



Analyse du système de communication interne au sein d'un établissement de prévoyance sociale : cas de la CARFO

MEMOIRE POUR L'OBTENTION DU

MASTER2 MANAGEMENT DES ENTREPRISES ET DES ORGANISATIONS

OPTION : Management Stratégique et Opérationnel (M2 MSO)

Présenté le 05/02/2018 par

Nazaire Houla OUATTARA

Travaux dirigés par : Prénom NOM

Titre (Enseignant, Chercheur, Dr ...)

CENTRE COMMUN DE RECHERCHE ----

Jury d'évaluation du stage :

Président : Prénom NOM

Membres et correcteurs : Prénom NOM

Prénom NOM

Prénom NOM

Promotion [cohorte de janvier 2014]

DEDICACES

Les efforts et sacrifices consentis pour l'élaboration de ce mémoire ont été stimulés par une pensée empreinte de gratitude à l'endroit de ceux qui n'ont reculé devant aucun obstacle pour assurer l'épanouissement et l'édification de ma personne :

Mes parents, mon épouse, et toute ma famille.

REMERCIEMENTS

Les travaux de ce mémoire ont été effectués en vue de l'obtention d'un Master 2 en Management des Entreprises et des Organisations, Option Management Stratégique et Opérationnel (M2 MSO) de l'Institut International d'Ingénierie de l'Eau et de l'Environnement (Fondation 2iE). La rigueur scientifique et les exigences d'un travail de recherche sont souvent au-delà des seules capacités de l'étudiant. Il serait audacieux pour nous d'entrer dans le vif du sujet sans nous acquitter d'une dette de reconnaissance auprès des personnes qui ont contribué à la réalisation de ce modeste travail. C'est ce que recommande la probité intellectuelle. Nous saisissons donc l'occasion qui nous est offerte, pour exprimer notre profonde reconnaissance à toutes ces âmes généreuses qui nous ont aidé de près ou de loin à mener et à finaliser ce travail. Nous ne saurions énumérer tous les concours dont nous avons bénéficié. Cependant, qu'il nous soit permis d'exprimer singulièrement notre gratitude à :

Nos remerciements vont à l'endroit de tous les Responsables de la filière Master 2 en Management des Entreprises et des Organisations, Option Management Stratégique et Opérationnel (M2 MSO) de l'Institut International d'Ingénierie de l'Eau et de l'Environnement (Fondation 2iE) Maîtrise en Sciences de Gestion (MSG). Nous remercions singulièrement le corps professoral et le personnel technique, dont les apports méthodologiques nous ont permis de structurer un cheminement de pensée.

Nos remerciements vont à l'endroit de Monsieur **B. Olivier SAWADOGO**, ancien Directeur général de la CARFO, qui n'a ménagé aucun effort pour notre formation.

Nous tenons aussi à remercier du fond du cœur l'actuelle Directrice générale de la CARFO, **Mme Edwige Marie Eveline YAMEOGO/YAMEOGO** pour ses encouragements permanents, une femme à cœur d'or pour l'aide compétente qu'elle nous a apporté.

Nos remerciements vont à l'endroit de Monsieur le Secrétaire général de la CARFO, **M. Sibraogo Patrice YAMEOGO**, pour ses encouragements et sa disponibilité constante.

Nous tenons aussi à remercier **M. F. Sararé OUEDRAOGO**, aujourd'hui Conseiller technique de la CARFO, notre maître de stage qui s'en est chargé de la supervision technique de ce mémoire et dont l'attention et le dévouement ont été des leviers déterminants de motivation.

A l'ensemble du personnel de la **CARFO**, recevez notre profonde gratitude.

Que les membres de jury trouvent ici l'expression de nos sincères reconnaissances et les avoir convaincu de la qualité de notre travail, pour l'honneur qu'ils nous font en acceptant consacrer pleinement leur temps et leur attention pour évaluer notre travail, qui espérons le sera à la hauteur de leur attente.

Nous associons nos remerciements à l'ensemble des étudiants de la cohorte de janvier 2014 du Master 2 en Management des Entreprises et des Organisations, Option Management Stratégique et Opérationnel (M2 MSO) de l'Institut International d'Ingénierie de l'Eau et de l'Environnement (Fondation 2iE).

SIGLES ET ABREVIATIONS

A

AFCA : Amicale des femmes de la CARF

AOF : Afrique Occidentale Française

B

BCEAO : Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest

C

CA : Conseil d'Administration

CARFO : Caisse Autonome de Retraite des Fonctionnaires.

CNSS : Caisse Nationale de Sécurité Sociale

CCP : Compte Courant Postal

CELS : Comité d'Entreprise de Lutte contre le Sida

CIPRES : Conférence Interafricaine de la Prévoyance Sociale

CNR : Conseil national de la Révolution

D

DG : Direction Générale

SG : Secrétariat Général

E

EPIC : Etablissement Public à Caractère Industriel et Commercial

EPPS : Etablissement Public de Prévoyance Sociale

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE :.....	3
CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE.....	3
CHAPITRE I : LE CADRE THEORIQUE	4
1. PROBLEMATIQUE	4
2. OBJECTIFS DE RECHERCHE	6
3. HYPOTHESE DE TRAVAIL.....	6
4. LA PERTINENCE.....	7
5. REVUE CRITIQUE DE LA LITTERATURE.....	7
CHAPITRE II : LE CADRE METHODOLOGIQUE.....	15
1. LE CADRE DE L'ETUDE.....	15
2. LA DELIMITATION DU CHAMP DE L'ETUDE	15
3. LES TECHNIQUES D'INVESTIGATION	17
4. SONDAGE.....	18
5. LES DIFFICULTES RENCONTREES.....	18
DEUXIÈME PARTIE :	19
CADRE ANALYTIQUE	19
CHAPITRE I : PRESENTATION DES RESULTATS, ANALYSE DES DONNEES ET VERIFICATION DES HYPOTHESES	20
1. ANALYSE DES RESULTATS DE L'ENQUETE.....	20
2. VERIFICATION DES HYPOTHESES.....	36
3. LES FORCES ET LES FAIBLESSES DE LA COMMUNICATION INTERNE ACTUELLE DE LA CARFO	37
CHAPITRE II : RECOMMANDATION ET PROPOSITION D'UNE EBAUCHE DE STRATEGIE DE COMMUNICATION INTERNE.....	39
1. LES RECOMMANDATIONS	39
2. PROPOSITION D'UN PROJET DE STRATEGIE	40
CONCLUSION.....	43

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: les moyens de communication interne	20
Tableau 2: des outils de communication	21
Tableau 3 : les outils les plus utilisés	22
Tableau 4 : les entités impliquées dans le processus de communication interne de la CARFO	23
Tableau 5: répartition de la communication interne par canal.....	24
Tableau 6: de répartition par finalité de la communication interne.	25
Tableau 7: l'appréciation des supports de communication.....	26
Tableau 8: répartition de l'impact de la communication sur la motivation	27
Tableau 9: impacte de la communication interne sur la motivation des agents.....	28
Tableau 10: les perceptions des actions.....	29
Tableau 11: appréciation de la circulation de l'information.....	30
Tableau 12: avis sur l'unicité des informations transmises	31
Tableau 13: avis sur l'unicité de l'information	32
Tableau 14: avis sur l'impact de la communication interne sur la mobilisation des agents.....	33
Tableau 15: avis des responsables d'entité sur l'impact de la communication interne sur la mobilisation des agents.....	34
Tableau 16: appréciation de la participation des agents	35

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique 1 : les moyens de communication interne	20
Graphique 2 : répartition de la communication interne par outil	21
Graphique 3: les outils de communication les plus utilisés	23
Graphique 4 : les entités impliquées dans le processus de communication interne de la CARFO	24
Graphique 5: répartition des canaux de communication	25
Graphique 6 : répartition par finalité de la communication interne	26
Graphique 7: appréciation des supports.....	27
Graphique 8: avis des agents sur l'impact de la communication sur leur motivation.....	28
Graphique 9: avis des responsables d'entité par rapport à l'impact de la communication interne sur la motivation des agents	29
Graphique 10: perceptions des actions de communication.....	30
Graphique 11 : la circulation de l'information.....	31
Graphique 12: avis des agents sur l'unicité des informations transmises	32
Graphique 13 : avis des responsables d'entité sur l'unicité des informations transmises	33
Graphique 14: avis des agents sur l'impact de la communication interne sur leur mobilisation	34
Graphique 15: avis des responsables d'entité sur l'impact de la communication interne sur la mobilisation des agents.....	35
Graphique 16: participation des agents	36

Introduction générale

Une organisation est une structure composée d'un ensemble de personnes ou d'autres organisations travaillant pour atteindre un objectif commun sur la base de règles formelles et informelles, qui répond au besoin de communiquer. La communication joue dans ce cadre un rôle déterminant.

La communication en entreprise doit préconiser le bon fonctionnement de la structure. Malheureusement, elle est sources de malentendus et de désaccords. Les besoins en matière d'information et de communication se ressentent dans la plupart de nos entreprises. Au niveau interne, elle doit renforcer les liens sociaux entre les membres pour consolider les règles établies, les faire adhérer à l'objectif commun et les motiver à son atteinte.

De ce fait, la combinaison judicieuse des moyens devient l'élément fondamental de l'efficacité de la communication et de la réussite de l'entreprise. La communication dans une entreprise est un levier de performance. Qu'elle soit intentionnelle, qu'elle porte sur sa marque, son image, sa notoriété, ses services, ou ses produits, ou encore que ce soit une communication interne, sa mise en œuvre doit être encadrée par un plan de communication.

Dans le milieu professionnel, la communication a un enjeu important. Elle intéresse de plus en plus les dirigeants et le gestionnaire des organisations qui voient en elle un moyen de consolider l'esprit d'une exigence nécessaire à la productivité.

La communication des organisations publiques se trouve au croisement d'un constat d'une nécessité, d'une exigence d'un moyen, d'une difficulté

La communication interne permet un partage d'information, aide à mettre tout le personnel sur le même pied d'égalité en matière informationnelle. Pour communiquer, les entreprises utilisent plusieurs canaux pour transmettre l'information à son personnel, afin de les faire adhérer aux différents projets de l'entreprise. Elle a pour mission de transmettre l'information à l'intérieur d'une entreprise. Elle vise l'établissement d'un dialogue interactif au sein du personnel, faire comprendre et anticiper sur les besoins en information.

Mieux vaut comprendre et converger ensemble vers la vision globale de l'entreprise, accompagner la direction générale dans ses projets et faire rayonner l'image de l'entreprise que de gérer les incompréhensions, voire les situations de crise.

Notre travail se déroulera comme suit : première partie le cadre théorique et méthodologique de l'étude. Ensuite dans une seconde partie nous aborderons le cadre analytique qui visera à une analyse et à une interprétation de nos recherches afin de pouvoir amorcer des recommandations, pour enfin conclure.

PREMIERE PARTIE :
Cadre théorique et méthodologique

Chapitre I : Le cadre théorique

1. Problématique

Dans le secteur de la protection sociale au Burkina Faso, les Etablissement publics de prévoyance sociale se contentent, en général, d'offrir des prestations aux affiliés dans le souci de les satisfaire, mais sans tenir compte de la relation entreprise-affiliés-clients-pensionnés-salariés.

Or, l'échange d'informations tient une place importante des partenariats interne et externe.

La CARFO, est aujourd'hui une grande institution de sécurité sociale au Burkina Faso par le nombre de ses affiliés, son statut juridique, par sa place stratégique occupée dans les politiques du Gouvernement, mais aussi par la totale adhésion des travailleurs de l'Etat et des collectivités territoriales à son portefeuille.

Pour mieux asseoir son leadership, la CARFO se doit de mettre en place une bonne politique de communication, notamment à l'interne afin d'améliorer l'adhésion de son personnel à ses différents projets.

Toutes les études actuelles montrent qu'il n'y a points de succès dans une entreprise, sans la communication .Les actions de la communication interne permettent également une meilleure visibilité des acteurs qui interviennent, et non la responsabilité du Directeur seul à mettre le personnel au centre de ses processus.

Une entreprise comme la CARFO est constituée d'hommes et de femmes réunis et organisés en vue de l'accomplissement d'un projet commun créateur de valeur ajoutée, d'où, la nécessaire d'avoir une bonne communication interne pour se donner plus de chance de succès.

La communication interne d'un établissement public de prévoyance sociale comme la CARFO impacte sur l'image reflétée à l'extérieur, car c'est le personnel qui véhicule l'image

à l'extérieur. Selon l'enquête de satisfaction des retraités de la CARFO menée en 2013. En réponse à la question « Etes vous satisfaits des prestations ? », 80 % des pensionnés et usagers de la CARFO déclarent être satisfaits des services rendus par celle-ci. Ce qui est synonyme d'une image rayonnante. Cependant, cette image rayonnante est-elle un signe de bonne communication interne ? Quel est le sentiment des travailleurs de l'Institution ? Au sein de la CARFO, la réalisation de certains projets à l'exemple des soirées récréatives est parfois difficile. Les organisateurs rencontrent des difficultés liées à la non-participation effective de l'ensemble du personnel. A cela, il faut ajouter l'absence d'un département communication en tant que tel. La communication interne constitue donc l'un des problèmes de management et de fédération du personnel.

Le savoir-faire et le savoir être des agents constituent un fondamental pour la transmission d'une information juste aux usagers.

Quant à la Direction générale, elle attire l'attention du personnel sur son comportement et sa ponctualité au travail. Certains agents ne respectent pas les dispositions du règlement intérieur. Ce document, règlementant le travail à la CARFO, fait obligation à tout travailleur d'être à son poste aux heures de services. Des absences et retards sont régulièrement constatés. Ce qui est un non qualité des services rendus aux usagers qu'il faut éradiquer.

C'est pourquoi nous sommes intéressés à la question de savoir comment la CARFO bâti sa communication interne ? Même si 80 % des usagers se disent satisfaits selon l'enquête de 2013 et que certaines personnes sont satisfaites de ses prestations, peut-on parler d'une bonne communication ? Une bonne communication interne est un bon présage pour une bonne communication externe. En revanche, une communication externe basée sur une fausse communication interne ne va-t-elle pas se bloquer plus tard ? Assurément non ! C'est la raison pour laquelle nous nous sommes intéressés à la question de savoir comment la communication interne est bâtie à la CARFO, son rôle et ses objectifs pour pouvoir faire des propositions. La communication interne ne peut-elle pas contribuer à la motivation et la mobilisation des agents au travail pour plus de rayonnement ?

Ce sont autant de questions qui vont constituer l'ossature de notre travail sur « Analyse du système de communication interne au sein d'un établissement de prévoyance sociale : cas de la CARFO ».

2. Objectifs de recherche

1.1 Objectif principal

Par cette étude, nous voulons apporter notre contribution à l'amélioration de la communication interne à la CARFO.

1.2 Objectifs secondaires

Pour atteindre l'objectif principal, nous passerons par les objectifs secondaires suivants :

- a) Diagnostiquer les supports de la communication interne à la CARFO
- b) Identifier les acteurs du processus de communication interne à la CARFO
- c) Formuler des recommandations pour améliorer la communication interne au sein de la CARFO

3. Hypothèses de travail

Les hypothèses de travail sont des propositions de réponses anticipées aux questions précédemment soulevées. Ainsi les hypothèses suivantes nous serviront de pistes pour mener à bien nos investigations.

H1 : La communication interne accroît la motivation du personnel de la CARFO

H2 : La communication interne favorise l'unicité des informations émises de la CARFO vers l'extérieur

H3 : La communication interne permet la mobilisation du personnel de la CARFO lors des évènements

4. La pertinence

Nous pourrions mettre à la disposition de la CARFO un outil d'appréciation de sa politique de communication interne. Cette étude est une première sur la communication interne et réalisée pour la CARFO. Les résultats pourraient être utilisés pour améliorer sa pratique de la communication interne.

Tout lecteur trouvera dans notre document des éléments d'analyse de la communication interne au sein de la CARFO.

Enfin, ce travail nous permettra de confronter nos connaissances théoriques avec la réalité du terrain afin de contribuer en tant qu'agent de la CARFO à l'amélioration du travail du service communication.

5. Revue critique de la littérature

Il s'agit pour nous ici de faire l'état des lieux sur le thème et sur les recherches antérieures sur le sujet. La littérature ayant trait à l'objet de notre étude relève essentiellement d'ouvrages, d'articles et de revues spécialisées sur la communication interne.

❖ **Thierry LIBAERT**, dans son ouvrage « *la communication d'entreprise* », 3^{ème} édition (112 pages) Ed. ECONOMICA, 2010 évoque les enjeux et les principales techniques de la communication interne. Il souligne que la communication interne prend son sens en étroite relation avec le management de l'entreprise et repose sur l'identité de l'entreprise et le projet de l'entreprise. Elle est directement liée au projet de l'entreprise pour deux raisons.

D'abord, elle est partie intégrante des moyens de parvenir à l'objectif final sans participation des acteurs internes. Les résultats économiques seront difficilement atteints. Pour pallier l'absentéisme, accroître la qualité du travail, la communication interne se révèle être un outil incontournable. Ensuite, la force du projet d'entreprise dépend de son élaboration que de son achèvement. Ainsi, un projet qui découlerait d'une démarche participative et constructive avec la majorité des acteurs de l'entreprise aura davantage de chance de réussir qu'un projet élaboré par la seule

Direction. Elle dépend du dispositif managérial au travers de la politique de communication interne sont spécifiés.

Par ailleurs toute communication externe doit s'appuyer sur une démarche préalable de communication interne qui doit s'intégrer dans la politique de communication globale.

Cependant la communication interne est une partie intégrante de l'image globale. En effet toute activité interne est susceptible d'une médiatisation externe et chaque agent est ambassadeur d'image. De ce fait, elle doit faire l'objet de prudence, éviter la tentation manipulatrice et appréhender ses limites.

Les cibles de la communication interne se distinguent par collègue, par statut, par activités, ou par ancienneté.

Les outils propres de la communication interne sont : le journal d'entreprise, la circulation de l'information (les outils écrits classiques, revues, l'affichage : les outils oraux classiques : conférences et discours au personnel, évènement interne, les réunions de services). La communication ne peut se réduire à la fonction de diffusion de message ou de propagation de déclarations intéressées. Elle doit se baser sur l'écoute et le respect de son interlocuteur défini plus largement qu'une simple cible.

- ❖ Quant à **Martial Pasquier**, dans son ouvrage « *communication publique* » (328 pages) 1^{er} édition des Editions De Boeck Université 2011, il nous parle de la communication des organisations publiques. L'administration, et plus généralement les organisations publiques, sont de plus en plus souvent des acteurs actifs de la communication. Elles doivent promouvoir les valeurs de la société, valoriser les enjeux des décisions, les justifier, valoriser les activités réalisées et faire face aux nombreuses sollicitations des médias et de toute la population. L'auteur nous présente les particularités et les contraintes de la communication de ces organisations.

Il traite également de la conception des activités de communication dans le secteur public. Il termine par les principaux outils utilisés en matière de communication des entreprises.

La communication et l'information sont intimement liées à la vie de société. Bien que difficiles à circonscrire, elles sont pourtant au cœur du management. Sans information l'homme ne peut pas participer à la vie commune. Sans communiquer ou transmettre de l'information il reste isolé et ne peut développer des liens sociaux.

- ❖ En ce qui concerne **Eric Maigret**, dans son ouvrage « *sociologie de la communication et des médias* », 3^{ème} édition, il parle d'un fait de la communication comme étant un objet à trois dimensions. Il nous parle des difficultés de réflexion sur la communication. Il nous apprend également à culturaliser la communication par le jeu production / réception.

De l'autre, des enjeux normatifs à partager dans toute communauté qui vise l'idéale d'une raison partagée, d'une plénitude liée à l'échange. L'objet de la communication est devenu si large qu'il ne semble plus recouvrir aujourd'hui quelque chose de cohérent c'est à dire transmettre, exprimer, se divertir, aider à vendre, éclairer, représenter, délibérer. La question de la communication serait d'un côté des outils de transmission de l'information, avec toutes les réussites liées à la performance, à l'efficacité. La communication pour lui est un phénomène « naturel », « culturel » et « créatif », par ordre croissant d'importance. Ces trois niveaux de pertinence correspondent aux niveaux d'implantation de l'homme dans l'univers des objets, des relations interindividuelles et des ordres sociopolitiques. La sémiotique est selon lui un mouvement de pensée qui occupe une place importante dans l'histoire des théories de la communication en proposant les interrogations sur les mécanismes de persuasion des messages. Les difficultés rencontrées conduisent sur la voie d'une prise en compte des acteurs de la communication. Elle apporte des tentatives de constitution d'une science générale de la communication en mettant l'accent sur la question technique, et d'une conception nouvelle de la communication concevant cette dernière comme une activité de dialogue et non seulement de transmission. Le choix de ce document nous permet de mieux comprendre les concepts de la communication enrichissante sur notre thème.

- ❖ **Lendrevie-Lévy-Lindon** pour leur part dans l'ouvrage « *MERCATOR* », 9^{ème} édition P.465, parlent de la multiplicité des sources car tout communique et influence la perception des messages et leur interprétation. La cible de la communication interne est, pour eux, le personnel de l'entreprise. Elle a pour but de l'influencer, de le motiver, de créer et d'entretenir dans l'entreprise un bon climat social. Aussi, dans ce livre nous avons appris que toute personne n'appartient à un groupe. Le groupe influence le comportement de ses membres.

Ainsi, un groupe est constitué par plusieurs personnes ayant des buts et des besoins communs qu'elles satisfont en coopérant : interdépendance des personnes et conscience de cette interdépendance. Pour pouvoir coopérer, il est nécessaire que les membres du groupe partagent des croyances, des valeurs et des normes qui règlent leurs interactions.

L'étude des leaders d'opinion est d'un intérêt particulier pour comprendre les modes d'influence dans un groupe. Le pouvoir du leader est fondé soit sur son aptitude à personnifier les valeurs qui réunissent le groupe, soit par son expertise soit sur sa position particulière dans le réseau de communication.

Dans les services, le comportement et l'aspect des salariés influencent la perception que les clients ont de l'entreprise. L'uniforme que portent ces salariés est un des aspects de l'image de l'entreprise. Il est l'expression d'une politique de communication. Par politique de communication d'une entreprise, on entend les informations, les messages et d'autres signaux de toute nature que l'entreprise émet en direction de tous les publics. Cette politique met en œuvre de multiples moyens de communication.

- ❖ En ce qui concerne **Aude Riom-Thierry Libaert-Assaël Adary**, dans leur ouvrage « *toute la fonction communication édition DUNOD* », la communication interne se définit comme l'ensemble des échanges d'information, mais aussi affectif et symbolique qui s'établissent entre les membres d'une organisation, leur permettant de coexister et de travailler ensemble. Une action aussi certainement ancienne que l'entreprise. Ce document enseigne sur la communication et ses pratiques. C'est ainsi que le livre nous apprend que la communication est un métier avec ses codes, ses valeurs et ses exigences.

Après lecture de ce livre, il nous est ressorti trois éléments clés de la fonction communication qui sont : d'abord, la communication est un véritable levier stratégique pour les entreprises. Cette fonction enrichit et donne de la valeur à la marque et à l'entreprise elle-même ; ensuite, la communication se doit d'être éthique et sociale...

A l'heure du grand déballage d'information et de la transformation du propos banal en catalyseur de « prêt à penser », la responsabilité de la communication est devenue un enjeu majeur ; enfin, la communication se planifie, se vérifie et participe de ce fait au

développement de l'entreprise. Mais pour y arriver, il faut toujours retenir que la communication est affaire de sens, de contenus, de réflexion et de valeurs.

A la clé, il y a l'image et la réputation des marques, devenues des éléments incontournables de la valorisation des organisations aujourd'hui, y compris au sens financier du terme. Il y a aussi la manière dont les organisations sont en mesure d'entrer en relation avec leurs différents publics et d'entretenir le dialogue avec eux, en résistant aux crises et en s'affirmant comme des acteurs responsables.

- ❖ Pour ce qui est de la 3^{ème} édition 2012 de l'ouvrage « *Pentacom* », de **Philippe Malaval** et **Jean Marc Decaudin**, ils ont eu le mérite de mettre l'accent sur la communication corporate, la communication interne, la communication financière et la communication marketing.

Ils développent également les principales théories permettant de comprendre la communication des entreprises et d'en analyser les implications dans la construction d'une stratégie de communication. Ils ajoutent que la connaissance théorique de la communication interpersonnelle vient renforcer la compréhension du cadre de la communication d'entreprise. Ainsi, la communication peut se définir comme une interaction entre deux locuteurs pour laquelle la relation est aussi importante que les locuteurs ou le contenu du message transmis. Pour eux, il est impossible de renoncer à une communication ou de la refuser, ce que les membres de l'école de PALO ALTO expriment par l'axiome « on ne peut ne pas communiquer ». En d'autres termes, tout est communication. Une analyse de communication ne peut être complète si elle n'intègre pas, en plus de l'étude des mots, tous les signes, tous les symboles, tous les silences. Ce principe est très important à prendre en compte pour les entreprises.

Aussi, comprendre un processus de communication nécessite la connaissance et l'analyse de son contexte, un code comportemental et des règles admis et acceptés tant par les émetteurs que par les récepteurs sont utilisés dans les communications. Leur méconnaissance empêche la compréhension des messages communiqués et oblige l'association des messages verbaux conscients à leurs contextes.

Ils expliquent que la communication verbale et la communication non verbale forment un tout, un ensemble intégré et l'analyse d'une seule de ces dimensions, par exemple les mots employés, ne présentent d'intérêt puisqu'ils ne permettront pas de comprendre le sens de tout. La communication est donc circulaire. Son efficacité

dépend de son contexte et la relation entre les locuteurs compte autant que le contenu du message lui-même.

- ❖ Pour **Jean Marc DECAUDIN** et **Jacques IGALENS** dans leur œuvre « *la communication interne* », 2^{ème} édition DUNOD, de leur côté, ils évoquent la relation entre communiquer et travailler. Ils pensent que travailler, c'est communiquer. Ainsi, communiquer c'est créer du lien et rendre possible la performance globale.

Cette 2^{ème} édition mise au jour propose un cadre conceptuel et une méthodologie éprouvée pour construire une communication interne optimale.

- ❖ **Marie Hélène Westphalen- Thierry LIBAERT** pour ce qui les concerne, dans leur ouvrage « *COMMUNICATOR* » 5^{ème} édition 2009, ils expliquent comment bâtir et mettre en œuvre une stratégie de communication interne et externe en s'appuyant sur les techniques fondamentales de communication. Ils ajoutent que l'entreprise doit s'affirmer, parler, dialoguer. Ainsi, plus efficace sera sa politique de communication, plus forte sera son image. Alors, la communication des organisations est le processus d'écoute et d'émission de message et de signes à destination de public particulier, visant à l'amélioration de l'image, au renforcement de leurs relations par conséquent l'entreprise ne peut aux exigences d'information des hommes qui l'entourent. Quelles qu'en soient les occasions, quelles qu'en soient les méthodes, les relations avec les salariés constituent l'un des moyens de répondre à ses demandes. De la teneur des messages diffusés dépendra entre autre la qualité de son image. Tout en évoquant les supports écrits réalisés pour une « communication » directe, il ressort également l'existence d'autres moyens, plus détournés, qui ont leur place dans une stratégie de communication interne.

Ils pensent que faire circuler dans l'entreprise les documents n'est pas très compliqué et cela influe favorablement sur l'image de l'entreprise et le climat interne. Les auteurs du Communicator nous apprennent que parler est le moyen d'échange le plus naturel, le plus immédiat.

De ce fait dans les entreprises comme dans n'importe quel groupe, la communication orale se fait de manière informelle autour de procédures plus formalisées (réunions, instances de dialogue).

❖ Pour ce qui est de **Liliane DEMONT-LUGOL, Alain KEMPF, Martine RAPIDEL et Charles SCIBETTA** dans leur ouvrage « *communication des entreprises* » 2^{ème} édition 2008, publié par Armand Colin, abordent la communication comme un outil au service des organisations. Ils considèrent que dans un environnement de plus en plus concurrentiel, la communication est devenue un outil stratégique non seulement pour les entreprises, mais également pour les administrations, collectivités et associations : communication interne pour informer et fédérer les salariés en utilisant des moyens multiples. Ils nous proposent une présentation des outils et stratégies à mettre en œuvre et ils nous donnent des conseils et méthodes.

❖ Quant aux quattete **L. Demont, A. Kempf, M. Rapidel et C. Scibetta**, dans leur ouvrage « *communication des entreprises* », édition mars 2005, étapes références, ils estiment que la communication est l'affaire de toutes les organisations : entreprises publiques, privées et association. Ils ajoutent que ces structures communiquent par des campagnes de publicité produit et marque, des campagnes institutionnelles, sociales et de la communication interne. Aussi, ces différents types de communication s'entrecroisent et utilisent des outils très diversifiés tels que les grands médias et autres. Ils expliquent également que les techniques de communication permettant de participer à la conception, à la mise en œuvre et à la gestion d'action de communication spécifique ou globale, d'en coordonner et planifier les différentes tâches et d'en contrôler les résultats. Ainsi, les méthodes et conseils sont le prolongement des connaissances acquises, les activités résolues en sont la mise en application. La logique de la communication globale repose sur une cohérence entre les différents modes d'expression de l'entreprise externe et interne afin d'en rechercher des synergies.

Il semble difficile de développer une image externe sans se soucier de l'adhésion et de l'implication du personnel qui constitue le premier vecteur d'image d'une entreprise et l'acteur de la mise en œuvre de sa politique. Quant à la communication interne, elle comprend l'ensemble des moyens de communication destinés au personnel.

La communication par l'organisation d'un évènement s'inscrit dans l'option de développer des relations de proximité et de complicité avec les publics autour des centres d'intérêts de l'entreprise. C'est ainsi qu'elle a de nombreuses fonctions des

plus élémentaires (transmettre des informations) aux plus élaborées (impliquer et motiver le personnel).

- ❖ Contrairement aux précédents auteurs, **Pierre JOO et Céline MAS**, dans leur ouvrage « *les métiers de la communication* » de Ellipses Edition Marketing SA, 2012, ces auteurs étudient les différents métiers de la communication qui cohabitent et fonctionnent de concert. En effet, au fur et à mesure que les outils se multiplient et que les campagnes se globalisent, les actions entreprises exigent de plus en plus de compétence et de spécialisation pour atteindre l'efficacité et agir à propos. Ils ajoutent que la communication est simplement une technique consistant à exprimer de la manière la plus pertinente un message afin qu'il soit compris par un public, une partie prenante. Pour eux, la communication présente deux objectifs : faire comprendre le message et, dans un deuxième temps, faire en sorte que l'audience concernée y adhère. Ainsi, une communication efficace favorisera une adhésion. Autrefois la communication se fond sur une relation entre le message émis et son public. Si le message est émis par une source, les récepteurs sont pléthoriques. Par ailleurs, la communication interne n'est pas toujours considérée à sa juste valeur. Elle est pourtant un pilier de l'image des entreprises et de leur bonne marche. De ce fait, le spécialiste de la communication interne est le professionnel qui va mettre de l'huile dans les rouages et proposer des messages et des outils.

Chapitre II : Le cadre méthodologique

Dans le cadre de notre étude, nous allons suivre la méthodologie suivante :

1. Le cadre de l'étude

La CARFO est un Etablissement public de prévoyance sociale (EPS), dotée de la personnalité juridique et de l'autonomie financière. Elle est, à cet effet, chargée de la gestion du régime de retraite des fonctionnaires, militaires et magistrats, institué par la loi n° 47/94/ADP du 29 novembre 1994 portant régime général de retraite des fonctionnaires, militaires et magistrats, étendu aux agents contractuels de la fonction publique recrutés à partir du janvier 1999 à travers la loi n°006-2001/AN du 17 mai ; du régime de prévention et réparation des risques professionnels, institué par la loi n°022/2006/AN du 16 novembre 2006 portant régime de prévention et de réparation des risques professionnels applicables aux agents de la Fonction publique, aux militaires et aux magistrats.

La CARFO a son siège à Ouaga 2000, sur l'avenue Ousmane SEMBENE. Elle a deux annexes à Ouagadougou. L'une au 722, avenue Tibo Bernard OUEDRAOGO sise au secteur 13, abritant le service des archives et de la documentation (SAD). L'autre étant située au 1201, avenue de l'Oubritenga au secteur 4 et abrite la Direction financière et comptable.

2. La délimitation du champ de l'étude

L'Association internationale de la sécurité sociale (AISS) est une organisation internationale de premier plan qui regroupe des institutions et des organismes de sécurité sociale du monde entier. L'AISS vise à promouvoir une sécurité sociale dynamique en tant que dimension sociale dans le contexte de la mondialisation, en favorisant l'excellence dans la gestion de la sécurité sociale. Fondé en 1927, le Secrétariat de l'AISS est situé au siège du Bureau international du Travail à Genève.

L'AISS fournit des informations, des plates-formes de recherche, de l'expertise pour ses membres afin de construire et de promouvoir des systèmes et des politiques de sécurité sociale dynamique à travers le monde

L'AISS rassemble 254 affiliés et 329 membres associés d'Afrique, d'Amériques, d'Asie-Pacifique et Europe, afin de promouvoir et développer la sécurité sociale à travers le monde.

L'univers de la prévoyance sociale en Afrique est encadré par la Conférence interafricaine de la prévoyance sociale (CIPRES), à l'initiative des ministres de finance de la "zone franc" en 1991. La CIPRES est un organisme de contrôle et d'appui technique aux caisses africaines de sécurité sociale. Elle traduit la volonté commune des Etats membres de la conférence d'intégration sous régional, pour aller à une croissance économique soutenue, en garantissant la protection de la majeure partie des populations par la mise en place des organismes de protection.

La CIPRES a son siège à Lomé au Togo, et elle compte quinze (15) Etats membres et vingt-deux (22) organismes membres. La Caisse autonome de retraite des fonctionnaires (CARFO) est un établissement public de prévoyance sociale membre de la CIPRES depuis 2006.

Une caisse ou établissement de prévoyance sociale est une institution qui collecte les cotisations sociales des travailleurs actifs et les redistribue aux retraités ou passifs selon le système de solidarité. Contrairement aux sociétés d'assurance privées, qui offrent leurs prestations selon le système de capitalisation des fonds récoltés.

Au Burkina Faso, tous les EPPS sont nés de l'initiative de l'Etat burkinabè, soucieux de la protection selon des employés du secteur public et privé.

Comptant un siège et des annexes à Ouagadougou ainsi que deux directions régionales à Bobo-Dioulasso et Koudougou, la CARFO constitue dans son ensemble le cadre général de nos recherches. Il concerne donc aussi bien Ouagadougou, Koudougou que Bobo-Dioulasso.

Notre étude porte sur la contribution de la communication et tout particulièrement de la communication interne sur la CARFO. Il s'agit ici d'étudier l'impact de la communication interne sur l'image de l'entreprise, la place de la communication interne, de proposer des améliorations afin de susciter une implication durable du personnel au côté de la direction générale et de répondre aux besoins d'information des salariés et mieux minimiser les incompréhensions.

3. Les Techniques d'investigation

❖ La recherche documentaire

Pour notre étude, nous allons procéder par une analyse documentaire. Cette analyse prendra en compte les notes de services et d'information, les synthèses des réunions du conseil de Direction de la CARFO, les comptes rendus de réunion des partenaires sociaux. L'exploitation et la compilation de documents sur place. Ainsi, les chronos d'archivage des documents seront consultés pour compilation des données. Aussi, nous scruterons des ouvrages, des livrets et tout pouvant nous être utile dans notre démarche.

❖ Les entretiens

Cette démarche nous permettra d'enrichir notre travail avec les propos des responsables, des représentants du personnel et une partie du personnel avec lesquels nous nous entretiendrons.

L'entretien téléphonique interviendra dans cette méthodologie en vue d'obtenir d'autres informations sur les pratiques de communication.

❖ L'observation directe participante

Elle est une technique adaptée à notre travail parce qu'elle nous permet de comprendre les procédures et leur utilité. Ceci permet de participer aux prises des décisions lors des réunions et d'appréhender les raisons du choix des différents flux de communication utilisés par l'entreprise.

❖ La recherche sur Web

Elle est utilisée compte tenu de son actualité. Les moteurs de recherche, tels que Google et Wikipédia, nul n'ignore aujourd'hui leur portée didactique notamment celle du web dont on ne peut se soustraire.

❖ Modes de traitement des données

Pour la collection des données, nous allons utiliser des logiciels tels que : Sphinx, Excel

4. Sondage

Notre choix a été fait de manière stratégique. Compte tenu de l'expérience nouvelle de ce type d'étude au sein de la CARFO, nous avons décidé d'utiliser l'échantillonnage par convenance. En effet, nous nous voyons dans l'obligation de consulter tous les chronos de rangement des notes de service et d'information, ceux des comptes rendus de réunion, ceux des synthèses du conseil de direction. Pour cela nous avons pris comme échantillon tous les directeurs de service soit 13 au total, 14 Délégués du personnel, 9 représentants syndicaux, 2 membres du CELS, 2 membres du bureau de la cellule sport et 5 membres du bureau de l'Association des femmes de la CARFO (AFCA), 2 conférenciers de la CARFO, 3 membres de la commission de recours gracieux et 30 candidats au test interne en vue des promotions.

5. Les difficultés rencontrées

Dans le cadre de cette étude, nous n'avons pas rencontré de difficultés majeures. Tout a été facilité par la Direction générale de la CARFO.

DEUXIÈME PARTIE :

Cadre analytique

Chapitre I : Présentation des résultats, analyse des données et vérification des hypothèses

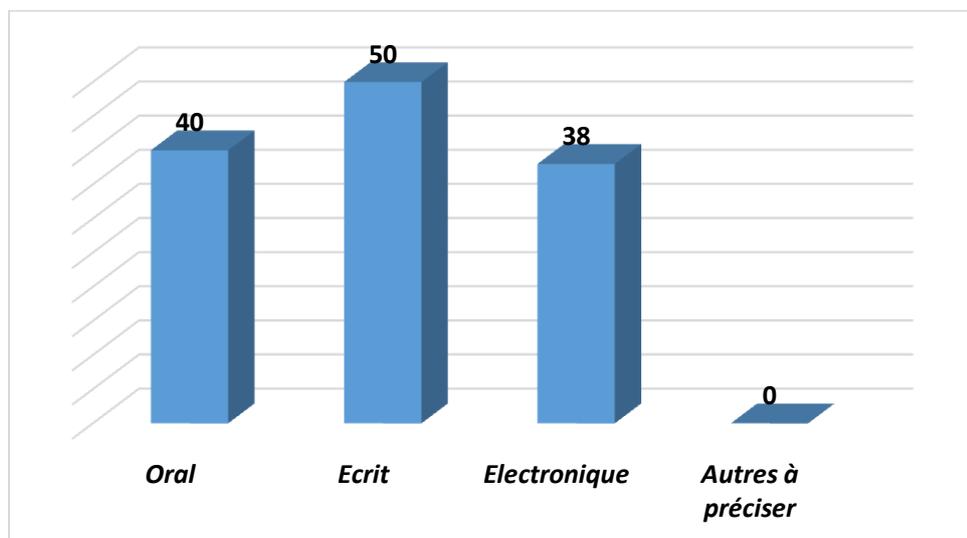
1. Analyse des résultats de l'enquête

1.1 Quels sont les moyens de communication interne que vous connaissez ?

Tableau 1: les moyens de communication interne

Moyens de communication	Nb cit.	Fréq
Oral	40	80,0%
Ecrit	50	100%
Electronique	38	76,0%
Autres à préciser	0	0,0%
TOTAL OBS.	50	

Graphique 1 : les moyens de communication interne



Source : enquête réalisée par H. Nazaire OUATTARA Période du 05 au 09 décembre 2016

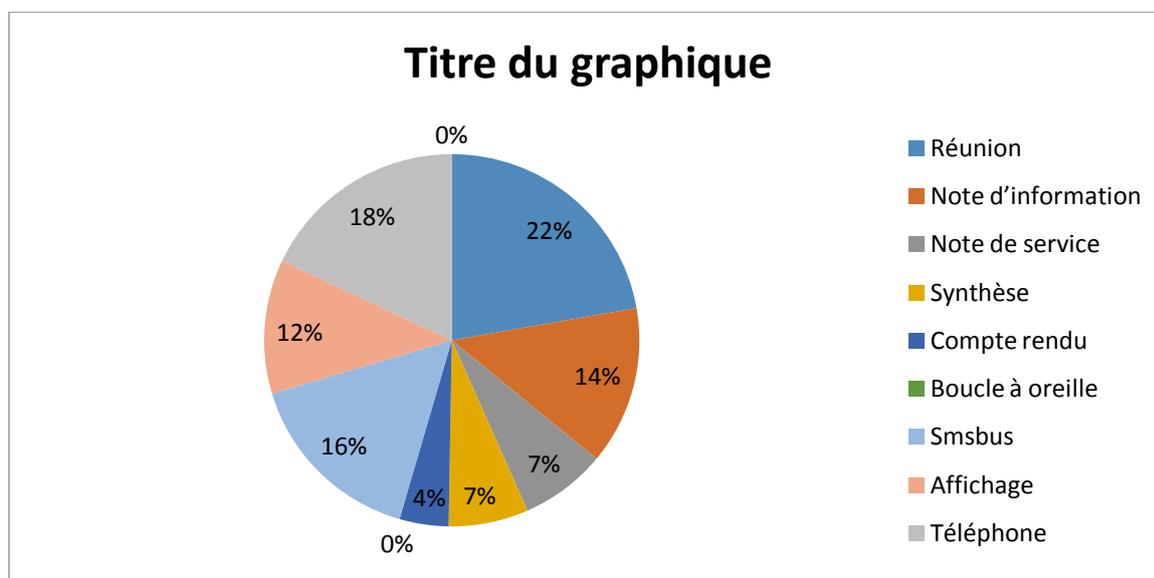
Commentaire : Du graphique n° 1, il ressort que le moyen écrit a été cité 50 fois par nos enquêtés. Le moyen oral quant à lui, est cité 40 fois par notre cible d'enquête. Le moyen électronique a retenu 38 citations. Ainsi, nous retenons que le moyen électronique est moins utilisé à la CARFO. Et qu'en revanche, l'écrit occupe une place de choix contre l'oral et se positionne au second plan.

1.2. Quels sont les outils de communication interne que vous utilisez à la CARFO ?

Tableau 2: des outils de communication

Outils utilisés par entité	Nb cit.	Fréq.
Réunion	42	84,0%
Note d'information	26	52,0%
Note de service	14	28,0%
Synthèse	13	26,0%
Compte rendu	8	16,0%
Boucle à oreille	0	0,0%
Smsbus	30	60,0%
Affichage	22	44,0%
Téléphone	34	68,0%
Autres à préciser	0	0,0%
TOTAL OBS.	50	

Graphique 2 : répartition de la communication interne par outil



Source : enquête réalisée par H. Nazaire OUATTARA Période du 05 au 09 décembre 2016

Commentaire : Au vue du graphique n°2, la réunion a été citée 42 fois comme étant un outil de communication interne dont la CARFO se sert. On notera aussi que le téléphone et le smsbus qui est le système de messagerie instantanée permettant l'envoi de message

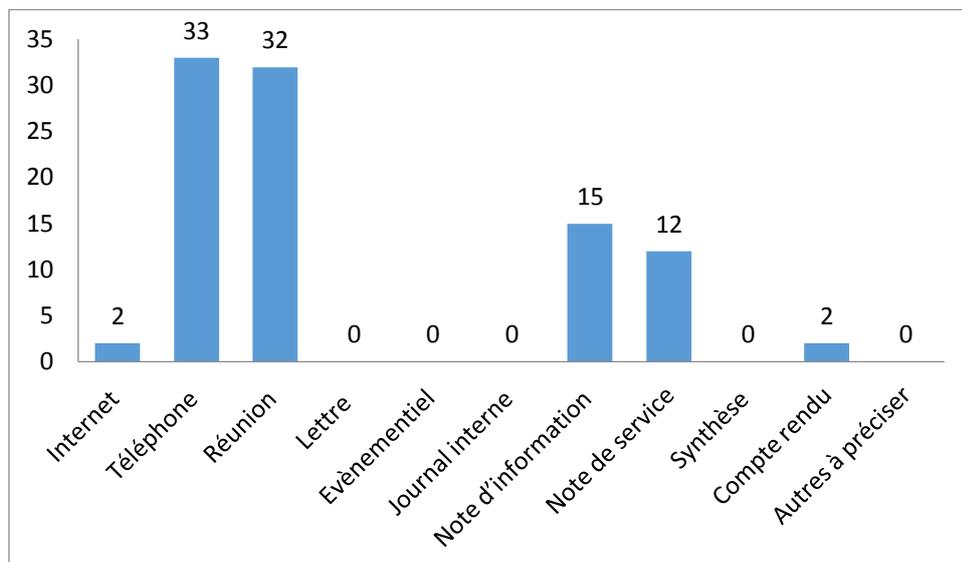
électronique occupent des places de choix dans cet espace de communication interne avec respectivement 34 et 30 voix. Aussi, la note d'information et l'affichage ne sont pas en reste successivement avec 26 et 22 citations. Cependant, la note de service, la synthèse et le compte rendu sont les moins nommés avec 14, 13 et 8 de citation. En conclusion, nous dirons que la réunion est l'outil privilégié de la communication interne de la CARFO.

1.3. Quels sont les outils de communication interne les plus utilisés à la CARFO ?

Tableau 3 : les outils les plus utilisés

Les Outils les plus utilisés	Nb .cit.	Fréq.
Internet	2	4,0%
Téléphone	33	66,0%
Réunion	32	64,0%
Lettre	0	0,0%
Evènementiel	0	0,0%
Journal interne	0	0,0%
Note d'information	15	30,0%
Note de service	12	24,0%
Synthèse	0	0,0%
Compte rendu	2	4,0%
Autres à préciser	0	0,0%
TOTAL OBS.	50	

Graphique 3: les outils de communication les plus utilisés



Source : enquête réalisée par H. Nazaire OUATTARA Période du 05 au 09 décembre 2016

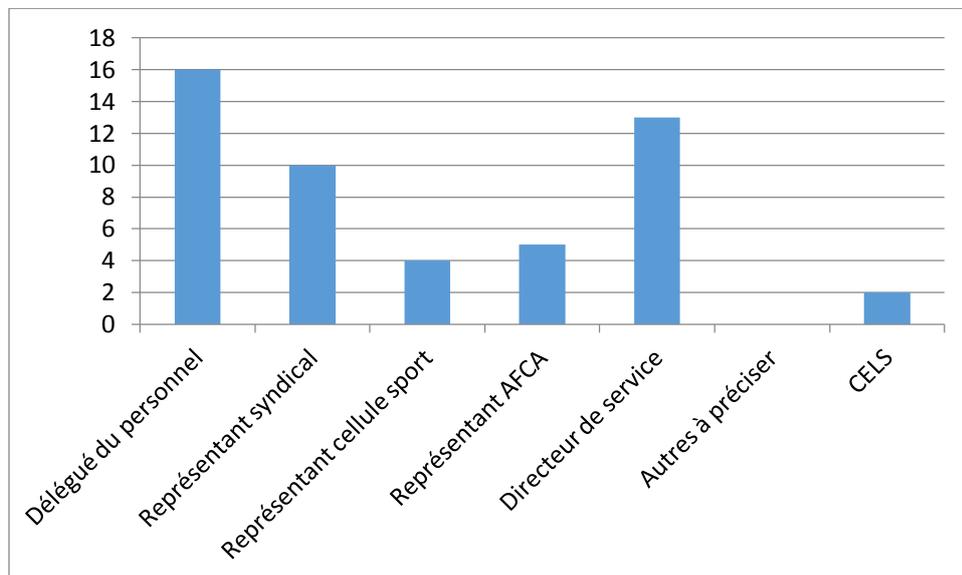
Commentaire : au regard des données du graphique n°3 issues de notre enquête, nous constatons que 33 enquêtés disent que le téléphone est l'outil de communication interne le plus utilisé. Ensuite, la réunion a été nommée 32 fois comme étant plus utilisée par les enquêtés. En outre, nos enquêtés ont désigné 15 fois la note d'information et 12 fois la note de service. Par ailleurs, nous remarquons que certains outils comme l'internet a été cité seulement deux fois par les enquêtés. De ce qui suit, nous en déduisons que l'utilisation de l'internet est au minimum.

1.3. Êtes-vous responsable d'une des entités ci-après au sein de la CARFO ?

Tableau 4 : les entités impliquées dans le processus de communication interne de la CARFO

ENTITE	Nb .cit .	Fréq
Délégué du personnel	16	32,0%
Représentant syndical	10	20,0%
Représentant cellule sport	4	8,0%
Représentant AFCA	5	10,0%
Directeur de service	13	26,0%
Autres à préciser	0	0,0%
CELS	2	4,0%
TOTAL OBS.	50	100%

Graphique 4 : les entités impliquées dans le processus de communication interne de la CARFO



Source : enquête réalisée par H. Nazaire OUATTARA Période du 05 au 09 décembre 2016

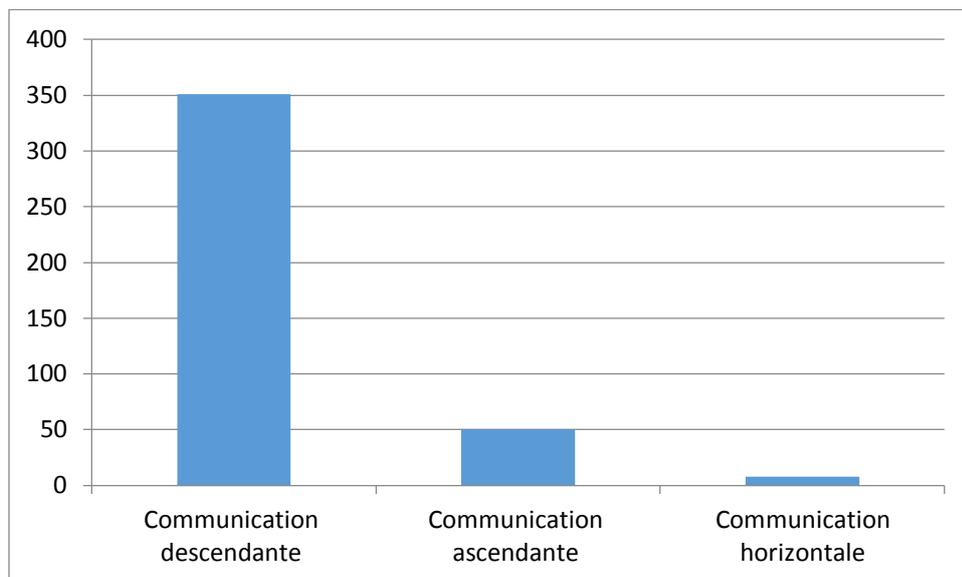
Commentaire : De notre enquête, il ressort que la communication interne de la CARFO est animée par plusieurs entités (acteurs). Ainsi, l'on constate que les délégués du personnel et les Directeurs de service sont les premières entités de la communication interne. Ils sont désignés respectivement par 32% et 26 % dans le graphique n°4. De plus, 20% concerne les syndicats et 10% l'Association des femmes de la CARFO (AFCA). En conclusion, nous constatons que le personnel, à travers les délégués du personnel, occupe une bonne place dans le processus de communication interne.

1.5. Quels sont les canaux de transmission de l'information au sein de la CARFO ?

Tableau 5: répartition de la communication interne par canal

Canal de communication	Nombre	Fréq.
Communication descendante	351	85,8190709
Communication ascendante	50	12,22493888
Communication horizontale	8	1,95599022
Total	409	100

Graphique 5: répartition des canaux de communication



Source : compilation documentaire de l'année 2015 (note de service, note d'information, synthèse de réunion).

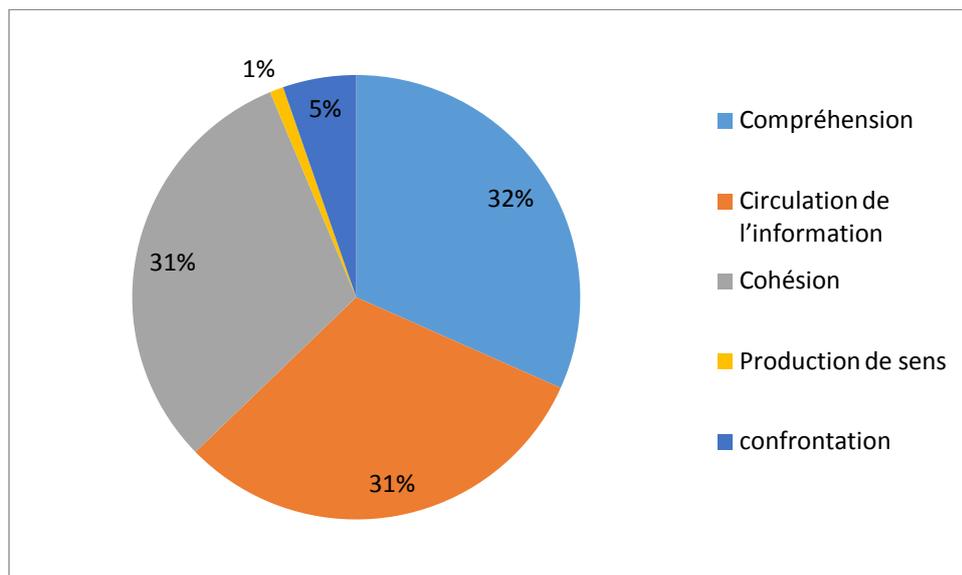
Commentaire : au regard du graphique qui précède, il ressort que la communication descendante occupe la première place à la CARFO car elle représente 86% de la communication interne. Ensuite, la communication ascendante vient en deuxième position avec 12% de la communication interne. Par contre, la communication horizontale est à 2%. Ce dernier élément montre que la communication inter-service est très peu développée.

1.6. Quelles sont les finalités de la communication interne de la CARFO ?

Tableau 6: de répartition par finalité de la communication interne.

Les finalités de la communication	Nombre	Fréq.
Compréhension	353	31,68761221
Circulation de l'information	346	31,05924596
Cohésion	345	30,96947935
Production de sens	11	0,987432675
confrontation	59	5,296229803
Total	1114	100

Graphique 6 : répartition par finalité de la communication interne



Source : compilation documentaire de l'année 2015

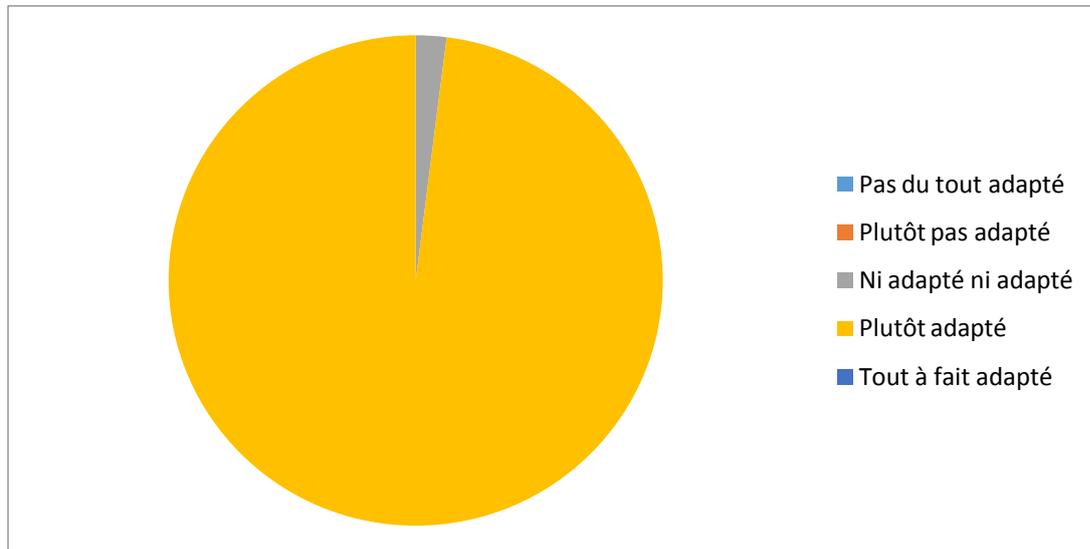
Commentaire : la compréhension est l'objectif primordial de toute la communication interne de la CARFO. Au regard du graphique ci-dessus, nous constatons qu'elle retient 32% de la communication interne. Ensuite, la circulation de l'information et la cohésion ont chacune une part égale, soit 31% de la communication interne. La confrontation quant à elle retient 5% de la communication interne de la CARFO. Par contre, la production de sens est de 1% de la communication interne. Nous retenons que la communication interne de la CARFO vise à faire comprendre les instructions de la Direction Générale.

1.7. Comment appréciez-vous les supports de communication interne de la CARFO ?

Tableau 7: l'appréciation des supports de communication

appréciation des supports	Nb .cit .	Fréq
Pas du tout adapté	0	0,0%
Plutôt pas adapté	0	0,0%
Ni adapté ni adapté	1	2,0%
Plutôt adapté	49	98,0%
Tout à fait adapté	0	0,0%
TOTAL OBS.	50	100%

Graphique 7: appréciation des supports



Source : enquête réalisée par H. Nazaire OUATTARA Période du 05 au 09 décembre 2016

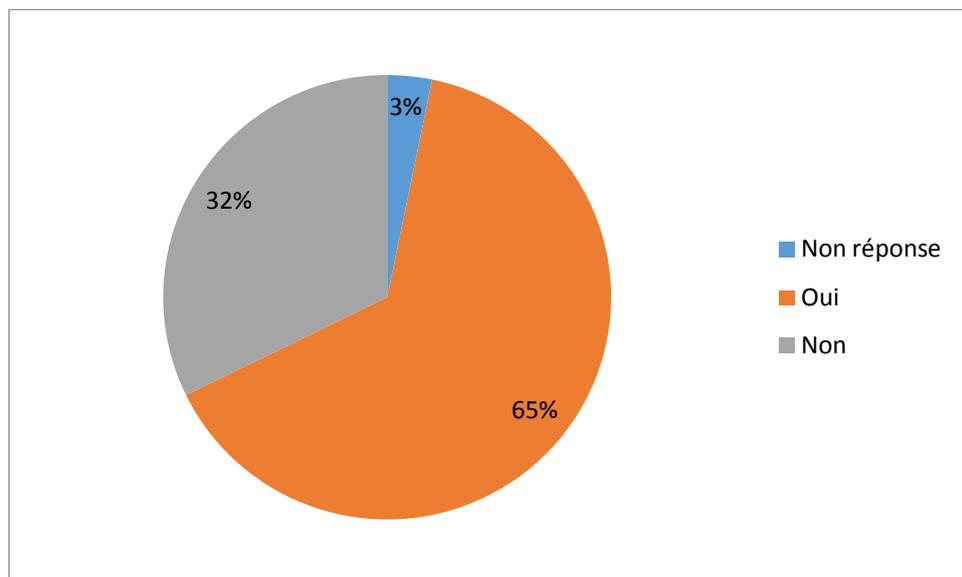
Commentaire : au regard du graphique ci-dessus, 98% de nos enquêtés apprécient les supports de communication interne comme étant plutôt adapté, contre 2% de notre cible qui apprécie les mêmes supports comme ni adapté ni inadapté.

1.8. La communication interne impacte-elle votre motivation au travail ?

Tableau 8: répartition de l'impact de la communication sur la motivation

appréciation des supports	Nb .cit .	Fréq
Non réponse	1	3,2%
Oui	20	64,5%
Non	10	32,3%
TOTAL OBS.	31	100%

Graphique 8: avis des agents sur l'impact de la communication sur leur motivation



Source : enquête réalisée par H. Nazaire OUATTARA Période du 05 au 09 décembre 2016

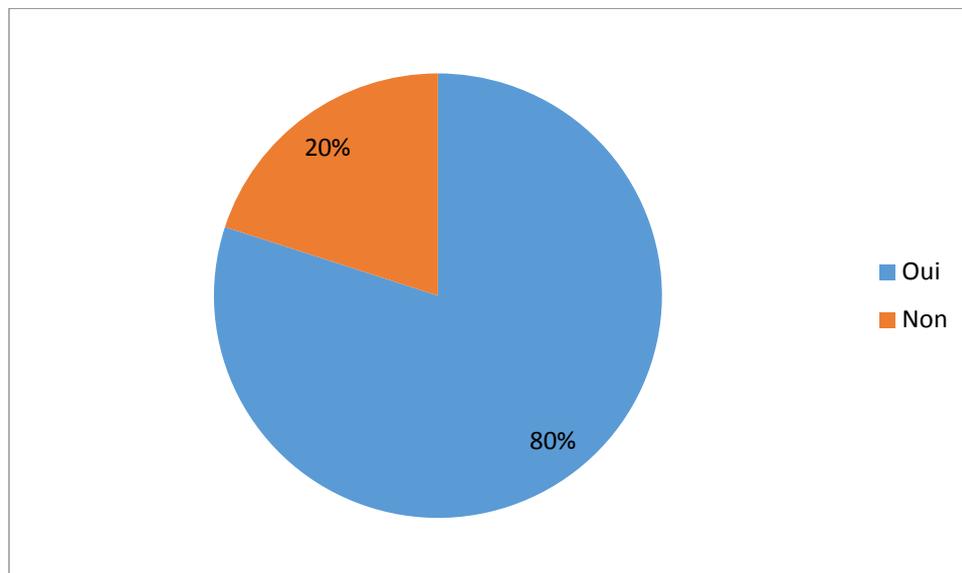
Commentaire : pour les agents, environ 65% de notre cible d'enquête, affirment que la communication interne de la CARFO augmente leur motivation au travail. Par contre, pour 32% environ, c'est le contraire, car ils sont quant à eux, démotivés.

1.9. La communication interne impacte-elle la motivation des agents ?

Tableau 9: impacte de la communication interne sur la motivation des agents

Communication interne impacte motivation	Nb .cit .	Fréq
Oui	40	80,0%
Non	10	20,0%
TOTAL OBS.	50	100%

Graphique 9: avis des responsables d'entité par rapport à l'impact de la communication interne sur la motivation des agents



Source : enquête réalisée par H. Nazaire OUATTARA Période du 05 au 09 décembre 2016

Commentaire : En observant le graphique ci-dessus, nous constatons que 80% des responsables d'entité de communication interne de la CARFO affirment que la communication interne de la CARFO augmente la motivation des agents au travail ; contre 20% qui soutiennent le contraire.

1.10. Quels sont les perceptions des actions de communication interne de la CARFO ?

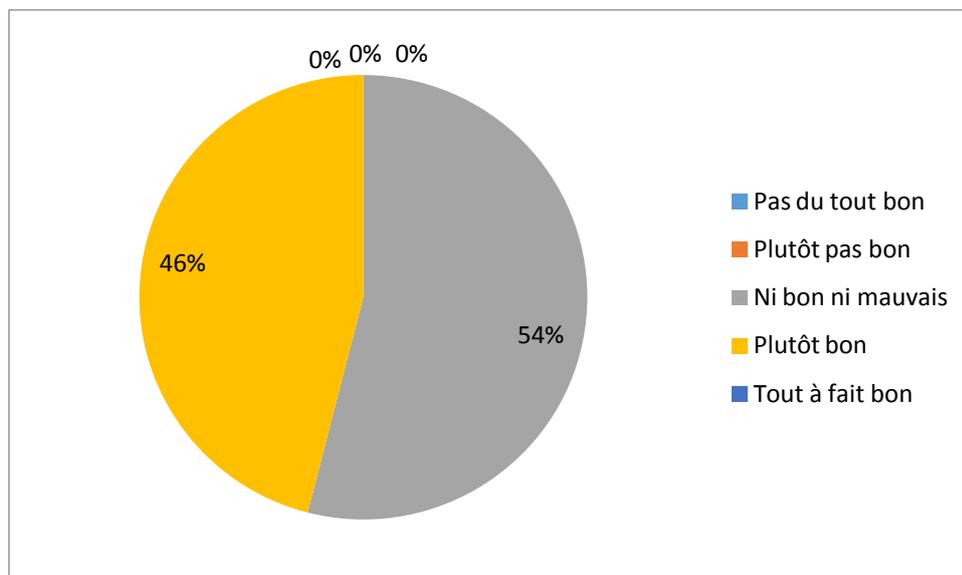
La perception des actions de communication interne de la CARFO s'apprécie de la façon la suivante.

Tableau 10: les perceptions des actions

perceptions des actions de communication	Nb .cit .	Fréq
Pas du tout bon	0	0,0%
Plutôt pas bon	0	0,0%
Ni bon ni mauvais	27	54,0%
Plutôt bon	23	46,0%
Tout à fait bon	0	0,0%
TOTAL OBS.	50	100%

Moyenne = 3,46 Ecart- type= 0,50

Graphique 10: perceptions des actions de communication



Source : enquête réalisée par H. Nazaire OUATTARA Période du 05 au 09 décembre 2016

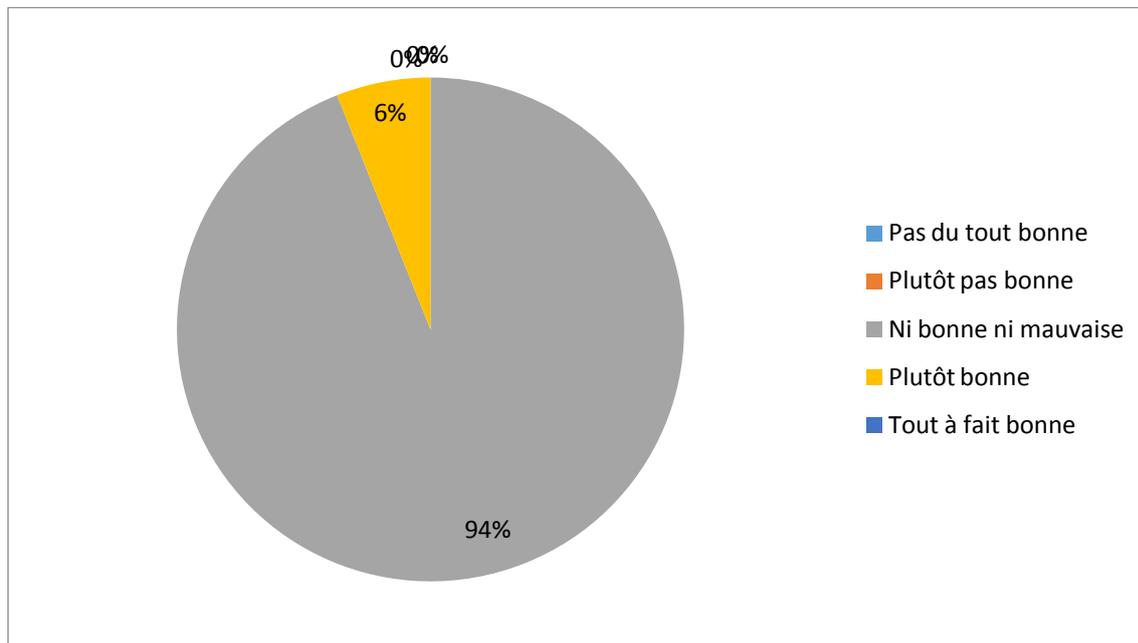
Commentaire : du graphique ci-dessus, nous constatons que selon les enquêtés, les actions de communication interne sont perçues comme étant ni bonnes ni mauvaises pour 54% d'entre eux contre 46% qui les perçoivent comme étant plutôt bonne. Au vu de ce constat, nous disons que les actions de communication ne sont pas satisfaisantes

1.11. Comment appréciez-vous la circulation de l'information au sein de la CARFO ?

Tableau 11: appréciation de la circulation de l'information

La circulation de l'information	Nb .cit .	Fréq
Pas du tout bonne	0	0,0%
Plutôt pas bonne	0	0,0%
Ni bonne ni mauvaise	47	94,0%
Plutôt bonne	3	6,0%
Tout à fait bonne	0	0,0%
TOTAL OBS.	50	100%

Graphique 11 : la circulation de l'information



Source : enquête réalisée par H. Nazaire OUATTARA Période du 05 au 09 décembre 2016

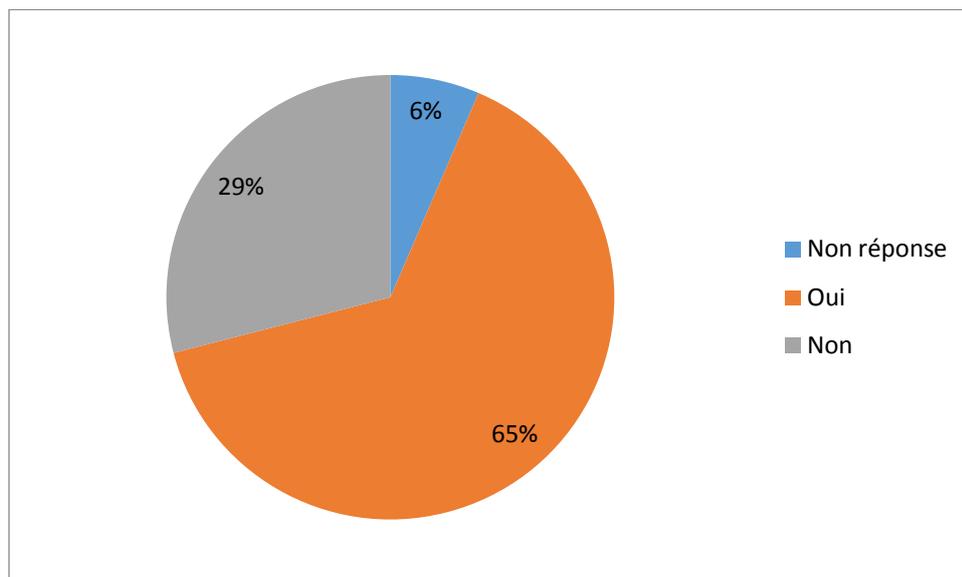
Commentaire : de notre enquête, il ressort selon 94% des enquêtés qu'au sein de la CARFO, la circulation de l'information n'est ni bonne ni mauvaise contre 6% seulement pour qui, elle est plutôt bonne. En conclusion, nous disons que la circulation de l'information n'est pas bien appréciée par le personnel et doit donc être améliorée.

1.12. La communication interne favorise-t-elle l'unicité de l'information ?

Tableau 12: avis sur l'unicité des informations transmises

Unifie l'information	Nb .cit .	Fréq
Non réponse	2	6,5%
Oui	20	64,5%
Non	9	29,0%
TOTAL OBS.	31	100%

Graphique 12: avis des agents sur l'unicité des informations transmises



Source : enquête réalisée par H. Nazaire OUATTARA Période du 05 au 09 décembre 2016

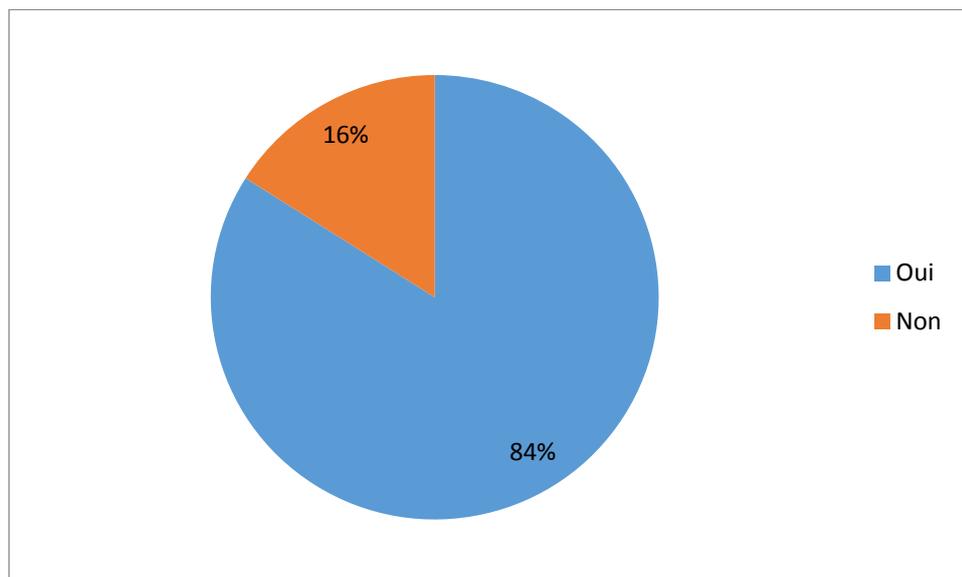
Commentaire : au regard des données, il ressort que 65% des agents, affirment que la communication interne de la CARFO permet la transmission des informations cohérentes. Par contre, pour 29% de notre population d'enquête, la communication interne ne favorise pas l'unicité des informations.

1.13. A votre avis, la communication interne favorise-t-elle l'unicité de l'information vers le public externe de la CARFO ?

Tableau 13: avis sur l'unicité de l'information

Information unique	Nb .cit .	Fréq
Oui	42	84,0%
Non	8	16,0%
TOTAL OBS.	50	100%

Graphique 13 : avis des responsables d'entité sur l'unicité des informations transmises



Source : enquête réalisée par H. Nazaire OUATTARA Période du 05 au 09 décembre 2016

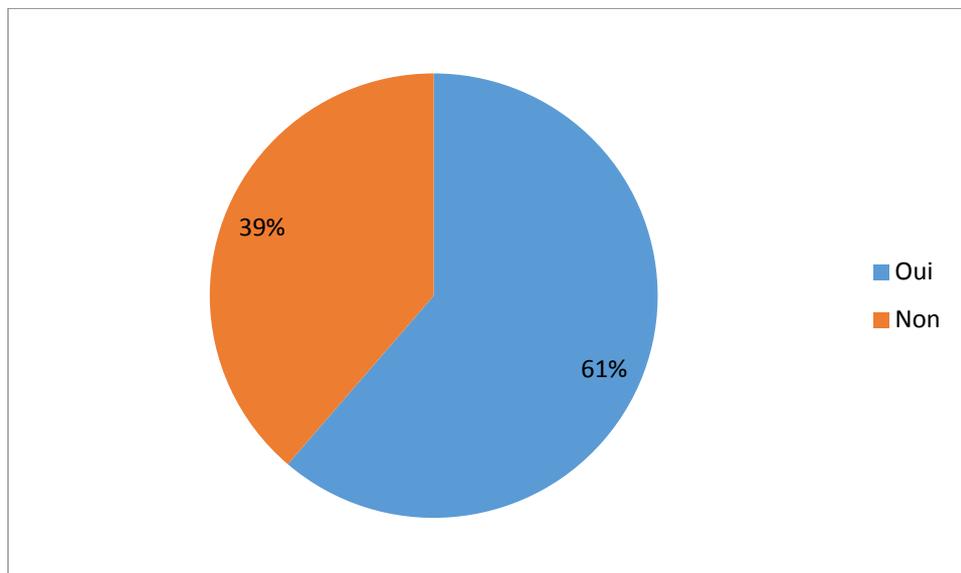
Commentaire : en observant le graphique n°13, 84% des responsables d'entité de communication interne de la CARFO disent que la communication interne de la CARFO permet la transmission des informations cohérentes ; contre 16% pour qui, c'est le contraire. Cela nous renseigne que souvent, la communication interne dit le contraire de ce que les agents vivent réellement. Ainsi, nous disons qu'à la CARFO, les pratiques contredisent les informations émises. Cet état de fait occasionne des frustrations et partant de là, l'accroissement de la rumeur au sein de la CARFO. Cela explique aussi l'expression de certaines opinions par le biais des tracts.

1.14. La communication interne permet-elle la mobilisation du personnel de la CARFO ?

Tableau 14: avis sur l'impact de la communication interne sur la mobilisation des agents

Mobilise le personnel	Nb .cit .	Fréq
Oui	19	61,3%
Non	12	38,7%
TOTAL OBS.	31	100%

Graphique 14: avis des agents sur l'impact de la communication interne sur leur mobilisation



Source : enquête réalisée par H. Nazaire OUATTARA Période du 05 au 09 décembre 2016

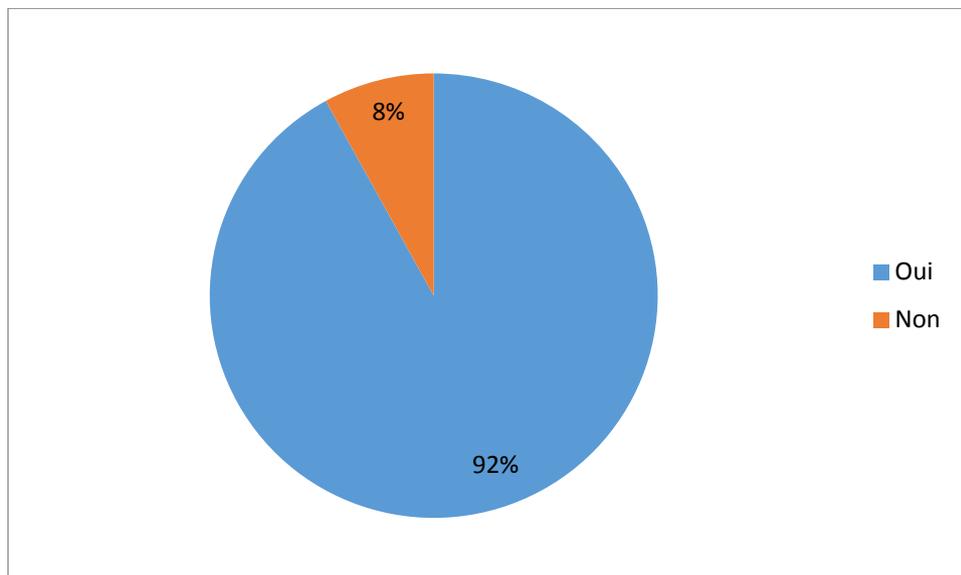
Commentaire : pour ce qui est de la mobilisation, environ 61% des agents affirment que la communication interne de la CARFO les mobilise, tandis que 39% environ, soutiennent le contraire. Par conséquent, nous disons que la communication interne ne permet pas une bonne mobilisation des travailleurs de la CARFO.

1.15. La communication interne permet-elle la mobilisation du personnel de la CARFO ?

Tableau 15: avis des responsables d'entité sur l'impact de la communication interne sur la mobilisation des agents

Mobilise le personnel	Nb .cit .	Fréq
Oui	46	92,0%
Non	4	8,0%
TOTAL OBS.	50	100%

Graphique 15: avis des responsables d'entité sur l'impact de la communication interne sur la mobilisation des agents



Source : enquête réalisée par H. Nazaire OUATTARA Période du 05 au 09 décembre 2016

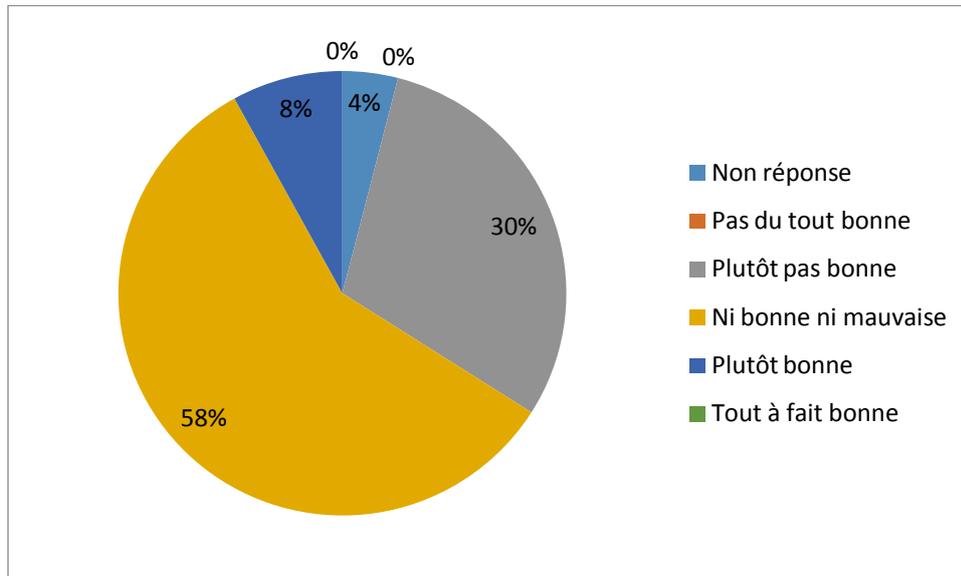
Commentaire : au sujet de la mobilisation, nous constatons que 92% des responsables interne de la CARFO disent que la communication interne de la CARFO mobilise les agents pour prendre part aux différentes activités organisées ; par contre, 8% ne sont pas du même avis. Ces données nous renseignent que la communication interne ne permet pas la mobilisation absolue des agents.

1.16. Quelle appréciation faites-vous de la participation des agents aux activités internes de la CARFO ?

Tableau 16: appréciation de la participation des agents

participation des agents	Nb .cit .	Fréq
Non réponse	2	4,0%
Pas du tout bonne	0	0,0%
Plutôt pas bonne	15	30,0%
Ni bonne ni mauvaise	29	58,0%
Plutôt bonne	4	8,0%
Tout à fait bonne	0	0,0%
TOTAL OBS.	50	100%

Graphique 16: participation des agents



Source : enquête réalisée par H. Nazaire OUATTARA Période du 05 au 09 décembre 2016

Commentaire : en observant le graphique ci-dessus, 58% de nos enquêtes apprécient la participation des agents aux activités comme étant ni bonne ni mauvaise. Aussi, 30% d'entre eux disent qu'elle n'est plutôt pas bonne contre seulement 8% qui apprécient la participation des agents comme étant plutôt bonne. Au vu de ces chiffres, nous pensons que la majorité de nos enquêtes n'ont pas voulu exprimer une opinion formelle sur la question.

2. Vérification des hypothèses

2.1. La communication interne impacte la motivation du personnel de la CARFO

Des résultats de notre étude, 66,77% des agents affirment que la communication interne de la CARFO augmente leur motivation au travail, et 95% des responsables d'entité de communication interne de la CARFO soutiennent que la communication interne de la CARFO augmente la motivation des agents au travail. Par ailleurs, 33,66% des travailleurs de notre population d'enquête affirment être démotivés et 5% des responsables d'entité affirment que la communication interne dé motive les agents. Alors, notre hypothèse n°1 est confirmée, en ce sens que la communication interne influence la motivation des travailleurs soit négativement ou positivement dans leurs tâches quotidiennes.

2.2. La communication interne favorise l'unicité des informations émis de la CARFO vers l'extérieur

Etant donné que 69% des agents affirment que la communication interne de la CARFO permet la transmission des informations cohérentes, et que 92,5% des responsables d'entité de communication interne de la CARFO soutiennent la même idée, d'une part, et que pour 31% des employés et 7,5% des responsables d'entités disent le contraire, il nous paraît fondé de dire ici, que l'hypothèse n°2 n'est pas confirmée.

2.3. La communication interne permet la mobilisation du personnel de la CARFO

Pour ce qui est de la mobilisation, en partant du constat que 41,4% des agents membres de notre cible d'enquête ont affirmé que la communication interne ne les mobilise pas, et que 30% des responsables d'entité de communication interne, disent que la participation des agents aux activités n'est plutôt pas bonne, nous en déduisons en conséquence que l'hypothèse n°3 est infirmée.

3. Les forces et les faiblesses de la communication interne actuelle de la CARFO

Quand bien même la CARFO ne dispose pas de service de communication, elle a réussi à mettre en place des outils qui lui permettent de communiquer en interne avec le personnel. Les acquis et les insuffisances sont les suivants.

3.1. Les forces

- les outils de communication interne utilisés par la CARFO sont conformes aux exigences du domaine (l'oral 40 citations, l'écrit 50 citations et l'électronique 38 citations).
- les cadres d'échange, de concertation et d'animation rapprochent les agents et renforcent la collaboration (réunion 42%).
- l'utilisation de l'intérêt en appui aux autres supports d'information est un atout (4%).
- le journal interne et l'audiovisuel permettent de rendre compte des activités menées (1 journal par an et 2 postes téléviseurs à Ouaga).

- le smsbus facilite la circulation et le partage de l'information vers les agents (30%).
- l'institution du sport et de la soirée récréative favorise la cohésion et la convivialité entre les agents (une séance d'aérobic par semaine).
- les partenaires sociaux sont impliqués dans la gestion du personnel (délégués du personnel 32% et syndicat 20%).

3.2. Les faiblesses

Toutes formes de communication n'étant parfaite, nous avons relevé des faiblesses dans la pratique de la communication interne de la CARFO. Ce sont :

- l'insuffisance de l'information par méconnaissance des besoins réels du personnel,
- l'absence de stratégie de communication,
- l'insuffisance d'information sur les promotions internes,
- L'absence d'une culture d'entreprise,
- l'ignorance de l'importance de la communication par les responsables hiérarchiques,
- l'accroissement de la communication informelle (tract et rumeur).

Chapitre II : Recommandation et proposition d'une ébauche de stratégie de communication interne

1. Les recommandations

- Sensibiliser les agents sur les dispositions du statut du personnel,
- Renforcer le dispositif de communication interne,
- Réduire les délais de transmission d'information dans les Directions régionales,
- Renforcer la transmission de l'information par smsbus,
- Eviter la rétention des informations à caractère non confidentiel.

1.1. Sensibiliser les agents sur les dispositions du statut du personnel

La sensibilisation du personnel sur les dispositions statutaires permettra une bonne compréhension des textes en vigueur. Cet entendement aidera à éviter les frustrations et partant de l'accroissement de la motivation des travailleurs.

1.2. Renforcer le dispositif de communication interne

Un renforcement du dispositif de communication interne existant permettra à la CARFO d'augmenter par exemple le taux d'utilisation des moyens électroniques pour atteindre ses cibles.

1.3. Réduire les délais de transmission d'information dans les Directions Régionales

Les délais de route ralentissent et entravent souvent le travail par manque d'information. Les courriers des Directions Régionales se faisant par le biais de CHRONOPOST, la CARFO doit beaucoup insister sur la diligence des documents à transmettre.

1.4. Renforcer la transmission de l'information par smsbus

Actuellement, le smsbus est utilisé pour la transmission des informations d'ordre social. Nous pensons que l'extension de ce réseau de transmission serait avantageuse pour la CARFO.

1.5. Eviter la rétention des informations à caractères non confidentiels

La rétention des informations favorise l'accroissement de la rumeur au sein de la CARFO et même la circulation de tracks.

2. Proposition d'un projet de stratégie

Il est important pour la CARFO d'avoir une stratégie de communication interne, parce qu'il s'agit d'un document dans lequel les objectifs de communication interne sont clairement définis, et le but des actions bien fixé. Dans ce document, toutes les activités sont planifiées. Ce qui permet d'éviter le pilotage, à vue, des actions de communication interne, et aide à réaliser les actions cohérentes. Dans la stratégie de communication interne, l'on y retrouve les acteurs qui doivent intervenir et les moyens à mettre en œuvre. Aussi, l'élaboration d'une stratégie permet de responsabiliser les acteurs pour chaque action de communication interne. Ainsi, en cas de défaillance, l'auteur est vite identifié de même que les actions correctives qui en découlent peuvent être envisagées.

2.1. Contexte de la communication pour la CARFO

Créer depuis 1986, la CARFO assure une meilleure gestion des pensions des fonctionnaires civils, militaires, des magistrats et leur ayant cause. Elle est une institution publique qui œuvre pour le bien être de ses pensionnés. Elle se démarque par les diligences qu'elle observe et les innovations qu'elle ne cesse d'apporter pour le rayonnement du secteur. Si de nombreuses actions ont pu être engrangées par la CARFO, il n'en demeure pas moins que de nombreux défis restent cependant à relever, notamment en matière de communication. Les actions de communication permettront non seulement d'assurer la visibilité de la CARFO, d'informer et surtout de faire participer ces publics cibles sur les actions qu'elle mène.

2.2. Objectifs

Objectif général

Améliorer l'image de la CARFO auprès de son personnel et mobiliser le personnel autour des grands chantiers.

Objectifs spécifiques

- Renforcer les valeurs et définir une culture d'entreprise de la CARFO pour asseoir une vision commune des actions de communication interne menées ;
- Améliorer l'unicité de la compréhension des messages de communication interne ;
- Sensibiliser les agents pour les mettre en confiance mutuelle et mobiliser les travailleurs autour des projets (valeurs, vision, système de gestion de carrière notamment le test interne, etc).

2.3. Les résultats attendus

- ❖ Une culture d'entreprise de la CARFO est disponible ;
- ❖ Les moyens permettant une même compréhension des messages sont disponibles ;
- ❖ Les salariés sont sensibilisés et mobilisés.

2.4. Les différentes cibles

Cible primaire

- tous les travailleurs de la CARFO, parce qu'ils sont les premiers concernés par la communication interne et sont principalement visés ;
- les cadres, car, ont la charge de l'encadrement du personnel ;
- les partenaires sociaux, puis ce qu'ils sont des vecteurs de l'information de la base vers la Direction Générale et inversement.

Cible secondaire

- USTB étant donné que l'Union syndicale joue un rôle dans l'encadrement de sa base ;
- CGTB étant donné que cette Confédération syndicale joue un rôle dans l'encadrement de sa section de base à la CARFO.

Cible tertiaire

- L'inspection du travail parce qu'elle est une structure étatique qui aide à l'application des textes en matière du droit de travail. Elle interviendra pour mieux faire comprendre les statuts et règlement intérieur à tout le personnel ;
- Le tribunal administratif car il est le spécialiste de l'application du droit du travail. Il aide à départager employés et employeurs dans leurs différends.

2.5. Axe de communication

Accroître la motivation, l'adhésion des agents et l'unicité dans la compréhension des informations communiquées.

2.6. Moyens

Moyens humains : conférenciers, concepteurs, inspecteurs du travail, juge du tribunal administratif.

Moyens matériels : salle de conférence, table, chaise, tableau de projection, micro-ordinateur, vidéoprojecteur, rames de papier, imprimante, encre pour imprimante.

Conclusion

La gestion de la communication interne ne peut être déconnectée de l'existence de la stratégie globale de l'entreprise. Les actions de communication interne interviennent pour rassembler les membres de la CARFO autour de l'image et de la culture commune, par la mobilisation des énergies, par la compréhension de tous des objectifs et des moyens mis en œuvre.

La communication interne est une démarche très importante dans la vie des organisations. Elle permet d'en faciliter le fonctionnement des services permet à chacun de comprendre les activités des collaborateurs. Le personnel sait à qui s'adresser pour obtenir des compléments d'informations. Elle contribue à améliorer la motivation des collaborateurs en les rassemblant autour des valeurs et engagements.

A la CARFO, communication interne est gérée par plusieurs acteurs que sont : les directeurs de service, les représentants du personnel, etc. ces acteurs transmettent les informations par des canaux de circulation de l'information. Chaque acteur, en fonction de son rôle, transmet des informations ascendantes, (des agents vers la direction générale), descendante, (de la direction générale vers les travailleurs de la CARFO) ou latérale (entre agents de directions différentes en vue de trouver une solution à un problème commun à leurs départements). Les acteurs de la communication interne de la CARFO transmettent les messages en utilisant plusieurs outils tels que le rôle de service, la réunion, la note d'information, le smsbus-CARFO, etc. Toutes les actions de communication sont posées pour atteindre des objectifs de compréhension, d'harmonisation, de mobilisation, de motivation et de fédération des travailleurs. Aussi, un des objectifs de la communication interne est de permettre la cohésion des informations et faciliter leur compréhension. De ce fait, nous dirons que la communication interne impacte d'une manière ou d'une autre les performances des agents de la CARFO.

Cependant, de notre enquête il ressort qu'en dépit de la multitude des acteurs intervenant dans le processus de communication interne de la CARFO, les outils et les moyens mis en œuvre, les attentes ne sont pas comblées. Ainsi, certains de nos enquêtés disent être démotivés par les messages reçus. D'autres encore disent qu'ils n'ont pas la même compréhension des messages, qui sont parfois incohérents avec les actions posées par la Direction Générale.

Même que la Direction Générale fait preuve de rétention d'information à caractère non confidentiel.

Au regard de ce qui précède, il est opportun que la CARFO mette en place une communication interne révolutionnée qui implique les agents dans le processus par la prise en compte de leurs besoins réels en matière de communication. Des solutions adéquates permettront de mettre le personnel en confiance et de minimiser les incompréhensions.

Pour toute approche de communication, il convient de segmenter les cibles. Considérer l'ensemble du personnel de la CARFO comme étant un groupe homogène pouvant être traité par une communication unique est une incohérence contraire à toutes les théories de la communication.