers les médias. Les résultats de ce tableau montrent que l'AMASOT est très bien connue par le public externe.

**Tableau XI: Connaissance des actions de communication de l'AMASOT**

<i>Variables</i>	<i>Nombre de fois cité</i>	<i>Rang</i>
<i>Animation de masse</i>	<i>35</i>	<i>1<sup>er</sup></i>
<i>Street marketing</i>	<i>16</i>	<i>5<sup>e</sup></i>
<i>Campagne de promotion à travers les média</i>	<i>31</i>	<i>2<sup>e</sup></i>
<i>Journal 100 % Jeune</i>	<i>28</i>	<i>3<sup>e</sup></i>
<i>Emission radio 100 % Jeune</i>	<i>25</i>	<i>4<sup>e</sup></i>
<i>Sponsoring</i>	<i>12</i>	<i>6<sup>e</sup></i>
<i>Bulletin d'information</i>	<i>00</i>	<i>00</i>

*Source: Enquête terrain, septembre 2016*

A la question de savoir quelles sont les actions de communication de l'AMASOT que le

public externe connaît, les enquêtés ont cité 35 fois les animations de masse, 31 fois les campagnes de promotion à travers les médias, 28 fois le journal 100 % jeune et 25 fois les émissions radio 100 % Jeune. Pour une communication optimale, un effort doit être fait par l'AMASOT par rapport aux autres actions de communication telles que le bulletin d'information et les activités de sponsoring.

**Tableau XII: Activités de l'AMASOT à valoriser par la communication**

<i>Variables</i>	<i>Nombre de fois cité</i>	<i>Rang</i>
<i>Promotion et distribution des condoms</i>	42	1 <sup>er</sup>
<i>Promotion et distribution des moustiquaires</i>	27	5 <sup>e</sup>
<i>Promotion et distribution des contraceptifs</i>	38	3 <sup>e</sup>
<i>Promotion et distribution des sels de réhydratation orale</i>	12	6 <sup>e</sup>
<i>Projet 100 % Jeune</i>	38	3 <sup>e</sup> ex
<i>Centre de dépistage</i>	41	2 <sup>e</sup>

*Source: Enquête terrain, septembre 2016*

Au niveau des activités à valoriser par la communication, les enquêtés pensent à la promotion et distribution du condom ( 42 fois) , au dépistage du VIH (41 fois), au projet 100 % Jeune (38 fois) et à la promotion de l'offre de service en contraceptifs (38 fois).

**Tableau XIII: Perception de la communication de l'AMASOT par le public externe**

<i>Variables</i>	<i>Effectif</i>	<i>Pourcentage</i>
<i>Bonne</i>	30	67
<i>Mauvaise</i>	15	33
<i>Total</i>	45	100

*Source: Enquête terrain, septembre 2016*

A la question de savoir comment le public externe perçoit la communication de l'AMASOT, 67 % des enquêtés la trouvent bonne contre 33 % qui la trouvent mauvaise. Même si la majorité des enquêtés approuvent la communication de l'AMASOT, il y'a tout de même un effort à faire vu le pourcentage relativement élevé des enquêtés qui la trouvent mauvaise.



**Tableau XIV: Communication comme vecteur de valorisation de l'image de l'AMASOT**

<i>Variables</i>	<i>Effectif</i>	<i>Pourcentage</i>
<i>Oui</i>	43	96
<i>Non</i>	02	4
<i>Total</i>	45	100

*Source: Enquête terrain, septembre 2016*

Par rapport à la valorisation de l'image de l'AMASOT par la communication, la grande majorité des enquêtés (96 %) pensent que la communication peut aider l'AMASOT à valoriser son image.

## 4.2. SUGGESTIONS

Après avoir fait un état des lieux de la communication interne au sein de l'Association pour le Marketing Social au Tchad, il est légitime après une analyse en profondeur de la situation de proposer des solutions permettant de tirer le meilleur profit de l'existence d'une communication interne. En effet, compte tenu des différents constats relevés ci-haut et afin d'aider l'Association pour le Marketing Social au Tchad à mettre en place une politique de communication interne, cette démarche consistera à prendre en considération l'ensemble des éléments conditionnant la réussite et l'efficacité d'une communication interne. Ainsi, l'approche proposée pour répondre à la problématique s'articulera autour des principaux points ci-après jugés indispensables pour garantir l'efficacité de la communication interne. Nous suggérons à l'AMASOT entre autres ce qui suit:

### **1) *Faire l'audit de la communication interne de l'AMASOT***

La première démarche que nous recommandons à l'AMASOT c'est de recruter un consultant pour faire l'audit de la communication d'une manière générale et la communication interne en particulier.

### **2) *Développer et mettre en place une politique de communication***

Il est important que l'AMASOT se dote d'une politique de communication. Elle doit s'articuler autour d'objectifs politiques, relationnels et culturels clairs afin de cultiver une identité collective, d'enraciner la culture d'entreprise et de fédérer l'ensemble du personnel. Pour Marie H. WESTPHALEN<sup>36</sup>: « *La communication s'inscrit dans une perspective sociale répondant aux attentes d'information (tout aussi irrésistibles que légitimes) des salariés. On*

*ne peut pas demander à des hommes de participer à une œuvre collective en aveugles. Ils ont besoin de comprendre où l'entreprise va, ils ont besoin d'être reconnus pour leurs compétences, ils ont besoin d'être écoutés... ».* En effet, que vaut une communication institutionnelle de l'AMASOT visant à montrer l'image d'une organisation consensuelle si à contrario, les employés dans leurs actions quotidiennes butent sur la rudesse et la dictature de la hiérarchie ? Il est aussi important de veiller particulièrement à la cohérence entre communication interne et communication externe. Cette nécessité procède du fait que toutes les faces d'une organisation s'influencent et doivent être coordonnées sous peine de créer une dissonance. Il faut admettre avec G. MARION<sup>37</sup> que : *« Dans la mesure où on veut communiquer dans la durée avec un grand nombre de parties prenantes de manière cohérente, il n'y a pas d'autre solution que de s'efforcer, en deçà de toutes les expressions, de donner un contenu cohérent à tous les discours de l'institution ».* Sans cette harmonie, les employés transmettront des messages contradictoires qui parasiteront ceux que l'institution veut diffuser auprès de ces publics.

En tout état de cause, la règle est que la communication interne ne se décrète pas. Du reste selon C. DUTERME<sup>38</sup> : *« d'une certaine manière, on peut concrétiser la façon de réfléchir la communication par la métamorphose du tireur: celui-ci choisit une cible et en fonction de celle-ci (ses déplacements, ses caractéristiques morphologiques...) va déterminer le plus précisément possible le choix de l'arme, des projectiles, l'emplacement, l'angle de tir, le moment, etc. Si l'analyse a été bien conduite et les choix pertinents, un tireur entraîné doit toucher au but avec le résultat escompté ».*

### **3) Restructurer le Service Communication et Formation**

Actuellement l'entité chargée de la Communication à l'Association pour le Marketing Social au Tchad est dénommée Service Communication et Formation. Le Service est placé sous l'autorité du Directeur Marketing et est chargé d'élaborer et de mettre en œuvre la stratégie de Communication pour le Changement de Comportement, la communication produit ainsi que la coordination des activités de formation de la Direction Marketing. En plus de son cahier de charge actuel, nous recommandons d'ajouter les tâches suivantes au service:

<sup>36</sup> WESTPHALEN M.H. *«LE DICOM»* paru le 1/11/1992 aux éditions triangle

<sup>37</sup>G. MARION. Cité par DJARATOU: in *La communication interne de la Défense*. Mémoire de Maîtrise en Communication et Journalisme, Université de Yaoundé II

<sup>38</sup> C. DUTERME. OP. CIT P.49

- Rendre visibles et compréhensibles les missions et les objectifs de l'organisation ;
- Organiser et favoriser les échanges d'information dans ses flux descendants, ascendants et transversaux ;
- Diffuser une information honnête et accessible aux différentes cibles internes de l'organisation ;
- Evaluer la portée des informations qu'il envisagera de diffuser et en faciliter l'interprétation ;
- Veiller à ce que ses actions et efforts tendent à faire de l'organisation et pour chacun un lieu où il fait bon travailler: considération, respect, écoute, coopération doivent être développés par ses interventions ;
- Favoriser la promotion d'un même langage et d'un même référentiel pour que chacun puisse s'identifier à l'organisation ou plus modestement s'intégrer dans son système de valeurs ;
- Mesurer régulièrement les opinions et les attentes de tout le personnel ;
- Evaluer l'impact des actions qu'il a menées et leur cohérence avec la stratégie globale de l'organisation en effectuant ensuite les ajustements nécessaires.

#### ***4) Utiliser des outils de communication interne adaptés à la cible***

Les supports, comme le message d'ailleurs, doivent être adaptés à la cible. Aussi, faut-il souligner l'importance de développer les supports liés à la communication ascendante et transversale. Cependant, il est déconseillé d'adopter plusieurs supports de crainte de ne pas pouvoir les pratiquer sérieusement. A cet effet, nous recommandons l'utilisation combinée des supports proposés ci-dessus:

- Journal interne ;
- Intranet ;
- Films ou Plaquettes de présentation de l'AMASOT et de ses activités ;
- Ateliers thématiques ;
- Boîtes à idées ;
- Réunion de travail ;
- L'organisation de manifestations sportives et culturelles ;
- L'organisation des journées portes ouvertes ;
- Réunion d'échange libre ;

Le choix de chaque support doit se faire en cohérence avec la nature du message à

---

transmettre et le public cible. Ainsi pour la communication dans le cadre d'un changement, il est conseillé d'utiliser les notes accompagnées des ateliers de travail, des réunions d'échange, et ce pour mieux appréhender le changement et de minimiser au maximum les réticences et les adversaires dudit changement. Pour les communications sur l'identité de l'organisation, il est proposé d'utiliser des films ou des plaquettes relatant l'historique d'AMASOT et les événements ayant marqué son existence.

***5) Suivre et évaluer régulièrement les actions de communication interne***

Afin de garantir la réussite des actions de communication interne au sein de l'AMASOT, nous recommandons la mise en place d'un système de suivi permettant de repérer de façon continue les lacunes et défaillances et de proposer des plans de redressement. Ce suivi sera assuré par le service chargé de la communication interne qui doit produire périodiquement une situation sur les effets des actions de communication interne sur la vie organisationnelle.

## CONCLUSION GENERALE

Nous voici arriver au terme de notre étude qui porte sur la « *Communication interne comme outils efficace de management d'une organisation : une application à l'Association pour le Marketing Social au Tchad (AMASOT)* »

Elle part du constat que l'Association pour le Marketing Social au Tchad (AMASOT) qui fait l'objet de notre présente étude, semble être confrontée à une véritable crise de communication interne. L'information dans les organisations doit faire l'objet d'une gestion rigoureuse de la part des responsables, tant au niveau descendante, ascendante qu'au niveau verticale ou horizontale afin de permettre aux employés de prendre part activement à l'atteinte des objectifs de l'organisation. Or à l'AMASOT, il n'existe presque pas de politique de communication et cela se traduit par un certain nombre de problèmes auxquels l'organisation fait face actuellement.

Notre problème de recherche était d'examiner l'apport de la communication interne dans le processus de management de l'AMASOT. Pour cela, nous nous sommes posé la question principale suivante: *Quelle place occupe la communication interne au sein de l'Association pour le Marketing Social au Tchad ?* En réponse à cette question, nous avons émis l'hypothèse suivante: *Il n'existe pas une réelle politique de communication interne au sein de l'Association pour le Marketing Social au Tchad.* Pour mener à bien notre recherche, nous avons opté pour la méthode qualitative et nous avons recouru à la méthode descriptive et analytique à travers les techniques d'observation directe, l'interview et l'analyse documentaire.

Au terme de l'analyse, 56 % d'enquêtés ont clairement déclaré qu'il n'existe pas de communication interne à l'AMASOT et 65 % trouvent que la communication telle que pratiquée actuellement à l'AMASOT est mauvaise.

Concernant les difficultés ou freins à une bonne communication interne à l'AMASOT, 62 % d'enquêtés évoquent le manque de politique de communication interne, 24 % la non reconnaissance de la communication par la hiérarchie de l'AMASOT et 15 %, le manque de volonté de la hiérarchie.

Au regard de ces résultats, la mise en place d'une véritable politique et de stratégie de communication interne à l'AMASOT doit constituer une priorité de premier ordre pour les

Responsable de l'organisation. Aussi nous leur suggérons ce qui suit:

- Faire un audit de la communication de l'AMASOT ;
- Développer et mettre en place une politique de communication ;
- Restructurer le service de communication et formation ;
- Mettre en place des outils adaptés ;
- Suivre et évaluer régulièrement la communication interne à l'AMASOT.

En termes de perspective nous n'avons pas la prétention de dire que nous avons des solutions toutes faites et bien faites pour l'AMASOT mais nos suggestions pourront éventuellement aider les responsables de l'AMASOT à mettre en place une stratégie de communication et contribuer à mieux connaître l'AMASOT en tant qu'organisation.

## BIBLIOGRAPHIE

### OUVRAGES ET ARTICLES

1. AKTOUF O. (1992), *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations*, PUO, Québec.
2. ALMEDIA Nicole et LIBAERT Thierry. (2002), *La Communication Interne D'entreprise*, Paris, 3e Ed Dunod.
3. BARTEL Aurore et ROCHE Olivia. (20012), *Management et communication interne* publié dans Cahier de recherche N° 20.
4. BEAUD Michel. (1986), *L'art de la thèse: comment préparer et rédiger une thèse, un mémoire ou tout autre travail universitaire*, Montréal: Boréal.
5. BEON Philippe. (1992), *Développer sa communication interne*, Paris, Nathan.
6. BOYOMO ASSALA Laurent Charles. (2012), *Communication des organisations, Sociologie de la médiation organisationnelle*, Presse de L'UCAC
7. BROYEZ Catherine et DETRIE Philippe. (2001), *La communication interne au service du management*, Ed liaisons.
8. CHERGUI Hali Fouad. (2007), *La communication interne : Outil de GRH « Cas de Poste Maroc- FES »*, Mémoire de fin d'étude.
9. CROZIER M. et FRIEDBERG E. (1977 et 1981), *L'Acteur et le système*, Editions du Seuil.
10. CROZIER M. (1988), *L'Organisation, In les champs de la sociologie française*, Ed Armand Colin, Paris
11. DEMONT. L et Kemp A (2005), *Communication des entreprises*
12. DUTERME Claude. (2002), *L'approche de Palo Alto et l'analyse des organisations*
13. GORTNER F. et All (1984), *La gestion des organisations publiques*. Presses Universitaires du Québec.
14. GRAWITZ M. (1979), *Méthodes des sciences sociales*. 4<sup>e</sup> édition, Dalloz, Paris,
15. GUIBERT Joël et JUMEL Guy. (1987), *Méthodologie des pratiques de terrain en SHS*. Armand Collin.
16. HELLREGEL Don, SLOCUM John et WOODMAN Richard. (1992), *le Management des organisations*
17. HERBERT Simon. (2008/2009), *Théorie des organisations*.

18. LOURAU René. (2002), *L'analyse institutionnelle*. les Editions de Minuit, Lonrai.
19. MBIANDA Patrice (2012), *précis de communication*, Guide pratique de et didactique
20. MUCCHIELLI Alex. (2001), dans *La communication interne: Les clés d'un renouvellement*.
21. MUCCHEILLI A. (2001), *Les Sciences de L'information et de la Communication*. Paris, 3e Ed Hachette.
22. N'DA, P. (2002), *Méthodologie de la recherche, de la problématique à la discussion des résultat*., Editions Universitaires de Côte d'Ivoire, Abidjan.
23. PERETTI Jean Michel. (2003), *Gestion des Ressources humaines*, Paris, Editions Vuibert, 4è édition, Collection Gestion.
24. PICARD Dominique, LIPIANSKY Edmond Marc. (1984), *L'Ecole de Palo Alto*.
25. PLANE Jean Michel (2003), *Management des organisations: Théories, concepts, cas*, Dunod.
26. POMBO N. (2005-2006), *Stratégie De Communication Des Organisations*. Cours inédit 2<sup>e</sup> année licence, Kinshasa. IFASIC.
27. SIDIBE Oumar. (2014), *La communication interne comme source de motivation dans l'entreprise: le cas de l'Assistance Aéroportuaire du Mal*. Mémoire de fin d'étude.
28. VACHER Béatrice. (1997), *La gestion de l'information en entreprise*.
29. WATZLAWICK P. et LEGENDRE R. (1881), *Dictionnaire actuel de l'éducation*.
30. WESTEPHALEN Marie- Hélène. (2000), *Le communicator*, 3<sup>e</sup> édition.
31. WIENER. Norbert (1948). *Cybernetics or control and communication in animal and machine*.

## WEBOGRAPHIE

<http://www.memoireonline.La-communication-interne-comme-outil-efficace-dans-le-management-des-ressources-humaines>

<http://comin.madmagz.com/frarticle-six-composantes-communication-interne>.

<http://www.strategies.fr/communication-interne.html>.

<http://communicationorganisation.revues.org>.

<http://www.nobilito.fr/du-rôle-du-manager-dans-la-communication-interne>





## ANNEXE 1: GUIDE D'ENTRETIEN

### GUIDE D'ENTRETIEN

Dans le cadre de notre étude intitulée « *Communication interne comme outil efficace de management d'une organisation: une application à l'Association pour le Marketing Social au Tchad (AMASOT)* » en vue de l'obtention du Diplôme de Master 2 en Management des Entreprises et Organisations, option Management Stratégique et Opérationnel (M2 MEO-MSO), nous souhaitons avoir votre point de vue sur la question en vue de faire des propositions concrètes pour une éventuelle amélioration.

1. *Que pensez-vous de la Communication Interne au sein de l'AMASOT?*
2. *Existe-t-il une politique de communication interne au sein de l'AMASOT ?*
3. *Quels sont les outils de communication utilisés fréquemment à l'AMASOT ?*
4. *D'une manière générale, comment trouvez-vous la communication interne au sein de l'AMASOT?*
5. *Comment jugez-vous le climat social au sein de l'AMASOT ?*
6. *Quels sont selon vous, les principales difficultés que vous avez pour mettre en place une politique de communication interne à l'AMASOT ?*

*Sincères remerciements pour votre franche collaboration*

## ANNEXE 2 : QUESTIONNAIRE PUBLIC INTERNE

### QUESTIONNAIRE (A L'ATTENTION DU PUBLIC INTERNE)

Dans le cadre de notre étude intitulée « *Communication interne comme outil efficace de management d'une organisation: une application à l'Association pour le Marketing Social au Tchad (AMASOT)* » en vue de l'obtention du Diplôme de Master 2 en Management des Entreprises et Organisations, option Management Stratégique et Opérationnel (M2 MEO-MSO), nous souhaitons avoir votre point de vue sur la question en vue de faire des propositions concrètes pour une éventuelle amélioration.

Nous vous prions à cet effet de bien vouloir remplir le questionnaire ci-dessous.

#### 1. INFORMATION SUR L'ENQUETE

1.1. *Quelle est votre fonction au sein de l'AMASOT ?.....*

1.2. *Depuis combien de temps travaillez-vous à l'AMASOT?.....*

#### 2. OPINION SUR LA COMMUNICATION INTERNE AU SEIN DE L'AMASOT

2.1. *Existe-t-il de la Communication au sein de l'AMASOT?*

Oui.

Non.

2.2. *Que pensez-vous de la communication interne de l'AMASOT?*

Bonne

Mauvaise

2.3. *A votre avis, qui doit s'occupe de la communication interne à l'AMASOT?*

- Direction générale
- Service communication
- Service du personnel et de la logistique

2.4. *Parmi les outils ci-dessous, quels sont ceux qui sont utilisés fréquemment utilisés à l'AMASOT ? (Cochez deux ou plusieurs réponses)*

- Réunion périodique
- Notes de service
- Mail/Courrier
- Affichage interne
- Téléphone
- Bulletin ou journal interne périodique
- Guide ou livret d'accueil (ou procédure d'accueil)
- Rapport annuel d'activité
- Boîte à idées
- Séminaire
- Procédure d'accueil des nouveaux employés
- Intranet / Internet

2.5. *Parmi les outils ci-dessous, quels sont ceux que vous souhaitez qu'AMASOT utilise fréquemment ?*

- Réunion périodique du personnel
- Notes de service
- Mail/Courrier
-

- Affichage interne
- Téléphone
- Bulletin ou journal interne périodique
- Guide ou livret d'accueil (ou procédure d'accueil)
- Rapport annuel d'activité
- Boîte à idées
- Séminaire
- Procédure d'accueil des nouveaux employés
- Intranet / Internet
- Entretiens individuels
- Mémorandum interne

2.6. ***D'une manière générale, est ce que la communication au sein de l'AMASOT est:***

- Très satisfaisante
- Assez satisfaisante
- Peu satisfaisante
- Pas du tout satisfaisante

2.7. ***Quels sont actuellement, selon vous, les principaux freins ou difficultés qui nuisent à une bonne communication interne à AMASOT ? (3 réponses maximum)***

- Le manque de politique de communication interne à AMASOT
- Le manque de moyens financiers
- Le manque de volonté de la hiérarchie
- Le manque de ressources humaines
- La non reconnaissance de la communication interne

### 3. PERCEPTION DU CLIMAT SOCIAL

#### 3.1. *Quels rapports entretenez-vous avec vos collègues ?*

- Excellent
- Bon
- Conflictuels
- Médiocre

#### 3.2. *Quels rapports entretenez-vous avec vos chefs hiérarchiques ?*

- Excellent
- Bon
- Conflictuels
- Médiocre

#### 3.3. *Comment jugez-vous le climat social au sein de l'AMASOT ?*

- Excellent
- Bon
- Conflictuels
- Médiocre

### 4. SUGGESTION

---

---

---

*Sincères remerciements pour votre franche collaboration*

## ANNEXE 3 : QUESTIONNAIRE PUBLIC EXTERNE

### QUESTIONNAIRE (A L'ATTENTION DU PUBLIC EXTERNE)

Dans le cadre de notre étude intitulée « *Communication interne comme outil efficace de management d'une organisation: une application à l'Association pour le Marketing Social au Tchad (AMASOT)* » en vue de l'obtention du Diplôme de Master 2 en Management des Entreprises et Organisations, option Management Stratégique et Opérationnel (M2 MEO-MSO), nous souhaitons avoir votre point de vue sur la question en vue de faire des propositions concrètes pour une éventuelle amélioration.

#### 7. Connaissez-vous?

Oui.  Comment ? \_\_\_\_\_

Non.  Pourquoi ? \_\_\_\_\_

#### 8. Quelles sont les actions de communication de l'AMASOT que vous connaissez?

- Animation de masse
- Street marketing
- Campagne de promotion média (Radio, Télé, Affiche)
- Journal 100 % Jeune
- Emission radio 100 % Jeune
- Sponsoring
- Bulletin d'information

**9. Existe-t-il une stratégie de communication à l'AMASOT?**Oui. Non. 

Si oui comment se manifeste-t 'elle \_\_\_\_\_

**10. Quels sont selon vous les activités de l'AMASOT qui méritent d'être valorisées par la communication?**

- Promotion et distribution des condoms
- Promotion et distribution des moustiquaires
- Promotion et distribution des contraceptifs
- Promotion et distribution des sels de réhydratation orale
- Projet 100 % Jeune
- Centre de dépistage

**11. Comment percevez-vous la communication de l'AMASOT ?**

- Bonne  Mauvaise

**12. A votre avis, la communication peut-elle aider l'AMASOT à valoriser son image vis-à-vis du public interne et externe**

- Oui  Non

**13. Quels sont selon vous, les obstacles au bon fonctionnement de la communication de l'AMASOT ?**

- Inexistence d'une stratégie de communication
- Manque de moyens financiers
- Manque de ressources humaines

- Manque de volonté des responsables hiérarchiques

**14. Comment percevez-vous la gestion administrative de l'AMASOT ?**

- Bonne  Mauvaise

**15. Avez-vous des suggestions à faire?**

---

---

---

*Sincères remerciements pour votre franche collaboration*



## ANNEXE 4 : ORGANIGRAMME DE L'AMASOT

