

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

IMPACT DE LA STRATÉGIE DE COMMUNICATION INTERNE  
SUR LA BONNE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES À LA  
CAISSE NATIONALE DE PRÉVOYANCE SOCIALE DU TCHAD

MÉMOIRE  
PRÉSENTÉ  
COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAÎTRISE EN COMMUNICATION

PAR  
AMINE MAHAMAT ABAKAR TCHARI

MAI 2022

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL  
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.04-2020). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

## DÉDICACE

Je dédie ce travail...

À ma famille qui m'a soutenu et encouragé durant mes années d'études.

À mon grand frère Assouyouiti qui m'a soutenu financièrement depuis le début de mes études ; qu'il trouve ici le témoignage de ma profonde reconnaissance.

À ma mère et mon père qui m'ont mis au monde, qui m'ont chaleureusement soutenu et encouragé tout le long de mon parcours.

À tous mes amis qui m'ont encouragé et à qui je souhaite plus de succès dans leur vie.

À tous ceux que j'aime...

## REMERCIEMENTS

Tout d'abord, j'aimerais adresser mes sincères remerciements à tous ceux et celles qui ont participé de près ou de loin à la réalisation de cette recherche. Tout un chacun, vous avez contribué à un projet dont la réalisation s'est révélée plus longue et plus difficile que je l'avais imaginé.

J'adresse particulièrement mes remerciements à mon directeur de recherche, le doyen Gaby Hsab, pour m'avoir donné la chance et l'opportunité de travailler sur un projet d'envergure qui me tenait à cœur. Merci énormément d'avoir cru en moi, pour vos conseils, pour votre ouverture et vos réponses à mes nombreux questionnements. Ce mémoire n'existerait pas si vous ne m'aviez pas encouragé. Je vous remercie du fond du cœur. Merci aussi à la Faculté de communication de l'UQAM.

Merci au personnel de la Caisse nationale de prévoyance sociale (CNPS) du Tchad, et dont les membres ont accepté de me rencontrer et de m'accorder de leur temps malgré leur horaire chargé. Merci également à la direction de la CNPS pour sa coopération qui a permis la réalisation de ce travail.

Enfin, merci à ma famille, tous mes proches et amis qui m'ont encouragé, surtout qui ont cru en moi, même dans les moments difficiles. Un merci spécial pour ma mère et Chantal Gamache pour leur soutien indéfectible.

Un gros MERCI à tous !

## TABLE DES MATIÈRES

LISTES DES FIGURES ET TABLEAUX .....	vii
RÉSUMÉ.....	viii
INTRODUCTION .....	1
CHAPITRE I	
PROBLÉMATIQUE.....	6
1.1 Le Tchad plongé dans une situation économique délétère .....	7
1.2 Questions et objectifs de recherches .....	14
1.3 Hypothèses de recherche .....	15
CHAPITRE II	
CADRE THÉORIQUE ET CONCEPTUEL.....	16
2.1 Communication des organisations : approche définitionnelle.....	16
2.2 La stratégie de communication au service de l'organisation.....	19
2.2.1 La communication externe.....	19
2.2.2 La communication interne .....	20
2.3 Le management des ressources humaines au service du rayonnement des organisations.....	31
2.3.1 L'organisation .....	31
2.3.2 Le management en tant que processus.....	33
2.3.3 La gestion des ressources humaines, une fonction centrale.....	34
2.3.4 Application des politiques de gestion extérieures aux entreprises : un frein à l'évolution des entreprises africaines .....	37
CHAPITRE III	
MÉTHODOLOGIE ET ENVIRONNEMENT DE L'ÉTUDE .....	39
3.1 Posture épistémologique.....	39
3.2 Stratégie méthodologique .....	40
3.2.1 La collecte de données.....	41

3.2.2	L'entretien semi-directif .....	42
3.3	Le contexte tchadien.....	42
3.3.1	La protection sociale au Tchad, activité clé de la CNPS .....	42
3.3.2	Aperçu descriptif de la CNPS .....	44
3.4	Choix des répondants .....	47
3.4.1	Considérations éthiques .....	47
3.5	Déroulement du recrutement .....	49
3.5.1	Limites rencontrées.....	50
3.6	Indices de recherche .....	51
3.7	Analyse de données .....	53
<b>CHAPITRE IV</b>		
<b>PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS .....</b>		
4.1	Déroulement des entrevues.....	54
4.2	État des lieux de la situation interne.....	54
4.2.1	La communication à la CNPS .....	55
4.2.2	Rapport à la communication .....	59
4.2.3	Les freins à une communication efficace.....	61
4.3	Le management de l'entreprise et la communication interne .....	63
4.3.1	Le travail au quotidien .....	63
4.3.2	Le rendement et la valorisation des employés .....	65
4.4	Les attentes du personnel.....	66
4.4.1	Forums d'échanges .....	66
4.4.2	L'usage du numérique .....	68
4.4.3	Le repositionnement de l'humain .....	68
4.5	Analyse critique .....	69
<b>CHAPITRE V</b>		
<b>DISCUSSION ET INTERPRÉTATIONS DES RÉSULTATS .....</b>		
5.1	Retour sur notre démarche de recherche .....	72
5.2	Discussion et interprétation des résultats.....	73

5.2.1	Les problèmes organisationnels .....	73
5.3	Les conflits sociaux.....	78
5.3.1	Les conflits de compétences.....	79
5.3.2	Les conflits de droit .....	79
5.3.3	La dimension de la communication dans le conflit .....	80
5.3.4	La culture organisationnelle .....	81
CHAPITRE VI		
PROPOSITION D'AXES D'AMÉLIORATION.....		84
6.1	Énoncé du plan de communication interne : recommandation stratégique et contexte .....	84
6.2	Objectif de communication.....	85
6.2.1	Cibles et enjeux de communication.....	85
6.3	Mise en œuvre du plan de communication .....	87
6.3.1	La proposition créative .....	87
6.3.2	Déroulement de la campagne .....	87
6.3.3	Le déploiement .....	91
CONCLUSION.....		93
RÉFÉRENCES .....		95

## LISTES DES FIGURES ET TABLEAUX

<i>Figure</i>	Pages
1.1 Répartition du taux national de pauvreté par zone de résidence (ECOSIT4).....	9

<i>Tableau</i>	Pages
1.1 Classification sociodémographique de la population estimée pauvre fondée sur les données de l'ECOSIT 4 .....	8

## RÉSUMÉ

La communication est une activité qui prend de plus en plus de place dans nos entreprises. La communication se développe et s'adresse tant au public qu'aux parties prenantes internes de l'entreprise. Notre recherche s'interroge donc précisément sur la place que tient la communication au sein de la Caisse nationale de prévoyance sociale du Tchad, un organisme d'utilité publique dont la mission principale est d'offrir la protection sociale à la population tchadienne.

Notre étude s'est orientée essentiellement vers le personnel de la CNPS du Tchad afin de comprendre comment la politique de communication interne pouvait influencer le management des ressources humaines et le climat social au sein d'une organisation de ce type.

Notre étude a été construite selon l'approche exploratoire et interprétative. Nous avons recueilli les perceptions de sept participants travaillant à la CNPS grâce à des entretiens semi-dirigés. Nous nous sommes préoccupés de cerner leurs avis sur la communication interne à la CNPS et comprendre ainsi le lien qu'ils en faisaient des rapports interpersonnels. Nous avons montré l'impact de la communication interne sur les relations interpersonnelles et sur l'environnement de l'entreprise.

Notre méthodologie repose sur l'analyse d'entretiens afin de connaître les perceptions de nos répondants à l'égard de la communication interne dans leur entreprise et de pouvoir mettre en relief les conséquences que la stratégie adoptée peut avoir sur le personnel.

Cette étude présente donc un essai d'analyse de l'impact de la communication interne sur le management du personnel dans une entreprise. Notre objectif est de mettre en lumière la relation qu'il peut y avoir entre une politique de communication et une bonne gestion des ressources humaines.

Mots clés : communication interne, ressources humaines, management.

## INTRODUCTION

À l'ère de la quatrième révolution industrielle, il est plus que jamais crucial, pour une entreprise qui se veut pérenne, de communiquer et d'interagir de façon pertinente avec tous ses publics ( Klaus Schwab, 2017 p 103-107). Et par ses publics, nous faisons référence aux différentes entités qui interviennent à tous les niveaux du processus de création de valeur, jusqu'au consommateur ou à l'utilisateur final.

Selon la complexité de sa structure, l'entreprise sera amenée à développer une stratégie de communication comportant des actions orientées vers les publics externes d'une part, et vers les publics internes d'autre part (Joly, Bruno, 2009, p 69-77). Bruno Joly renchérit en expliquant que pour de multiples raisons, la majeure partie des entreprises, priorisent les efforts de communication orientés vers les publics externes. Ainsi, il est courant de voir, dans le paysage commercial, des entreprises qui promeuvent leurs produits et/ou services sans jamais se soucier des ressources humaines qui contribuent à leur rayonnement en externe.

Or, il existe un lien très fort entre la puissance d'une bonne stratégie de communication interne déployée au sein d'une organisation et ses performances commerciales en externe. En effet, une entreprise qui soigne sa marque d'employeur au même titre que son image de marque assure sa pérennité sur son marché, car elle transforme son personnel en ambassadeur auprès de ses consommateurs comme l'explique Gave (2013).(Gave, Bastien, 2013, p. 69-75.). Une telle entreprise renforce son positionnement de façon organique et donne l'occasion à ses employés de s'exprimer et de s'impliquer davantage dans sa proposition de valeur.

Il faut noter que la communication peut être considérée comme la pierre angulaire du management des ressources humaines au sein d'une organisation, car elle crée un pont entre la gestion de carrière des employés, leur bien-être et l'évolution des projets de l'entreprise. Lorsque cette gestion n'est pas effective au niveau de la direction, de la participation, de la cohésion, de la motivation, de la performance et de la communication, elle met en danger la vie de l'organisation.

Le Docteur Firmin Gouba (2000) du Burkina Faso, spécialiste des questions communicationnelles et managériales soutient que la communication des organisations n'est pas encore véritablement ancrée dans les mœurs des dirigeants d'entreprises en Afrique. Par voie de fait, leurs structures rencontrent de réels problèmes liés à la baisse des rendements, au gaspillage des ressources, à l'incapacité à mobiliser les ressources humaines, et bien d'autres problèmes. Conséquences : ces organisations sont caractérisées par la mauvaise connaissance du rôle de chacun, le poids de la hiérarchie, la rétention de l'information, la centralisation excessive, l'indifférence, bref, tous ces maux qui mettent à mal la vie de l'entreprise.

La Caisse nationale de prévoyance sociale du Tchad pourrait ne pas être en marge de cet état de fait. En se référant à Chitou (2013), on peut souligner que les dysfonctionnements du système communicationnel et managérial d'une entreprise peuvent constituer un frein à l'atteinte de ses objectifs, et pour notre cas d'espèce, les objectifs étant de fournir des prestations aux assurés sociaux sur la base des cotisations recouvrées auprès de leurs employeurs.

Philippe Détrie et Catherine Meslin-Broyez (2001) se sont penchés sur le sujet, et ils en ont déduit que l'efficacité au sein d'une organisation ne se nourrit pas exclusivement de cohérence sur le plan stratégique, mais aussi, et surtout de la cohésion des équipes à l'égard de cette stratégie. Mais encore faudrait-il que cette conception soit partagée par tous afin de susciter chez chacun une volonté permanente de progrès et de coopération.

Ce défi est véritablement celui de la communication interne qui se doit d'œuvrer à l'appropriation des objectifs, à la cohésion et au travail d'équipe pour en produire une valeur commune. Dans un tel contexte, les pratiques managériales doivent fortement évoluer.

Les dysfonctionnements qui interviennent dans le processus de consolidation de cette dynamique vont bien au-delà d'un simple changement organisationnel ; ces dysfonctionnements passent nécessairement par la vulgarisation en interne du projet d'entreprise, par l'appropriation de celui-ci par l'ensemble des acteurs autour d'enjeux préalablement discutés (Lévy-Leboyer, 2002), par l'amélioration de la circulation de l'information interne (afin de décloisonner les différents services), par le renforcement de la culture d'entreprise et du sentiment d'appartenance (Maurice, 2004), et enfin par la définition pertinente du rôle de chacun dans une vision de moins en moins hiérarchique et de plus en plus multicellulaire ou participative (Henriet, 2007). Cela induit de nouvelles relations humaines dans l'entreprise et une nouvelle valeur dans une structure en réseau, construite non plus sur la hiérarchisation rigide, mais plutôt sur l'échange. Cette politique est d'autant plus valable lorsqu'il s'agit d'organisations ayant pour mission de gérer les intérêts de la population, comme c'est le cas que nous allons étudier : la Caisse nationale de prévoyance sociale (CNPS) du Tchad.

Dans le cadre de notre mémoire, cet établissement a retenu notre attention, et ce, tant pour l'importance de son action que pour la force de son impact social. Forte de ses 65 ans d'existence, la CNPS était initialement dédiée aux compensations des prestations familiales. À l'aube de l'indépendance du Tchad, elle s'est transformée pour devenir la Caisse Nationale de Prévoyance Sociale. Agissant sous l'autorité du ministère de la Fonction publique et du Travail, la CNPS est responsable de la protection sociale des salariés immatriculés par leurs employeurs.

En positionnant l'humain au cœur de sa stratégie globale, de ses valeurs et de ses missions, une telle organisation ne peut se permettre une communication interne défailante ou inexistante, surtout lorsque l'on connaît l'impact de la communication sur la performance des ressources humaines. L'organisation doit se livrer à une introspection afin de sonder, si existante, l'efficacité de sa stratégie actuelle, la challenger et engager des réflexions pour conceptualiser un dispositif plus performant.

Le présent mémoire aspire à comprendre la corrélation entre la communication interne et la bonne gestion des ressources humaines, et plus loin de montrer l'impact que peut exercer la première notion sur la seconde afin qu'une entreprise soit en bonne santé. Ainsi, notre sujet d'étude (nommément : « L'impact de la stratégie de communication interne sur la bonne gestion des ressources humaines à la Caisse nationale de prévoyance sociale du Tchad ») se veut donc d'actualité. En effet, notre sujet d'étude fait appel à des thèmes comme la stratégie de communication interne, la gestion des ressources humaines, la motivation, la cohésion, la productivité, les performances, etc.

Pour mieux notre sujet d'étude, notre réflexion s'articulera autour d'une problématique portant sur l'importance de la communication. En d'autres termes, nous traiterons du rôle de la communication interne en tant que fonction à la fois verticale et horizontale dans le processus de management des ressources humaines de l'entreprise. Dans ce dessein, notre mémoire sera construit comme suit :

- Dans le premier chapitre, nous énoncerons la problématique à partir d'une revue de la littérature basée sur le constat des problèmes communicationnels et managériaux que peut rencontrer une organisation comme la CNPS au Tchad, et ce, afin de mettre en lumière les réalités déplorables qui peuvent découler d'un tel constat. Nous terminerons en présentant les questions et objectifs de la recherche.

- Le deuxième chapitre se consacre au cadre théorique et conceptuel où seront présentés des approches définitionnelles de la notion de communication et les domaines d'action qui concernent notre sujet ; puis, nous nous intéresserons aux caractéristiques principales du management des ressources humaines et à quelques grandes théories qui ont marqué l'évolution de cette notion.
- Le troisième chapitre exposera la méthodologie utilisée dans le cadre de la recherche. Nous expliquerons comment cette recherche a été menée en décrivant notre démarche d'enquête. Nous justifierons le choix de notre stratégie méthodologique et présenterons les outils de collecte, de traitement et d'analyse des données. Nous terminerons ce chapitre en évoquant les considérations éthiques et les difficultés présentes durant la réalisation de notre recherche. Aussi, pour donner des éléments contextuels à la CNPS du Tchad (celle-ci étant au centre de notre travail de recherche), nous présenterons l'entreprise globalement, puis brièvement l'écosystème au sein duquel celle-ci gravite.
- Dans le quatrième chapitre, après avoir mené les travaux sur le terrain, à savoir l'étude qualitative, nous présenterons les résultats obtenus, et nous en ferons l'analyse.
- Le cinquième chapitre nous sera l'occasion de synthétiser tout d'abord notre démarche de recherche, et ensuite de mener une discussion sur l'implication de notre sujet sur des notions qu'il peut éventuellement affecter et qui sont intimement liés aux variables principales.
- Enfin, le sixième et dernier chapitre nous sera l'occasion de formuler des recommandations nous apparaissant comme des pistes d'amélioration de la problématique identifiée. Cette dernière partie sera présentée sous la forme d'un plan de communication prêt à l'usage.

## CHAPITRE I

### PROBLÉMATIQUE

Selon l'Organisation internationale du travail (OIT), de 5 à 10 % seulement de la population active bénéficient d'une couverture sociale décente en Afrique. C'est là une couverture bien trop faible lorsqu'on connaît les désastres que peuvent engendrer les risques socioprofessionnels auxquels la population est très souvent exposée du fait de la pauvreté grandissante et du degré d'acceptabilité de celle-ci à l'égard de conditions de travail parfois indécentes.

Au Tchad, comme dans la majeure partie des pays d'Afrique subsaharienne, le constat est le même : les populations manifestent un très faible intérêt à l'égard des prestations que proposent les organismes responsables de la protection sociale, car elles les estiment inefficaces, et parfois même inadaptées à leur contexte de vie. Une attitude surprenante, lorsqu'on connaît les chiffres alarmants relatifs à la croissance du niveau de pauvreté dans lequel la majeure partie de la population tchadienne est plongée. En effet, selon un article publié le 22 octobre 2019 sur le site officiel de la Banque mondiale, le nombre de personnes touchées par la pauvreté au Tchad est passé de 4,7 millions en 2011 à environ 6,5 millions en 2019. En 2020, l'on pouvait estimer la population vivant sous le seuil national de pauvreté à 46,7 %. C'est dire à quel point le niveau de vulnérabilité des populations est profond et que les besoins en protection sociale sont réels, mais loin d'être comblés pour les plus nécessiteux.

## 1.1 Le Tchad plongé dans une situation économique délétère

Avant tout propos, il nous semble important de comprendre l'environnement économique de la zone géographique qui concerne notre sujet d'étude, et ce, afin de fournir une base contextuelle capable de guider les perceptions sur les réalités que nous nous apprêtons à décrire.

Déclaré officiellement « pays producteur de pétrole » depuis 2003, le Tchad est devenu très dépendant de cette ressource. Selon la Banque mondiale, l'économie tchadienne (qui reposait auparavant sur l'agriculture et l'élevage) a vu son PIB par habitant passer d'environ 500 dollars en 2001-2002 (soit moins de la moitié de la moyenne de l'Afrique subsaharienne) à près de 823 dollars en 2017.

Après deux années de profonde récession dues à la chute du prix du pétrole, l'économie tchadienne a enregistré une reprise progressive (bien que modeste) avant la pandémie de coronavirus (COVID-19), rapporte la banque mondiale dans sa note sur la situation économique du Tchad en 2021. Cette reprise a été soutenue par une augmentation significative de la production pétrolière et agricole. La croissance s'est redressée à 2,4 % en 2018 et 3,2 % en 2019. Aussi, il faut noter que d'après ce rapport de la Banque mondiale, la croissance du produit intérieur brut (PIB) non pétrolier est également passée de - 0,9 % en 2017 à 2,2 % en 2019 grâce à la reprise du secteur des services. De même, la Banque mondiale soutient que la réussite des programmes d'assainissement des finances publiques (consistant à contenir la masse salariale et à intensifier les efforts de mobilisation des recettes non pétrolières) a permis d'améliorer l'équilibre budgétaire et de soutenir la dette. Le déficit budgétaire global a ainsi diminué de -5,8 % du PIB non pétrolier en 2015 à -0,8 % en 2019. En ce qui concerne la dette publique, elle a diminué, passant du niveau record de 54,8 % du PIB (atteint en 2016) à 44,3 % en 2019, même si le risque de surendettement demeure élevé.

Comme dans le reste du monde, depuis mars 2020, la pandémie de COVID-19 a radicalement changé les perspectives macro-économiques du Tchad. En 2020 et 2021, la baisse de la demande des exportations, la réduction des apports des investissements directs étrangers, la fermeture des frontières, et les mesures de distanciation sociale (et plus récemment la situation politique instable ayant causé la mort du président tchadien) ont contribué à faire replonger le pays dans une récession.

Conduite par l'Institut National de la Statistique, des Etudes Economiques et Démographiques (INSEED), la *Quatrième enquête sur les conditions de vie des ménages et la pauvreté au Tchad* (ECOSIT4) a mis en relief des indicateurs permettant d'évaluer les conditions de vie des populations tchadiennes et leur situation économique, d'où le tableau suivant :

Tableau 1.1 – Classification sociodémographique de la population estimée pauvre fondée sur les données de l'ECOSIT 4

	Tchad	Non pauvres	Pauvres	Ndjamena	Autres villes	Milieu urbain	Milieu rural
Taille du ménage	5,3	4,6	6,5	8,0	6,5	6,9	6,5
Enfants de moins de 5 ans	1,1	0,9	1,5	1,6	1,4	1,5	1,5
Enfants de 5 à 17 ans	2,0	1,6	2,7	3,7	2,8	3,0	2,7
Adultes de 18 à 64 ans	2,0	2,0	2,1	2,6	2,2	2,3	2,1
Adultes de plus de 64 ans	0,1	0,1	0,1	0,2	0,1	0,1	0,1
Taux de dépendance	0,5	0,5	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6
Âge du chef de ménage	42,6	42,4	42,9	47,9	43,9	44,9	42,7
Le chef de ménage est un homme	75,9	75,6	76,5	73,1	68,3	69,5	77,3
Le chef de ménage est polygame	14,5	12,8	17,5	18,8	9,0	11,0	18,2

Ce sombre tableau dépeint en quelques chiffres, la situation économique défavorable dans laquelle les populations Tchadiennes évoluent. Cette précarité souligne à quel point la sécurité sociale est nécessaire et essentiel pour le bien-être de la population. Cela est d'autant plus notable quand on sait que plus de six millions de tchadiens sont pauvres. Cette dernière enquête s'est également interrogée sur la consommation des ménages et le secteur informel du Tchad (ECOSIT4, 2018-2019). En effet, environ

42 % des Tchadiens (soit 6,5 millions de personnes, dont 3,4 millions de femmes et 3,1 millions d'hommes) vivent en-dessous du seuil national de pauvreté, et gagnent moins de 242 094 CFA par an (529,80 CAD), soit 663 CFA (1,45 CAD) par jour. Environ 15 % de la population (soit 2,4 millions de personnes) sont en situation d'extrême pauvreté, c'est-à-dire qui n'arrivent pas à satisfaire leurs besoins nutritionnels de base. À travers l'ECOSIT 4, on relève également que le taux national de pauvreté par zone de résidence est très inquiétant, comme le montre la figure suivante :

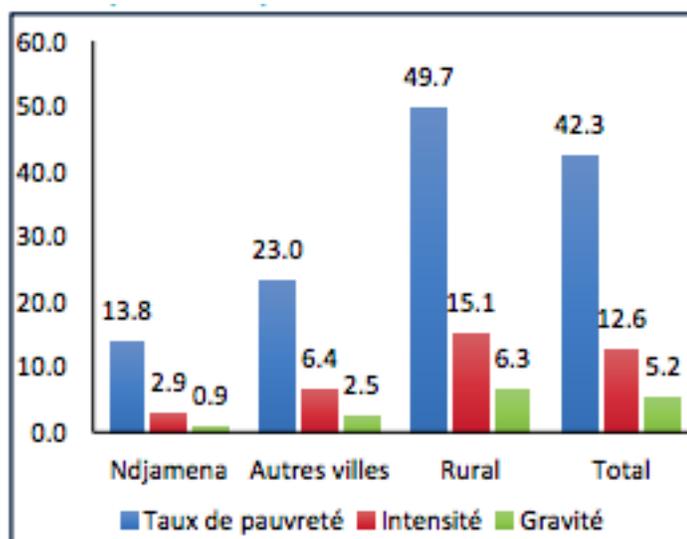


Figure 1.1 – Répartition du taux national de pauvreté par zone de résidence (ECOSIT4)

Voici en quelques lignes la situation économique dans laquelle se situe le Tchad et les conditions dans lesquelles évolue sa population. Bien entendu, cette situation économique délétère affecte l'orientation des priorités sociales et pousse les populations à se détourner des solutions proposées par des organismes qui n'intègrent pas leurs défis réels dans leur stratégie. Classé au 185<sup>e</sup> rang sur 188 pays (selon l'indice de développement humain du rapport PNUD paru en 2015), le Tchad est définitivement un pays fortement connoté par la pauvreté, affectant ainsi les priorités sociales des populations rurales et d'une grande partie de celles issues des grandes villes. La

population subit donc durement les répercussions des maux économiques que rencontre le pays, d'où :

- Les difficultés d'accès aux services sociaux de base.
- L'insécurité alimentaire.
- La précarité sanitaire et les difficultés d'accès aux soins.
- Les taux de mortalité et de morbidité élevés.
- L'insalubrité et les sous-équipements des ménages.
- Le chômage grandissant et les conditions de travail précaires.
- Les faibles niveaux de scolarisation et d'alphabétisation,
- Et bien d'autres maux sociétaux qui maintiennent les Tchadiens dans une extrême pauvreté.

Ce contexte nous conduit à tirer la conclusion que les politiques sociales appliquées à la population doivent être pensées dans une logique d'équité et non pas d'égalité, et ce, afin de traiter les besoins de la population en considérant le degré d'affliction de ce phénomène ravageur qu'est la pauvreté.

Le marché de l'emploi étant de plus en plus hermétique, si l'on ne tient pas compte des personnes issues de classe sociale aisée, celles qui arrivent à avoir une vie professionnelle active et relativement décente peinent véritablement à satisfaire les besoins les plus basiques. Les aménagements étatiques mis en place pour améliorer la qualité de vie au niveau national passent par des agendas sociaux diligentés par divers organismes qui assument des missions variées. Cependant, la réputation de ces organismes à vocation sociale est profondément entachée par des dysfonctionnements managériaux et communicationnels au niveau interne, lesquels impactent fortement la relation entre lesdits organismes et leurs principales cibles en externe. Or, la population de salariés est ponctionnée mensuellement de frais pour accéder à un régime social afin d'être à l'abri en cas d'imprévu. C'est le cas de la Caisse nationale de prévoyance

sociale (CNPS) qui, à des degrés divers, est concernée par certains de ces phénomènes. Les dysfonctionnements managériaux et communicationnels peuvent impacter fortement l'efficacité des processus de distribution des prestations aux assurés sociaux sur la base de leurs cotisations recouvrées auprès des employeurs.

Avec Frimousse et Peretti (2019), l'on comprend que plusieurs facteurs peuvent altérer la capacité d'une entreprise à remplir correctement sa mission, par exemple :

- Le manque de prévisibilité sur la gestion de projets et un suivi inefficace des actions.
- Le gaspillage des ressources et leur détournement à des fins personnelles
- L'incapacité à mobiliser les équipes de travail et à instaurer une cohésion durable.
- La méconnaissance du rôle de chaque ressource.
- Le poids souvent asphyxiant de la hiérarchie.
- La rétention de l'information.
- Une centralisation excessive de la gestion des projets.

Outre cela, selon les propos d'un employé de la CNPS, le plateau technique mis en place pour servir la fonction communication au niveau interne de la CNPS apparaît vieillissant et obsolète. Dans certains départements, les ordinateurs sont hors service, tandis que la plupart du temps, du fait de connexions Internet quasi inexistantes, les échanges ne sont pas fluides entre les services. Ce problème s'étend à la flotte téléphonique interne qui avait initialement été mise en place pour faciliter la connectivité entre les employés dits du « *back-office* » avec ceux du « *front-office* ». Dans les faits, en compensation pour leur utilisation de cellulaires, les employés peinent à toucher leurs indemnités en raison de la lourdeur administrative dans le processus de paiement de

ces indemnités. Il est important de noter que selon Fanelly (1995), s'il y a des dysfonctionnements au niveau de l'efficacité de la communication interne dans une entreprise, c'est principalement dû au fait que la présence d'un cadre responsable de la collaboration en bonne intelligence et de la convergence des actions fait sévèrement défaut.

Or, une communication interne bien élaborée participe à la création d'une identité forte de l'entreprise qui la porte. Un personnel bien informé est un personnel bien armé pour véhiculer l'image de l'entreprise tant en interne qu'en externe. Une communication interne efficace doit alors épouser les valeurs informatives, intégratives et participatives (Arsène Bationo, 2005, p. 5).

Les dysfonctionnements managériaux et communicationnels influencent inéluctablement les performances des employés dans leur capacité à délivrer les prestations dont ils sont garants. Entre autres, parmi les problèmes rencontrés, l'on peut relever ceux-ci :

- Les temps de traitement des requêtes sont anormalement longs.
- Certains employés sont inaptes à informer convenablement les usagers, tandis que d'autres reçoivent tardivement des informations importantes.
- La structure de fonctionnement est hypercentralisée, ce qui donne lieu à des lourdeurs administratives.
- Le climat social est hostile à la cohésion des équipes.

Pour pallier cette problématique, la CNPS a néanmoins entrepris des actions significatives, par exemple l'implémentation d'une politique de transformation numérique (matérialisée en juin 2021 par l'instauration de sa plateforme numérique : « *e-service-cnps* »). Cette plateforme permet de gérer en ligne les déclarations nominatives de rémunérations, la remise de plusieurs documents administratifs et le paiement des cotisations sociales à partir d'ordinateurs, de téléphones intelligents ou de tablettes électroniques. Cette démarche s'avéra salutaire, malgré qu'elle ne résout en aucun cas les problèmes liés à l'efficacité des ressources humaines en interne. Il s'agit là d'un palliatif en lien avec la cohérence organisationnelle, alors que le véritable problème

relève de la cohésion au sein de l'organisation. La résolution durable et pertinente des problèmes freinant les performances de la CNPS peut nécessairement passer par la définition d'un projet d'entreprise sur le long terme, par l'appropriation de ce projet par l'ensemble des acteurs autour d'enjeux préalablement discutés (Maurice, 2004), et enfin par la définition pertinente du rôle de chacun dans une vision de moins en moins hiérarchique et de plus en plus multicellulaire ou participative (Lévy-Leboyer, 2002).

Rétablir les dysfonctionnements qui minent la prestation de services efficaces réside moins dans leur conception que dans leur processus de mise en œuvre en direction des entreprises et de leurs salariés. Cela induit de repenser le modèle des relations humaines au sein de l'organisation et d'introduire de nouvelles valeurs dans une structure en réseau construite non plus sur le modèle de la hiérarchisation, mais plutôt sur un modèle d'échange, d'où la pertinence du sujet positionnant la communication interne comme un vecteur d'amélioration du management des ressources humaines au sein de l'organisation CNPS.

Si l'on part du principe que chaque département ou cellule constitué au sein de la CNPS fonctionne selon une stratégie initialement définie, force est donc de constater qu'il existe un énorme fossé entre la communication techniquement conçue, celle qui est quotidiennement vécue par les salariés et celle que ceux-ci auraient idéalement souhaité expérimenter. Les employés subissent cette déconvenue sans pouvoir agir dans le sens de son amélioration – ils sont passifs –, et c'est là une posture à changer, parce que bien trop dangereuse pour la vie de l'entreprise.

Au vu de ce qui précède, nos pensées convergent vers une citation de Jean Favatier qui s'exprime ainsi :

Le changement ne se décrète pas. Il se communique. On sait le coût social et économique d'une communication interne déficiente : blocages divers, rétention d'in-

formations, démotivation... La gestion du personnel (ou management) et la communication interne doivent être étroitement liées dans une perspective d'accompagnement d'évolution et de changement (Favatier, 2003, p. 10).

Ainsi, nous nous sommes assignés l'objectif de mener une réflexion qui s'articulera autour de la constatation d'un déficit de communication au sein de la CNPS, en mettant en relief les constats importants, les causes, les conséquences possibles et les solutions envisageables. Cependant, l'efficacité de cette démarche requiert au préalable de dresser un état des lieux sur la perception que différents interlocuteurs internes à la CNPS peuvent nourrir. Aussi, il nous faudra observer comment d'autres institutions comparables communiquent afin de s'en inspirer pour formuler un axe approprié d'amélioration de la situation.

## 1.2 Questions et objectifs de recherches

En s'appuyant sur les constats et affirmations, notre préoccupation est de savoir en quoi la communication interne peut être une condition de bonne gestion des ressources humaines au sein de la CNPS. Le problème ainsi mis en évidence nous conduit à poser la question suivante :

- Quelle stratégie de communication interne devrait être mise en place en vue d'améliorer les performances des ressources humaines d'une organisation ?  
Cas de la CNPS Tchad.

La réponse à cette question permettra d'atteindre les objectifs suivants :

- Mettre en évidence l'impact que peut avoir la stratégie de communication interne sur la gestion des ressources humaine d'une organisation.
- Permettre à la CNPS d'améliorer sa politique de communication interne en vue de renforcer la cohésion des équipes sur l'ensemble de ses missions.

- Améliorer les performances de la CNPS dans la mise en œuvre de ses services afin de renforcer la confiance de ses publics externes à son égard.

### 1.3 Hypothèses de recherche

La question de recherche nous conduit à formuler des hypothèses d'études que nous devrions vérifier au cours de notre étude qualitative. Parmi ces hypothèses, nous supposons :

- Peut-être que l'importance de la fonction communication dans la structure de l'organisation est souvent méconnue ou sous-estimée?
- Peut-être que la CNPS n'arrive pas à établir un lien direct entre la nécessité de communiquer en interne et la qualité des services délivrés en direction de l'externe ?
- Peut-être que le défaut de compétences techniques en interne peut constituer un frein à la construction d'une bonne stratégie de communication ?
- Peut-être que la valorisation du personnel est mise à mal par la rigidité de la structure hiérarchique de l'organisation est bien trop rigide à allouer des ressources à la valorisation de son personnel ?
- Peut-être que le personnel de la CNPS ne travaille pas de façon optimale pour des raisons autres que les dysfonctionnements communicationnels ?

## CHAPITRE II

### CADRE THÉORIQUE ET CONCEPTUEL

Selon Mucchielli (1996, p. 10), « une science, pour appréhender l'univers de ses connaissances, développe nécessairement un langage approprié et donc particulier ». À cet effet, dans le cadre d'une recherche sérieuse (mémoire, thèse, article, etc.), il semble préférable, selon l'auteur, de « bien préciser les concepts que l'on utilise ». Dans cette logique, le chercheur doit donc « définir ce dont il parle afin que l'on sache et sache bien ce dont il traite » (Durkheim, 1894 [1967], p. 32). Dans cette partie, il sera question de donner quelques définitions des concepts de notre étude.

#### 2.1 Communication des organisations : approche définitionnelle

De façon générale, la notion de communication fait référence à la circulation de message divers (idées, impressions, émotions, jugements, opinions, attitudes) entre un ou plusieurs interlocuteurs. Dans un cadre d'échanges, la communication repose sur différents supports et vise à mettre en commun des informations et des signaux de part et d'autre. C'est dans ce sens que Franck Mukanya-Lusanga (2015, p.8), définit la communication des organisations comme étant ...

[...] un processus d'écoute et d'émission de messages et de signes à destination de publics particuliers, visant à l'amélioration de l'image desdites organisations, au renforcement de leurs relations, à la promotion de leurs produits ou services, à la défense de leurs intérêts.

C'est donc un processus d'interaction sociale qui, sollicité de manière permanente dans les relations sociales, permet de conceptualiser et rationaliser les processus

d'échange et de transmission d'informations entre les parties prenantes (Madeleine, 2005). En d'autres termes, pour rejoindre Carine Courtès-Lapeyrat (2010, p. 14) la communication des organisations est « l'action volontariste d'émission, de transmission et de réception de messages, dans un système de signes qui s'échangent au sein de l'entreprise et entre celle-ci et son environnement ». Il est donc important de considérer que la communication des organisations (publiques ou privées) ne se décide pas in abstracto. La communication des organisations s'inscrit dans une trajectoire globale qui répond à des objectifs, et sa mission consiste à positionner l'organisation, à lui donner une personnalité (reconnaissable par tous ses publics, cohérente dans tous ses formats d'expression) et une identité distincte de la concurrence. Pour Assaël Adary, Céline Mas et Marie-Hélène Westphalen (2018), la communication des organisations définit ce que « nous »<sup>1</sup> sommes par rapport à ce qu'« ils »<sup>2</sup> sont. L'on précise également qu'aucune organisation (même gouvernementale) étant conduite à véhiculer des messages ne saurait faire l'exception de la place que la communication prend dans la société. Pour que cette communication soit efficace, elle doit être précédée d'une réflexion qui aboutira sur une stratégie. C'est cette stratégie qui permettra de déterminer les plans d'action que l'entreprise mettra en œuvre pour développer sa communication. Cette stratégie doit être menée en cohérence avec la communication globale préalablement définie. Celle-ci regroupe toute forme de prise de parole de l'entreprise catégorisée en fonction de ses cibles. La communication régit donc les rapports entre les membres d'une même organisation et au delà. En somme, on déduit donc que la communication a un impact significatif sur l'aspect social d'une organisation en général et sur le volet social de son personnel en particulier, d'où la théorie de la communication sociale.

---

<sup>1</sup> « Nous » dans le sens de « notre organisation ».

<sup>2</sup> « Ils » dans le sens « des autres organisations ».

### *La théorie de la communication sociale*

Jo M. Katambwe (2008) donne un aperçu général de la théorie de la communication sociale (Développée par le philosophe américain Carl Hovland en 1948). Aujourd'hui, certains parlent même de la « théorie de la nouvelle communication sociale ». Selon les précurseurs de la théorie de la communication sociale, ce type de communication explique une large part des comportements psychosociaux au sein des organisations, et même dans la société. Leurs travaux ont montré que la formation des opinions et des attitudes dépend du groupe d'appartenance (des relations sociales) ou de ceux à qui les individus s'identifient dans la société (Katambwe, 2008, p. 4). Dans cet ordre d'idées, les personnes dépendraient fortement des autres, et leurs réactions sur leur lieu de travail pourraient être influencées, voire conditionnées par leur environnement organisationnel. À travers cette théorie, l'on pourrait donc en déduire que le cadre dans lequel évoluent les ressources humaines joue un rôle crucial dans les interactions communicationnelles entre les employés d'une organisation et dans la perception psychologique que ceux-ci ont de l'identité culturelle et managériale de l'organisation à travers la cohésion au sein de l'organisation. Cette théorie vient mettre en évidence l'interdépendance qu'il y a entre les interactions communicationnelles et le cadre sociomanagérial de l'organisation. L'un influe l'autre et vice versa.

Au regard de ce qui précède, nous pouvons ajouter que la communication globale d'une organisation définit son territoire de communication et détient pour vocation d'assurer la cohérence des messages, à l'externe et à l'interne, ainsi que leur efficacité. La communication globale nécessite une démarche rigoureuse et une mise en œuvre exemplaire : chaque prise de parole doit être l'occasion de décliner le message essentiel (Éric Bizot, Marie-Hélène Chimisanas et Jean Piau, 2016). Aujourd'hui, l'on parle de la notion de « communication des organisations » en lieu et place de l'expression « communication d'entreprise », mais les deux expressions désignent en substance la même chose. Il paraît légitime également de noter la relation d'interdépendance entre

la communication et l'environnement dans lequel évolue les parties prenantes. Ainsi cette communication se doit donc de répondre à une stratégie bien précise. En effet, la stratégie de communication s'applique, selon les mêmes paramètres fondamentaux, à toutes formes d'organisations (publiques ou privées) et non plus uniquement aux entreprises. En fonction des cibles et des enjeux, toute forme de communication peut être orientée vers des publics externes ou internes de l'organisation en fonction de la stratégie adoptée.

## 2.2 La stratégie de communication au service de l'organisation

### 2.2.1 La communication externe

La communication externe est au service de la construction de l'image et de la notoriété d'une organisation au regard de ses publics externes. Sa mise en œuvre permet à l'entreprise de se démarquer de la concurrence et de communiquer sur sa plus-value en tant qu'acteur économique via une stratégie dûment élaborée.

En tant qu'institution, l'entreprise est à la fois le sujet et l'objet de ses messages ; elle s'adresse à l'ensemble des personnes ou organisations, partenaires actuels de l'entreprise ou susceptibles de le devenir, ainsi qu'à tous ceux qui, à des degrés divers, peuvent influencer son fonctionnement, sa stratégie et son développement.

#### 2.2.1.1 La stratégie de communication externe

Avant de manifester ses projets à l'endroit de ses cibles, une organisation doit mener une réflexion profonde conduisant à l'élaboration d'une stratégie apte à régir l'ensemble de ses actions de communication, et donc de garantir une cohérence très forte entre les moyens déployés. Ainsi pour, Virginie Barnier et Henri Joannis (2016, p. 7).

Quelle que soit sa dénomination, les instructions créatives se composent toujours des trois rubriques principales suivantes : description de la cible (à qui l'on s'adresse), de l'objectif (les résultats que l'on veut atteindre) et du message (ce que l'on veut dire pour amener la cible à l'objectif) [...].

Dans ce dessein, toujours selon ces auteurs, l'organisation doit :

- Analyser la situation et établir un diagnostic afin de mettre en avant ses forces et ses faiblesses.
- Définir son positionnement afin de se démarquer au sein d'un environnement de plus en plus concurrentiel.
- Déterminer ses objectifs pour orienter la stratégie d'entreprise et déterminer les moyens de communication les plus appropriés.
- Identifier ses cibles.
- Construire ses messages, lesquels doivent être calibrés selon ses cibles et objectifs.
- Choisir des moyens de communication pertinents pour communiquer de façon efficace.

Une fois la stratégie de communication externe définie, il faut pouvoir la traduire en un plan de communication, et ce, afin d'obtenir une vue d'ensemble des actions à entreprendre et leur chronogramme, des outils à déployer et des ressources nécessaires pour y arriver.

### 2.2.2 La communication interne

Selon Andrade Scroferneker, historiquement, la communication interne se manifeste sous deux formes en lien avec les notions de travail et d'information. Côté travail, il s'agit au départ, pour l'essentiel, de la transmission des ordres et des consignes dans un cadre contrôlé et discipliné. L'ordre de l'usine ou de l'atelier, et même du bureau est sous l'emprise directe du dirigeant ou, plus souvent, du contremaître : surveillance,

contrôle direct partout dans l'espace de travail, pas ou peu de place pour l'échange, même dans l'entreprise paternaliste du XIXe siècle. À la fin de ce XIXe siècle, l'ingénieur Frédéric Winslow Taylor affirme que la forme d'organisation scientifique du travail accentue la pression disciplinaire et réduit, s'il se peut, la place des échanges langagiers dans le travail. La séparation entre conception et exécution, la parcellisation des tâches et le débit érigé en critère quasi exclusif du travail aboutissent à un « degré zéro » de la communication dans le travail. Parler, échanger, c'est « flâner », disent en substance Taylor et Ford (cité par Charpentier, 2017). C'est ailleurs dans d'autres espaces (couloirs, vestiaires, etc.) que se manifeste une communication qui prend la forme d'une « contre-communication ». De ce point de vue, Olivesi (2012) sous-entend que le syndicalisme participe à cette contre-communication, en ce qu'il porte la parole des salariés. Puisque la communication directe dans le travail est déniée, il se développe une communication indirecte via des représentants, des porte-paroles.

Côté information, dans quelques grandes entreprises, l'on assiste dès le début du XXe siècle à la naissance de ce qui deviendra plus tard le journal d'entreprise. S'il prit d'abord la forme d'un bulletin, le journal d'entreprise traduit le besoin de certaines informations au sein de l'entreprise : informations sur le personnel lui-même (présentées sous forme de « carnet » : embauches, mutations, promotions, départs en retraite, etc.), informations sur les événements, les cérémonies, les fêtes, etc. Il est assez singulier de constater que cette fonction contrôlée d'informations et de renseignements était souvent tenue par d'anciens militaires qui géreront dans le temps à la fois les informations et ce qui deviendra plus tard les relations publiques. Très tôt, en se référant à Camille Alloing et coll. (2018), on comprend que la « communication interne » (qui au début ne portait pas ce nom) présente une double dimension : l'une au sein même du travail et de son organisation, et l'autre du côté d'une information avec les prémices d'une dimension symbolique.

Au vu de ce précédent paragraphe introductif, à l’instar de Nicole D’Almeida et Thierry Libaert (2010), nous pouvons définir la communication interne comme étant l’ensemble des échanges d’informations qui s’établissent entre les acteurs d’une organisation pour leur permettre de travailler et d’évoluer ensemble. Domaine principal de la communication des organisations, la communication interne est une des déclinaisons de la communication d’entreprise ainsi que la composante d’un système global d’organisation des flux d’informations et des échanges visant un équilibre informationnel et relationnel. La particularité de la communication interne réside moins dans les techniques de communication utilisées que dans la cible visée (l’ensemble des salariés d’une entreprise) et dans les objectifs particuliers qui sont poursuivis. Selon les auteurs, l’objectif global de la communication interne consiste à gérer de manière optimale la « demande d’informations » et l’« offre d’informations » dans l’organisation. Les caractéristiques de la demande doivent être intégrées : demande évolutive dans le temps (en fonction des événements), variable selon les lieux et les contextes – tous les services ou établissements n’ont pas les mêmes besoins – et différente selon les populations (les attentes d’un ouvrier n’étant pas les mêmes que celles d’un cadre). De façon fonctionnelle, pour Éric Bizot, Marie-Hélène Chimisanas et Jean Piau (2016, p. 13) :

[...] la communication interne accompagne le projet socio-économique de l’organisation. Elle en présente les objectifs, en explique les modalités au personnel par des supports d’information adaptés. Elle apporte un appui opérationnel aux managers dans leurs rôles d’information, d’écoute, et de dialogue. Elle les aide à concevoir et à mettre en œuvre les plans de communications et en propose les outils de déploiement. Elle élabore la politique d’information interne et en pilote la réalisation.

Comme le précise Michon (1994, 2012), outre cela, nous pouvons ajouter que la communication interne peut être exploitée comme un outil au service du management des ressources de l’entreprise, notamment l’humain.

La communication interne participe :

- Au renforcement de la motivation des salariés afin que ceux-ci demeurent mobilisés et performants au service de la stratégie de l'entreprise.
- Au décloisonnement des services et à la favorisation de l'interaction pour créer des liens entre les différentes fonctions au sein de l'entreprise et établir la cohésion des équipes.
- À l'instauration du *knowledge management*, un système basé sur la capacité pour une entreprise à rendre accessible l'information dont a besoin un salarié, afin de renforcer son implication et améliorer son efficacité dans ses missions.

En effet, selon Bélorgey et Van Laethem (2019), la communication managériale est devenue l'un des volets déterminants de la communication interne. Certes, l'implication managériale dans les processus de communication n'est pas nouvelle, mais la place qu'elle occupe désormais est révélatrice des transformations de l'entreprise. Les besoins (qui s'expriment aussi bien que les attentes du corps social) doivent être situés à deux niveaux : en haut et en bas. En haut, il faut une parole qui situe les enjeux et donne le cap. Parole managériale par excellence, la parole du dirigeant est irremplaçable. On pourrait penser qu'elle relève de l'évidence. Or, la surprise est grande, car selon une enquête, menée en 2012 par l'institut d'études marketing et de sondages d'opinion Harris Interactive auprès d'un échantillon de salariés, près de 42 % des salariés interrogés déclarent que leur président-directeur général prend la parole oralement, alors que pour 29 %, celui-ci ne prend jamais la parole.

On peut y voir plusieurs raisons. D'abord, le culte du secret a la vie dure pour tout ce qui a trait au domaine stratégique. Et les récentes tentatives de réhabiliter le « secret des affaires » confortent cette ancienne habitude. Ensuite, il y a une forme de condescendance qui veut que les choses stratégiques, et surtout financières, ne concernent pas

le commun : trop ardues, trop difficiles, etc. Enfin, selon T. Libaert et coll. (2018), il y a une appétence, pour ne pas dire une compétence communicationnelle qui, quelquefois, fait défaut du côté des dirigeants.

En définitive, nous pouvons dire que la communication interne est à la fois au service des notions de « sens *du* travail » et de « sens *au* travail » dans la mesure où elle contribue d'une part à dynamiser la chaîne de création de valeur (en maintenant chaque maillon de cette chaîne impliquée par la transmission de l'information juste), mais aussi par l'écoute des besoins des salariés. D'autre part, la communication interne renforce le rapport social au sein des organisations en rehaussant pour chacun de ces membres des raisons personnelles de s'engager à la cause commune et en consolidant le sentiment d'appartenance des salariés à l'entreprise, tout en les engageant dans la vision d'ensemble.

#### 2.2.2.1 Les formes de communication interne

La communication interne est un outil stratégique et indispensable que peuvent, et même que doivent déployer tous les types d'organisations. Pour une meilleure qualification de sa manifestation au sein des organisations, elle est modélisée sous différentes formes, notamment :

- La forme descendante – Aussi appelée « communication hiérarchique », il s'agit d'une communication du haut vers le bas : « La communication descendante se produit lorsque les informations et les messages circulent vers le bas de la chaîne de commandement formel ou de la structure hiérarchique d'une organisation » (Rayan Boudia, 2021, p. 1). Ce sont les dirigeants qui communiquent en direction du personnel. Cette forme de communication est utilisée dans l'objectif d'informer, de diffuser et d'expliquer les éléments constitutifs d'une organisation, notamment le règlement intérieur, le projet

d'entreprise, les différentes mesures de sécurité, les processus de fonctionnement, etc.

- La forme ascendante – Aussi appelée « communication salariale », à l'inverse de « la descendante », elle part du bas vers le haut. L'objectif de cette communication est d'analyser et de détecter les défauts en matière de management ou de communication au sein d'une entreprise.

Pour Hanane Tchich (2017, p. 4) :

Grâce à la communication ascendante, les dirigeants peuvent sonder les employés pour contrôler leur état d'esprit, leur vision vis-à-vis de leur travail et recenser ainsi les possibilités d'amélioration du travail. Dans ce sens, la hiérarchie prend conscience des attentes et des besoins de ses ressources humaines que celles-ci formulent par des revendications ou même des contestations.

- La communication horizontale – Selon Gardenier Matthijs (2019, p. 2) :  
« Nous concevons la communication horizontale comme l'ensemble des informations circulant entre les participants à une action collective sans qu'il y ait de médias qui centralisent cette diffusion. Le partage des contenus se fait suivant les réseaux informels de sociabilité. »
- Selon les travaux de Rogers et Kincaid (1987), la communication horizontale s'effectue par le biais de groupes informels. Ce sont des groupes de sociabilité préexistants caractérisés par une interconnaissance préalable de leurs membres. Il s'agit de la communication entre personnes de même niveau hiérarchique ou du même département au sein d'une organisation. La communication horizontale favorise surtout le décroisement entre les différents services d'une même organisation et fluidifie la circulation de l'information.

### 2.2.2.2 Les canaux de la communication interne

La communication interne est un exercice délicat qui, pour décupler son impact sur les interactions entre les personnes et l'accès aux savoirs au sein d'une organisation, nécessite constamment des ajustements. Pour Valérie Perruchot Garcia (2016, p. 1), « jouer pleinement son rôle, c'est relayer la stratégie de l'entreprise, lui donner du sens et en faire la pédagogie, autant de fois que nécessaire, en utilisant différents canaux, en phase avec la culture de l'entreprise [...] ». Dépendamment des contextes, des cibles et des objectifs, elle s'appuie sur différents canaux pour véhiculer ses messages, notamment :

- Les canaux oraux – Ils favorisent les échanges et permettent d'instaurer le dialogue entre les parties prenantes. Ce sont :
  - Les événements internes (conventions, séminaires, etc.).
  - Les réunions.
  - Les groupes d'expression.
  - Les entretiens individuels.
  - La formation du personnel.
  
- Les canaux écrits – Ils crédibilisent les messages et véhiculent l'esprit de cohésion en multipliant les représentations de ce qu'est l'organisation, et en identifiant ses acteurs. Ce sont :
  - La newsletter interne.
  - Le magazine d'entreprise.
  - Le livret d'accueil.
  - La boîte à suggestion.
  - L'affichage.

- Les canaux numériques – Ils fluidifient les échanges et permettent la transmission des messages en temps réel. Ils renforcent surtout l’interactivité et l’esprit collaboratif entre les équipes. Ce sont :
  - L’Intranet.
  - Le réseau social d’entreprise.
  - Les webinaires.
  - Les réseaux sociaux traditionnels.

### 2.2.2.3 Les objectifs de la communication interne

Comme l’expliquent bien Éric Fouquier et Éric Cannamela-Camel (2010, p. 2) :

Le lien social et l’identité collective dans les grands groupes sont sacrément secoués par les transformations auxquelles ont conduit la globalisation et la montée de l’incertitude ces dernières années. Appelée à la rescousse pour recoller les morceaux, la communication interne devient un levier stratégique [...] Une nouvelle puissance émerge au sein des entreprises, celle de la communication interne. Elle n’est plus, comme il y a quelques années, un pouvoir délégué et mineur, celui de la promotion du président, orchestrant une information descendante, souvent périmée, en langue de bois, dans un journal interne connu pour être « la voix de son maître ». Elle est devenue récemment une actrice stratégique. Quelques chiffres, issus d’une étude récente, montrent le tempo : « En 2008, 58 % des dircoms interrogés rapportent directement à leur PDG, contre 48 % en 2007. Le taux s’élève à 62 % pour les entreprises de premier plan ». Cette nette progression augure une nouvelle façon de considérer la communication, non simplement comme un vecteur de vente, mais comme un véritable pilier de la stratégie de l’entreprise.

La communication interne est un véritable outil au service du management des ressources humaines de l’entreprise. Elle doit répondre à de nombreux objectifs, notamment :

- Informer les différentes entités au sein de l’entreprise.
- Motiver et fédérer les équipes.
- Engager et impliquer les équipes.
- Développer le sentiment d’appartenance.

- Améliorer la reconnaissance au travail.
- Contribuer au bien-être des salariés.
- Accompagner la conduite au changement.
- Favoriser le partage de compétences.
- Véhiculer et renforcer les valeurs et la culture organisationnelle.

#### 2.2.2.4 La démarche d'élaboration du plan de communication interne

La stratégie de communication (tout comme la stratégie financière, sociale ou encore technique) n'est que la déclinaison de la stratégie globale d'une entreprise. Elle contient le plan de communication qui en est sa planification réaliste. Pour Thierry Libaert (2017, p. 33) :

Le plan est un moyen de valorisation interne d'une activité, voire d'une profession. Il est, à l'instar d'autres métiers de l'entreprise, une méthode pour intégrer la communication dans la stratégie de l'entreprise. L'idée est présente dans la théorie du plan de communication. L'établissement d'objectifs, la formulation de stratégie et la planification sont essentiels en communication afin d'être considérés comme équivalents en statut aux autres composantes organisationnelles [...] L'objectif du plan doit être clarifié avant toute démarche d'écriture. C'est d'ailleurs une des principales questions préalables à l'existence du plan. Le plan est-il nécessaire ? Sera-t-il soutenu ? À qui s'adresse-t-il ? Telles sont quelques-unes des questions qui président à l'élaboration d'un plan de communication.

La démarche d'élaboration du plan communication en interne doit valider les étapes suivantes :

- Analyse de l'existant.
- Définition des objectifs de communication.
- Identification des audiences et hiérarchisation des cibles.
- Construire les messages clés.
- Détermination des moyens et canaux de communication.
- Mise en place d'un calendrier d'action.
- Définition des principaux indicateurs de performance.

- Suivi, contrôle et amélioration de la stratégie à travers des *Key Performance Indicators*.

Pour que le plan de communication interne soit un outil efficace, il doit être le plus exhaustif possible. Toutes les thématiques à aborder dans l'année peuvent être anticipées, même si des imprévus surviendront forcément. Les équipes de communication doivent donc contacter les différents départements de l'entreprise au moment d'établir le plan de communication. D'où l'affirmation de Thierry Libaert (2017, p. 33) : « Concevoir un plan qui ne servirait qu'à défendre un pseudo professionnalisme aboutirait à l'inefficacité ». Il est donc dans l'intérêt de l'équipe de communication de recueillir les besoins et les conseils sur la meilleure manière d'aborder leurs thématiques.

#### 2.2.2.5 Les enjeux de la communication interne

La communication interne est une fonction essentielle dans toute organisation, les enjeux que nous pouvons mettre en lumière se présentent de la manière suivante :

- Porosité entre communication interne et communication externe.
- Accompagnement de la transformation numérique.
- Nouvelles solutions émergentes (par exemple l'*Employee Advocacy*).
- Temps « court » et temps « long » conditionnent désormais le choix des outils, les messages et le rôle des différents acteurs.

#### 2.2.2.6 L'audit de communication interne

Selon Nicole d'Almeida et Thierry Libaert (2018, p. 78) :

Conduire un audit signifie établir le diagnostic d'une situation dans une perspective de compréhension et de prise de décision. L'objectif global est de comprendre les caractéristiques d'une situation présente et de les intégrer dans la conduite d'un projet en cours. Les démarches d'audit sont aujourd'hui adoptées dans la plupart

des domaines de l'entreprise : audit financier, audit informatique, audit commercial (étude de marché), audit social, audit de qualité, audit de communication.

L'audit est le point de rencontre de deux logiques (une logique de veille et une logique de gestion et de développement), comme le précisent Gérard et Jézéquel (2019, p. 10) :

L'audit de communication constitue l'étape préalable à l'élaboration d'une politique de communication. Il étaye la réflexion lorsqu'une entreprise décide de bâtir ou d'actualiser un plan de communication. Il est également utilisé comme outil d'évaluation régulier pour mesurer l'impact des actions, l'évolution de l'image et de l'opinion. Il peut être conduit en utilisant plusieurs outils : enquêtes quantitatives ou qualitatives, analyse documentaire, e-réputation.

À l'issue de l'audit, vous disposez de données factuelles pour mesurer les écarts entre ce que vous souhaitez, la façon dont vous êtes perçu par vos publics cibles et la manière dont vous communiquez (supports utilisés, fréquence, coût). Vous pouvez ainsi identifier la contribution de la communication dans la stratégie de l'entreprise et définir de nouvelles orientations.

Pour réaliser l'audit de la politique de communication d'une entreprise, il faut :

- Définir un cahier des charges. Ce document précise les objectifs de l'audit, les grandes étapes, les méthodes de travail et le planning pour chacune des phases, ainsi que le budget et les modalités de restitution.
- Choisir la méthode : enquêtes qualitatives (entretiens en face à face ou entretiens de groupe), méthodes projectives (portrait chinois, photocollage, photolangage), questionnaires, etc. Les possibilités sont très variées.
- Recueillir les données : discours, opinions, points de vue, pratiques de communication auprès des parties prenantes (direction, cadres commerciaux, opérateurs, clients, prospects).
- Analyser, proposer des pistes d'amélioration. Les données recueillies permettent d'éclairer les résultats de l'audit précédent et la politique de communication. Les écarts sont mis en lumière et analysés pour proposer des pistes de progrès.
- Communiquer sur les résultats. Cette dernière étape est incontournable. Trop d'entreprises négligent, en effet, de rendre compte des résultats

des études qu'elles mènent. En interne, c'est le moyen le plus sûr de décourager les personnes interrogées qui ont le sentiment de ne pas être entendues (*ibid.* 2019).

### 2.3 Le management des ressources humaines au service du rayonnement des organisations

Afin de mieux appréhender le management des ressources humaines au sein des organisations, notre approche visera à définir distinctement chacune des notions principales de ce concept, à savoir : l'organisation, le management et la gestion même des ressources humaines.

#### 2.3.1 L'organisation

Plusieurs auteurs et illustres penseurs se sont penchés sur la notion d'organisation, et d'après F. Gortner et coll. (1994, p. 44), une organisation peut être définie comme étant « un groupe de personnes engagées dans des activités spécialisées et interdépendantes en vue d'atteindre un but ou réaliser une mission commune ».

Pour Mintzberg (1990), l'organisation est une action collective à la poursuite de la réalisation d'une mission commune. Selon Hachour (2010, p. 208), « les organisations sont définies comme la résultante d'un système d'interactions complexe orienté vers l'accomplissement de projets d'action ». L'organisation est alors, à notre sens, un ensemble de personnes en interaction, respectant un certain nombre de règles et règlements en vue d'atteindre des objectifs communs.

On peut dire que les organisations se distinguent clairement des autres regroupements sociaux, et que peu importe leur forme (que ce soient des associations, des partis politiques, des entreprises), ces dernières ont des caractéristiques communes qui fondent leur nature. Ainsi les organisations se caractérisent premièrement par l'orientation vers un objectif défini. À cet effet, pour apporter une réponse logique et cohérente à cette mission, les organisations se doivent d'assurer la coordination des actions individuelles. C'est dans ce contexte que René Lourau (2002, p. 39) affirme :

[...] 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.

L'on comprend par là que cela induit des circuits, des réseaux ou encore des canaux de communication entre les services et les personnes, des systèmes d'information et processus de prise de décisions, des principes de réalisation du travail (procédures, notes, méthodes particulières), des règles internes de fonctionnement (contrôle, gestion, etc.), et de son contrôle. Ainsi, il devrait y avoir une forte relation entre les objectifs et la structure des entreprises ; les entreprises devraient remettre en question de manière permanente la structure de leur organisation dès l'instant que les objectifs stratégiques évoluent. Les structures des organisations ont donc constamment évolué de manière tendancielle. Cela suscite un grand intérêt, et actuellement, les structures classiques verticales laissent de plus en plus de place aux à des organisations plates avec moins en moins de niveaux hiérarchiques. Selon Claude Louche (2019), cela comporte plusieurs avantages, notamment :

- L'accélération de la circulation de l'information, notamment verticalement (puisque les lignes hiérarchiques sont courtes).
- Un grandissement de la responsabilité des collaborateurs.
- La facilitation de la prise de décision.
- Le renforcement de la qualité du management par la pratique de la délégation.

### 2.3.2 Le management en tant que processus

La notion de management peut faire référence au processus de planification, d'organisation, de direction et de contrôle (POCD) qui utilise les ressources de l'entreprise afin d'atteindre les objectifs fixés. Il s'agit là d'un ensemble d'activités réalisées avec rigueur, efficacité et efficience dans la perspective de répondre aux besoins fonctionnels de l'entité. Jean-Michel Plane (2016) renchérit en arguant que...

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.

De ce fait, l'art de gérer consiste à fédérer toutes les ressources de l'organisation (humaines, financières ou matérielles) dans une logique de conquête, de prévoyance et de fidélisation de l'intérêt d'une cible précise pour un certain résultat, produit ou service. Le management se veut donc être un processus aux antipodes de l'imitation et de l'amateurisme. Dans cette perspective, le management se distingue assez radicalement de la fonction de gestion qui s'oriente plutôt vers la maîtrise et la gestion optimale de ressources essentielles. Considéré comme l'un des principaux initiateurs du management moderne, Peter Drucker (1973, p. 398) s'exprime ainsi :

La tâche du manager (et 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 justement un rôle irremplaçable en matière de management en permettant de résoudre les problèmes fonctionnels, opérationnels et relationnels, et de satisfaire les salariés pour une plus grande motivation. Pour Jean-Marie Peretti (1994,

p. 55) : « 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 ». En analysant de près cette définition, il ressort une notion cruciale dans le management de toute entreprise : la culture organisationnelle, celle-ci pouvant être définie comme le rappelle Thévenet (2003 ; cité par Semache, 2009, p. 12) comme étant « Une manière spécifique de l'entreprise de répondre aux problèmes. Elle caractérise l'entreprise et la distingue des autres dans son apparence et la façon de réagir aux situations courantes ».

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. Cela fonde essentiellement le climat et l'atmosphère interne de toute entreprise. 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.

### 2.3.3 La gestion des ressources humaines, une fonction centrale

Peretti (op. cit., p. 21) affirme que « Les gestionnaires doivent prendre conscience que parler de Ressources humaines, ce n'est pas considérer que les Hommes sont des ressources, comme d'autres ressources utilisables dans l'entreprise, mais que les Hommes ont des ressources ». La gestion des ressources humaines est donc la fonction qui, au sein de l'entreprise, a pour mission de faire en sorte que l'organisation dispose du personnel nécessaire à son fonctionnement, et que ce personnel fasse de son mieux pour améliorer la performance de l'organisation, tout en s'épanouissant. Selon le *Dictionnaire du manager* (2009), la gestion des ressources humaines couvre de nombreux domaines, intervenant à tous les stades de la « vie » du travailleur dans l'organisation. Selon Loïc Cadin et Francis Guérin (2015), la gestion des ressources humaines fait partie des

disciplines des sciences sociales ; elle consiste à créer et à mobiliser des savoirs variés utiles aux acteurs et nécessaires pour appréhender, comprendre, négocier et tenter de résoudre les problèmes liés à la régulation du travail dans les organisations. La gestion des ressources humaines est de nature contingente, en ce sens que sa pratique se transforme dans le temps et varie selon l'environnement externe (juridique, politique, économique, social et technologique) et l'environnement interne (stratégie, structure organisationnelle, valeurs culturelles de l'entreprise, etc.) dans lesquels elle évolue.

En définitive, pour Laëticia Lethielleux (2020, p.17), la GRH comprend une partie liée à des connaissances théoriques et une partie indissociable du domaine de l'action. La gestion des ressources humaines s'intéresse à différents domaines d'activité, notamment :

- L'administration du personnel : la gestion de la paie, la rédaction des contrats de travail, l'application des normes légales.
- La gestion des emplois : le recrutement, l'évaluation, la gestion de carrières, les mobilités, la gestion des effectifs.
- La gestion de compétences.
- La gestion des rémunérations et la maîtrise des coûts salariaux.
- La politique de communication (interne / externe et ascendante / descendante).
- L'amélioration des conditions de travail (ergonomie, temps de travail).
- La gestion des relations sociales (négociation avec les partenaires sociaux).

### *La théorie du mouvement des relations humaines*

Ce n'est pas un hasard si, dans plus de la moitié des cas, la communication interne est rattachée à la DRH : c'est en raison de la complémentarité évidente entre les objectifs de l'une et de l'autre, à telle enseigne que la communication interne est parfois

considérée comme une sous-fonction de la DRH (Décaudin et Igalens, 2017). Le courant des relations humaines met l'accent sur les facteurs physiologiques et la motivation dans l'activité humaine. Kurt Lewin, Frederick Herzberg, Abraham Maslow et Elton Mayo en sont les figures de proue (Bationo, 2005) ; ceux-ci ont mis en évidence la dynamique de groupe, la pyramide des besoins, les effets positifs du travail en groupe. La motivation psychologique des salariés dans l'entreprise est donc aussi importante que la motivation matérielle. Ces travaux ont montré que la personne réagit aux situations de façon surtout subjective.

Selon Pesqueux (2020), l'école des relations humaines a également permis de mieux comprendre d'autres aspects de la réalité organisationnelle. Dans cette logique :

- La quantité de travail accompli par un ouvrier n'est pas seulement déterminée par sa capacité physique, mais aussi par sa capacité sociale, c'est-à-dire par son intégration au groupe.
- Les paramètres non financiers (conditions de travail, relations sociales) jouent un rôle capital dans la motivation et la cohésion du groupe.
- La spécialisation à outrance préconisée par l'organisation scientifique du travail de Taylor n'est pas la forme la plus efficace de la division du travail.

Les salariés ne réagissent pas à la direction en tant que personnes, mais en tant que membres d'un groupe ayant sa propre logique de fonctionnement et son propre système de valeurs. La nécessité s'impose donc à l'entreprise de produire une organisation du travail capable d'intégrer ces différentes dimensions. La théorie des relations humaines permet d'envisager une approche de la communication dans une perspective plus large. Ainsi, celle-ci prend en compte l'entreprise dans toutes ses dimensions et manifestations. L'objet de cette étude étant une analyse des pratiques communicationnelles et managériales, il nous paraît convenable de nous intéresser aux différents actes

posés par l'entreprise, qui peuvent avoir un impact sur le public interne, mais également sur les représentations que le public externe se fait d'elle (Bationo, 2005).

#### 2.3.4 Application des politiques de gestion extérieures aux entreprises : un frein à l'évolution des entreprises africaines

Dans son ouvrage intitulé « Culture africaine et gestion de l'entreprise moderne », et dont l'un des objectifs est de répondre à certaines questions angoissantes que se posent les chefs d'entreprise africains à propos de la gestion d'une entreprise africaine moderne, Zadi Kessy (1998) s'interroge sur l'avenir des entreprises africaines. Il constate l'incapacité de ces entreprises à prendre leur envol tout en relevant les facteurs de cette incapacité. Selon l'auteur, « [...] la contradiction entre théorie et pratique, “la mauvaise gestion”, “la bureaucratie urbaine” et surtout “les blocages culturels” ainsi que la mauvaise adaptation sont quelques difficultés que rencontrent les entreprises africaines ». Analysant ces différents obstacles, l'auteur justifie « l'échec » de ces organisations par un problème de gestion lié surtout à l'application de techniques et politiques extérieures sans la prise en compte du contexte africain.

Soulignée par Wondji (1981), cette « absence d'adaptation positive » ne permet pas aux gestionnaires africains de gérer de manière efficace et efficiente leurs entreprises. En effet, en se basant que sur les modes de gestion sans adaptation aucune, le chef d'entreprise africain serait incapable de percevoir en interne les réelles préoccupations des employés. Ce mimétisme constitue donc un frein à l'épanouissement des salariés qui, dans ce contexte, développent des comportements hostiles au sein de l'entreprise. L'auteur propose à cet effet plusieurs solutions dont l'une est la prise en compte de la culture qui, bien adaptée, peut constituer une véritable source de développement des entreprises. Dans ce « particularisme africain » qu'encourage l'auteur, l'on peut relever l'oralité. Prise en compte et développée de façon efficace dans une entreprise, l'oralité peut renforcer le sentiment d'appartenir à une « famille » chez le salarié. Et comme le

remarque Zimri (2011) en rapportant les propos de Bellal (1994), les méthodes et les outils utilisés par les responsables de la fonction RH proviennent généralement d'expériences étrangères et demeurent donc inadaptés à l'environnement et à la réalité de ces entreprises. Or, selon Taylor et Van Every (1993, p. 52) :

Le défi actuel du manager n'est pas simplement de faire mieux fonctionner le dispositif organisationnel [...], mais davantage d'envisager de nouveaux modèles de gestion, plus adaptés à un environnement qui devient quotidiennement plus turbulent et imprévisible.

En somme, il faut dire que pour réduire les conflits internes, il est important d'adapter le mode de gestion à l'environnement de l'entreprise. Les recherches de ces derniers auteurs peignent les réalités vécues de nos jours par les organisations. Cependant, conscient du fait que certaines réalités varient en fonction du cadre dans lequel elles sont admises et en fonction des personnalités et des cultures, nous avons voulu mener des enquêtes au Tchad, afin de savoir si les réalités sont les mêmes.

### *Conclusion au chapitre*

Ce chapitre a su mettre en exergue les approches définitionnelles principales, extraites des ouvrages et articles qui ont traité d'une manière générale ou spécifique les concepts clés de notre problématique. Outre cela, nous pouvons dire que cet exercice de clarification nous a permis de mieux nous approprier les notions abordées. Cette étape cruciale nous permettra de mener aisément notre étude sur le terrain.

## CHAPITRE III

### MÉTHODOLOGIE ET ENVIRONNEMENT DE L'ÉTUDE

Faire référence à la méthodologie de recherche en vient généralement à évoquer à la fois la forme de la recherche, la structure de l'esprit, mais également les techniques utilisées afin de conjuguer cet esprit à la forme (Boutin, 1997). Pour répondre à notre problématique, ce troisième chapitre nous sert ainsi de prétexte pour premièrement faire un état de la méthode de recherche adoptée, de la technique déployée pour la collecte des données, du choix des répondants et des thèmes abordés. Deuxièmement, il nous apparaît aussi judicieux de présenter l'environnement et l'organisation au cœur de notre étude : la Caisse nationale de prévoyance sociale du Tchad.

#### 3.1 Posture épistémologique

L'analyse des écrits relatifs à cette question laisse entrevoir une diversité de paradigmes épistémologiques, de manières de construire et de concevoir la connaissance. La posture épistémologique peut être définie comme étant le système de pensée à l'intérieur duquel le chercheur prend position. Dans le cadre de notre recherche, il est important de signifier que nos travaux de recherche sont dirigés dans un paradigme compréhensif. En ce sens, Berthelot (2001) fait allusion à la raison interprétative dans la mesure où notre travail s'appuie sur une approche exploratoire et interprétative. Il s'agit pour nous d'observer et de comprendre la structure actuelle de l'organisation, objet de notre recherche, pour pouvoir expliquer son impact sur le personnel et l'ambiance interne de l'organisation. L'intérêt est porté sur le répondant afin de nous imprégner de la politique de communication interne de la Caisse nationale de prévoyance sociale du Tchad

et de comprendre, à partir de ces éléments, de quelle manière cela influence la gestion interne des ressources humaines. En d'autres termes, l'objectif est de mettre en lumière l'impact des pratiques de communication interne sur la productivité, la motivation du personnel et l'atmosphère qui règne au sein de l'organisation. Notre travail s'inscrit ainsi dans une orientation épistémologique interprétative.

Genard et Escoda (2010) font référence à la posture dite participante ; elle se focalise autour de l'analyse à la fois des pratiques de communication interne de l'organisation, des outils de communication utilisés, du cadre d'émancipation actuel des ressources humaines afin de pouvoir mettre en relief, révéler et comprendre l'impact de la politique de communication sur la gestion des ressources humaines. De ce fait, nous ferons appel aux procédés de l'induction qui aboutiront à l'analyse des données qualitatives recueillies. Il faut également noter l'influence de la méthode hypothético-déductive dans notre démarche générale, car les énoncés théoriques que nous avons pu rassembler dans le chapitre II seront vérifiés ou validés de manière empirique. En effet, la mise en place d'une bonne politique de gestion des ressources humaines est un processus minutieux, permanent, qui doit être constamment amélioré. La stratégie de communication interne tient donc une place importante dans ce contexte ; celle-ci oriente et régit les rapports entre les individus, et notre posture épistémologique nous permettra de comprendre dans quelle mesure cela peut impacter le personnel.

### 3.2 Stratégie méthodologique

Nous avons opté pour l'adoption d'une démarche méthodologique de recherche qualitative ; celle-ci concorde avec l'approche exploratoire qui soutient notre recherche. Pour nous, c'est une façon d'avoir un regard sur la réalité sociale. Cette démarche couvre un ensemble de techniques de collecte et d'analyse de données dont l'objectif est de comprendre les expériences personnelles, et donc d'avoir une explication sur

certaines phénomènes en société. Il n'y a pas de définition normalisée ou du moins standardisée de l'approche qualitative, mais Creswell la formule ainsi :

Les écrivains conviennent que l'on entreprend la recherche qualitative dans un cadre naturel où le chercheur est un instrument de collecte de données qui rassemble des mots ou des images, leur analyse inductive met l'accent sur la signification de participants, et décrit un processus qui est expressif et convaincant dans le langage (Creswell, 1998, p. 14).

La recherche qualitative implique tous les types de recherche sur le terrain (Kohn et Christiaens, 2014). On peut dénombrer plusieurs sources de données qualitatives (les entretiens, les observations, les images ou vidéos, l'analyse de documents, etc.), mais il n'empêche que chacune de ces techniques de collecte de données dégage ses forces, mais aussi ses faiblesses qu'il faut considérer lorsque vient le temps de choisir une technique de recherche qualitative particulière.

Dans le cadre de notre recherche, nous avons mené nos travaux en utilisant essentiellement la technique de recherche par des entretiens semi-directifs. Ce choix se justifie dans la mesure où, aux fins de notre recherche, il est nécessaire de comprendre la réalité sociale et de nous enquêter des pratiques internes de l'entreprise, de nous imprégner de l'état des relations interpersonnelles, du cadre et des conditions dans lesquelles évolue le personnel de la CNPS.

### 3.2.1 La collecte de données

Par collecte de données, l'on entend l'approche systématique à travers laquelle on arrive à rassembler et à mesurer des informations provenant de diverses sources, et ce, dans l'objectif d'avoir une vue panoramique et précise d'un domaine d'intérêt, d'une thématique ou d'un sujet donné. Pour ce présent travail, nous avons principalement eu recours à la collecte de données par l'entretien semi-directif.

### 3.2.2 L'entretien semi-directif

Pour Savoie-Zajc (1997) et Lincoln (1995) (cités par Imbert, 2010, p.24), l'entretien semi-directif ou l'entrevue semi-dirigée est une technique de collecte de données qui contribue au développement de connaissances favorisant des approches qualitatives et interprétatives relevant en particulier des paradigmes constructivistes.

Selon Savoie-Zajc (2010), la collecte de données à travers la technique de l'entrevue permet à juste titre d'accéder à « ce que l'autre pense et qui ne peut être observé ». Ainsi, dans le cadre de cette recherche, une étude qualitative basée sur un guide d'entretien semi-directif a été menée afin de cerner au mieux les réalités sociales concernant la politique de communication de la CNPS et de comprendre l'aspect psychologique des employés à l'égard des pratiques utilisées. De ce fait, opter pour l'entrevue nous semble être un moyen convenablement pertinent pour découvrir ce que pense le personnel de la CNPS étant donné que l'entrevue donne la possibilité de percevoir « les choses que l'on ne peut observer directement comme les sentiments, les idées et les intentions » (Deslauriers, 1991). Cela a guidé toute la suite de notre méthodologie et a permis de construire avec les répondants une compréhension riche et transversale du phénomène à l'étude.

## 3.3 Le contexte tchadien

### 3.3.1 La protection sociale au Tchad, activité clé de la CNPS

Spécifiquement au Tchad, la protection sociale est définie comme étant « un investissement fondamental qui contribue à la croissance économique favorable aux pauvres, tout en réduisant le gap entre les classes sociales » (Stratégie nationale de protection sociale du Tchad, 2013). En effet, le ministère [tchadien] de l'Économie, du Plan et de la Coopération internationale place la question de la protection sociale au cœur de son

plan national de développement afin d'apporter une réponse claire à la lutte contre la pauvreté grandissante. Dans ce dessein, le ministère mène une stratégie nationale de protection sociale mise à jour chaque quatre ans, et qui présente les réflexions, les axes stratégiques d'amélioration et les plans d'action à mettre en œuvre pour l'atteinte de l'objectif global. La protection sociale couvre plusieurs dimensions complémentaires, les unes des autres, notamment :

- Les régimes contributifs : régimes auxquels les bénéficiaires contribuent en partie, par exemple les systèmes de sécurité sociale liés à l'emploi, les systèmes d'assurance sociale et/ou mutuelles de santé, etc.
- Les régimes non contributifs à travers lesquels les transferts sociaux, en espèces ou en nature, sont octroyés aux bénéficiaires sans contrepartie de leur part.

La protection sociale agit surtout sur la demande, à travers des mécanismes qui visent à renforcer les capacités des individus et des groupes à faire face aux besoins de la vie et de briser les barrières, tant économiques que sociales, qui limitent leur accès aux services et aux bénéfices du développement. Au Tchad, la protection sociale est perçue comme un moyen de prévoyance pour les ménages frappés par des chocs exogènes les exposant ainsi à des formes de vulnérabilité spécifiques et les poussant à adopter des stratégies de survie négatives. Elle est aussi appréhendée comme la garantie d'un certain niveau de revenu ou de consommation pour les ménages. Mais la protection sociale constitue également une voie pour promouvoir la productivité des ménages en augmentant leur capacité d'achat d'intrants et pour soutenir le développement du capital humain.

### 3.3.2 Aperçu descriptif de la CNPS

Au Tchad, la notion de prévoyance sociale a été introduite en 1956 par la mise en place d'une structure officielle dénommée « Caisse de compensation des allocations familiales ». À l'époque, cette entité était uniquement dédiée au paiement premièrement des allocations familiales aux travailleurs blancs servant au Tchad, et ensuite aux indigènes accomplissant un travail salarié. Après l'accession du Tchad à l'indépendance, ladite « Caisse » fut remplacée par la « Caisse nationale de prévoyance sociale » (CNPS) à travers la Loi n° 07/66 du 4 mars 1966. Par cette loi, les prestations familiales, la maternité et les risques d'accidents du travail et maladies professionnelles sont pris en compte. Cette loi fut complétée par le décret n° 99/P-CSM/78 du 26 avril 1978 portant le régime d'assurance pension. Ainsi, les risques, les pensions de vieillesse, d'invalidité et de décès sont couverts. La Caisse nationale de prévoyance sociale (CNPS) est donc la principale institution portant la lourde charge de porter l'ambition nationale d'aider à l'application d'une protection sociale efficace et équitable. Les ressources de la CNPS sont en grande partie constituées des cotisations sociales composées de la part patronale et ouvrière, et subsidiairement des majorations encourues en cas de retard dans le versement des cotisations et des revenus des placements et des loyers.

Placée sous l'égide du ministère de la Fonction publique, de l'Emploi et du Dialogue social du Tchad, la CNPS est administrée par un conseil d'administration tripartite (État, patronat et syndicats) et dirigée par son directeur général qui a son autonomie de gestion. Cependant, les décisions du conseil d'administration sont exécutées par ce dernier qui est assisté dans sa tâche par un trésorier comptable.

### 3.3.2.1 Les missions principales de la CNPS

Comme déjà dit, la CNPS est responsable d'assurer la protection sociale des familles et des travailleurs. Cette mission s'articule autour de différents volets présentés comme suit :

- *Les prestations familiales* – Elles permettent d'aider le travailleur à faire face à ses responsabilités familiales et de promouvoir la protection maternelle et infantile, ainsi que l'éducation des enfants par le paiement d'allocations ou le service de prestations en nature.
- *L'assurance maternité* – Les prestations de l'assurance maternité visent à assurer la promotion et la protection de l'emploi féminin, puis la protection de la santé de la mère et de l'enfant par la prise en charge de tous les soins médicaux liés à la grossesse et à l'accouchement à partir du troisième mois de la grossesse jusqu'à la reprise du travail de la femme, et par le paiement du salaire de la femme durant les congés de maternité.
- Les accidents de travail et maladies professionnelles – Ce volet de la sécurité sociale a pour objectif la réparation des risques professionnels que constituent les accidents du travail et les maladies professionnelles. Ainsi, lorsque ceux-ci surviennent, ils sont automatiquement pris en charge par la CNPS par l'octroi de prestations en espèces et en nature. En cas d'invalidité permanente, une rente viagère est payée à la victime.
- Les pensions de vieillesse, d'invalidité et de décès – Ce volet vise à accorder un revenu de remplacement au travailleur ayant arrêté toute activité salariée à l'âge de 55 ans.

Le domaine de l'action sanitaire et sociale est également un des domaines d'intervention de la CNPS.

### 3.3.2.2 La structure organisationnelle de la CNPS

La CNPS compte en son sein environ 1 200 employés, dont 300 opèrent au siège social (situé à Ndjamena) ; l'ensemble de son personnel est réparti dans 18 agences installées dans différentes régions du pays. La CNPS est gérée par un conseil d'administration qui comprend 12 membres : quatre administrateurs représentant l'État, quatre administrateurs représentant les organisations représentatives des employeurs, quatre administrateurs représentant les organisations représentatives des travailleurs.

La gestion quotidienne de la CNPS est assurée par un directeur général nommé par le conseil d'administration : monsieur Ahmat Khazali Acyl. Le DG est secondé par deux DG adjoints, mais celui-là demeure totalement décisionnaire sur les questions relatives à l'exécutif de la structure. La CNPS comporte en son sein six directions centrales que sont :

- La *Direction de l'exploitation* (DEX).
- La *Direction financière et comptable* (DFC).
- La *Direction des ressources humaines* (DRH).
- La *Direction qualité et études* (DQE).
- La *Direction du système d'information* (DSI).
- La *Direction du contrôle et de l'audit interne* (DCAI).

En plus de ces directions, la CNPS dispose de cellules spécialisées, à savoir :

- La *Cellule communication et marketing* (CCM).
- La *Cellule des moyens et du patrimoine* (CMP).
- La *Cellule juridique et du contentieux* (CJC).
- Le *Contrôle médical* (CM).

Il existe aussi des structures déconcentrées, par exemple :

- *Les Agences de prévoyance sociale de 1re catégorie.*
- *Les Agences de prévoyance sociale de 2e catégorie.*
- *Les Agences de prévoyance sociale de 3e catégorie.*

En analysant sa structure, on s'aperçoit de l'envergure de l'institution, et donc de la nécessité pour elle de se doter d'une politique de communication interne adaptée et efficace. Cela fait partie des facteurs qui ont orienté notre choix vers cette institution afin d'explorer de manière élargie les contours de notre recherche. Ainsi, nous nous sommes intéressés aux perceptions émanant directement des employés de la CNPS grâce à une série d'entretiens semi-directifs, à eux administrés. Les employés de la CNPS ont été au cœur de notre champ d'études.

### 3.4 Choix des répondants

#### 3.4.1 Considérations éthiques

Il est important de souligner d'emblée que nous avons acheminé une demande d'autorisation d'enquête pour la réalisation de notre recherche auprès de la CNPS. Cette requête a pu nous être également accordée grâce à l'intervention de notre personne-ressource qui se trouve être le directeur de la CNPS. L'autorisation nous a été acheminée via *WhatsApp* par le directeur lui-même. Celui-ci nous a avoué qu'il n'était pas un adepte du courriel et qu'il était plus à l'aise avec *WhatsApp*. La population tchadienne n'a pas l'habitude de travailler par courriel. Tout le monde communique via *WhatsApp*. Idem pour le corps professionnel : même les médecins et les juges envoient des documents confidentiels par *WhatsApp*. En réalité, cela ne nous a pas étonné. Impliquant des êtres humains, notre recherche est soumise aux règles du *Comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains* (CERPE) de l'UQAM. Nous avons

suivi une formation en éthique en ligne et obtenu le certificat délivré en fin de formation. Par la suite, nous avons fait la demande du *Certificat d'approbation éthique* que nous avons obtenu le 19 juillet 2021.

Après l'approbation dudit *Certificat d'approbation éthique*, nous avons pu présenter un formulaire avec tous les détails de la recherche (incluant les questions éthiques concernant la participation des employés de la CNPS). Dans le formulaire, on y trouve les coordonnées du chercheur et celles du directeur de la recherche. On y trouve aussi un résumé de la recherche pour permettre aux participants de mieux comprendre les objectifs de leur participation ainsi que les critères de cette dernière pour que les participants sachent les raisons pour lesquelles ils ont été sélectionnés.

Nous avons expliqué les tâches demandées aux participants lors d'une rencontre sur *Zoom* d'une durée de 30 à 45 minutes, à leur convenance. Aussi, nous n'avons pas manqué d'inclure une description des avantages et des risques liés à la participation afin qu'ils fassent un choix éclairé quant à leur participation, cette description incluant différentes difficultés psychologiques liées à la tâche. Nous avons aussi précisé aux participants qu'ils pouvaient prendre une pause à tout moment de l'entretien, mettre fin à l'entretien ou se retirer en tout temps sans avoir à se justifier. Aucune compensation financière n'a été accordée pour éviter une pression extérieure sur le consentement de la personne, comme demandé par le comité éthique de l'UQAM.

Nous avons envoyé le formulaire de consentement à tous les participants via *WhatsApp*, à leur demande bien entendu. Les participants avaient droit à un laps de temps indéfini pour signer le formulaire de consentement ou bien refuser leur participation. Dans le formulaire, nous avons aussi précisé aux participants qu'ils devaient bien prendre connaissance du formulaire et prendre le temps nécessaire pour réfléchir avant de donner leur consentement. Une fois le consentement obtenu, nous avons pu organiser des rencontres en ligne avec *Zoom*, à leur convenance.

### 3.5 Déroulement du recrutement

Une fois l'autorisation obtenue, nous avons voulu envoyer un courriel collectif à tout le personnel de la CNPS, mais il faut dire que la situation sociopolitique du Tchad ne nous a pas aidé étant donné que depuis mai 2021, le pays traverse une période d'instabilité politico-militaire qui a provoqué la disparition du président tchadien. Pris dans la tourmente, à l'instar du reste de la population, les employés se sont mis à désertier les bureaux, et nous n'avons donc pas obtenu les adresses courriel de tout le personnel de la CNPS.

Confronté à cette situation, nous avons opté pour la méthode du bouche-à-oreille. Étant donné que nous connaissions personnellement plusieurs personnes qui travaillaient à la CNPS, nous leur avons demandé de nous référer à des personnes intéressées à notre recherche. Dans ce contexte d'incertitude, trouver ne serait-ce qu'une personne voulant participer à notre recherche nous semblait très difficile. Ainsi nous sommes fixés comme seuil d'obtenir au moins cinq (5) participants afin d'avoir des avis et opinions certainement divers. C'est ainsi que nous avons pu avoir sept (7) avis favorable à notre étude. Cela nous a permis d'obtenir des verbatim diversifiés et de mieux préciser notre compréhension de la situation. Les membres du personnel interviewés ont été sélectionnés sur la base de leur implication à des fonctions essentielles à la vie de l'organisation étudiée, de leur ancienneté et de leur intérêt à participer à notre recherche.

Étant donné que les participants sont toujours en fonction au sein de l'entreprise, et soucieux de leur intégrité, nous nous sommes réservés le droit de ne pas dévoiler leur identité précise, et ce, même s'ils nous ont affirmé ne pas être gênés par cela. Ainsi, nous pouvons affirmer que les entrevues ont été réalisées avec sept agents de la CNPS

issus de différentes cellules de l'organisation, et cumulant au moins cinq ans d'ancienneté, tous travaillant au Tchad, dans la capitale N'Djamena. Les répondants au questionnaire sont tous des employés de la CNPS, mais ils appartiennent cependant à des départements différents. En effet, l'on retrouve des employés de la cellule communication et marketing, des ressources humaines, de la cellule juridique et des services sociaux. Cela nous a permis d'obtenir des réponses issues d'un environnement bien élargi et abordé sous des angles différents.

Nous avons donc pu rassembler ces participants nécessaires à notre étude grâce à nos personnes-ressources qui travaillent à la CNPS à titre d'employés opérationnels. Malheureusement, nous n'avons pas pu recruter un seul gestionnaire par défaut de disponibilité. Aucun n'était disponible pour être interviewé, et ce, en raison de la situation instable du Tchad. En effet, tout le monde craignait la guerre civile, et participer à une recherche était le cadet des soucis de certaines personnes. L'ensemble des cadres que nous pouvions contactés ont tous déclinés nos invitations et n'étaient donc pas disponibles pour participer à notre recherche dans le contexte sociopolitique qui prévalait à ce moment.

### 3.5.1 Limites rencontrées

Au départ, nous avons choisi d'effectuer des entretiens semi-dirigés avec sept participants (quatre employés et trois gestionnaires) de la CNPS. Mais malheureusement, nous n'avons pas pu atteindre notre objectif en raison de ladite situation sociopolitique du pays. Cela a rendu le contact difficile et n'a pas facilité le recrutement des participants. Nous nous sommes finalement résolu à nous entretenir avec uniquement sept employés. De plus, nous avons également voulu être présent sur le terrain dans les locaux de la CNPS afin d'observer de plus près les réalités du terrain, mais malencontreusement, cela n'a pu être possible du fait de la crise sanitaire COVID-19. Notre étude

a finalement pris une dimension autre que celle que l'on avait souhaitée au départ. En effet, nous voulions comparer les propos des gestionnaires avec ceux des employés, ce qui aurait pu enrichir notre recherche.

### 3.6 Indices de recherche

Pour la collecte des données nécessaires à notre recherche, nous avons jugé utile de regrouper les questions dans différentes thématiques. Ces thématiques ont permis d'orienter nos entrevues et ont servi de guides pour la bonne analyse des données recueillies. Pour répondre à notre problématique de recherche, nous avons donc pu dégager trois grandes questions, représentatives de nos objectifs de recherche.

- Dans un premier temps, nous avons voulu cerner au mieux la situation actuelle de la politique de communication interne de la CNPS grâce à un état des lieux de la situation. Nous voulions connaître la perception du personnel à l'égard des pratiques de communication adoptées par la CNPS, et ce, afin d'appréhender le climat social qui prévaut au sein de l'organisation sans omettre de souligner les conditions qui régissent les rapports interpersonnels.
- En second lieu, il s'agissait pour nous de pouvoir mettre en relief le lien entre la politique de communication adoptée en interne et le management des ressources humaines. En effet, nous voulions relever l'impact de la communication interne sur le management du personnel. Cela passe aussi par la mise en relief de l'atteinte des objectifs de managériaux.
- Pour finir, après un bilan de la situation et de son impact, il nous apparaissait judicieux de profiter de cette occasion afin de savoir si les participants

nourrissaient des attentes à l'égard de la direction en ce qui concerne l'amélioration de l'aspect communicationnel au sein de la CNPS. Notre objectif étant d'émettre une analyse critique de la situation, il nous est aussi apparu indispensable de pouvoir dégager des axes d'amélioration afin d'apporter un intérêt social à notre recherche.

Ainsi, c'est sur la base de ces objectifs de recherche que nous avons mené nos entretiens à partir d'une série de questions ouvertes classées dans les catégories comme indiqué plus haut.

#### *Thématique 1 – État des lieux de la situation interne*

Quel regard portez-vous sur la stratégie de communication interne actuelle de la CNPS ? Un descriptif des moyens de communication utilisés ? Quel lien faites-vous avec les rapports interpersonnels ?

- La communication à la CNPS.
- Le rapport à la communication.
- Les freins à une communication efficace.

#### *Thématique 2 – Le management de l'entreprise et la communication interne.*

Selon vous, en quoi la politique de communication interne peut-elle impacter les objectifs managériaux ?

- Le travail au quotidien.
- Les objectifs du management.
- Le rendement et la valorisation des employés.

### *Thématique 3 – Recueil des attentes du personnel*

En vous référant aux standards de votre secteur d'activité, pensez-vous qu'il y ait une marge d'amélioration à la CNPS ?

- Les meilleures pratiques.
- La transformation numérique.
- Le repositionnement de l'humain.

#### 3.7 Analyse de données

Durant nos entretiens, nous avons procédé à un enregistrement audio continu (comme suggéré par le comité éthique). Les participants en étaient informés, et nous avons obtenu leur accord à cet effet. Suite à chaque entretien, nous en avons retranscrit pour ensuite l'utiliser à l'analyse des résultats. Nous avons par la suite effacé l'enregistrement des fichiers audio à l'aide du logiciel de suppression *Eraser* (recommandé par le comité éthique).

Nous nous sommes assuré de protéger l'anonymat des participants et la confidentialité de leur participation. Aucun propos ne pourra ainsi être attribué à un participant, aucun nom ou aucune autre information pouvant les identifier ne sera utilisé dans cette recherche. Nous avons utilisé des propos généraux, par exemple « Tous les participants affirment », etc., mais dans tout le cas, les participants ont confirmé n'avoir aucun souci en ce qui concerne la divulgation de leurs propos ou de leur identité. Enfin, durant l'analyse des résultats, nous avons parfois rétabli le contact avec quelques participants pour préciser certains détails.

## CHAPITRE IV

### PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS

Dans ce chapitre, nous abordons principalement la présentation des données recueillies lors des entretiens semi-directifs, pour ensuite procéder à l'analyse générale de notre recherche. Cela commencera par une description des acteurs ayant participé à notre recherche. Puis, nous indiquerons ensuite le mode de déroulement des entretiens avant de présenter les résultats émanant de notre recherche.

#### 4.1 Déroulement des entrevues

Dans le sens de notre travail de recherche, nous avons élaboré un guide d'entretien qui s'articule autour des variables qui en lien avec la problématique, à savoir la stratégie de communication interne qui influencerait les performances managériales des ressources humaines au sein d'un organisme traitant de la prévoyance sociale. Ce guide a été administré dans une démarche semi-directive via des entretiens en ligne (via *Zoom*) d'une durée de 30 minutes.

#### 4.2 État des lieux de la situation interne

Le sujet de notre étude étant principalement orienté sur la communication interne de la CNPS comme levier de performance des ressources humaines, il nous est apparu logique de réaliser, avec les participants, un état des lieux du dispositif de communication présentement déployé afin de comprendre son fonctionnement. À ce niveau, les répondants

ont pris un réel plaisir à nous expliquer l'organisation de la cellule communication, ses activités, et enfin à nous donner un aperçu sur les outils de communication utilisés.

#### 4.2.1 La communication à la CNPS

##### 4.2.1.1 La *Cellule communication et marketing*

Avant toute chose, il faut savoir qu'au sein de la structure organisationnelle de la CNPS, il existe un département entièrement dédié à la réflexion et à la mise en œuvre de la politique de communication interne et externe appelée « *Cellule communication et marketing* » (CCM). Les répondants nous ont expliqué que cette cellule agissait directement sous l'autorité de la direction générale, et elle compte neuf membres que l'on peut lister comme suit :

- Un responsable.
- Un chargé d'étude.
- Une secrétaire.
- Deux employés affectés à la documentation.
- Trois gestionnaires administratifs à la communication.
- Une standardiste.

Le chargé d'étude et les gestionnaires sont responsables de la mise en place de la politique de communication externe et des relations avec l'extérieur. Le standardiste sert de relais qui transmet les appels provenant de l'extérieur vers les interlocuteurs demandés. Les participants nous ont expliqué que les employés affectés à la documentation géraient les ouvrages et documents acquis par l'institution pour la documentation du personnel.

#### 4.2.1.2 Les activités de la *Cellule communication marketing*

Même s'ils n'étaient pas tous issus du département de communication, grâce à leur ancienneté, les pratiquants ont pu nous donner un générique des activités de la CCM. Les réponses étaient plurielles, mais convergeaient généralement vers les activités suivantes :

- Assurer la circulation de l'information ascendante au sein de l'institution.
- Coordonner la conception des brochures, des documents et imprimés édités par la CNPS.
- Élaborer un plan de communication de l'institution et veiller à son application au plan national.
- Analyser les courriers afin d'orienter et de conseiller le directeur général dans les prises de décision en matière de communication.
- Couvrir toutes les manifestations organisées par l'institution et aussi les conférences de presse du directeur général.
- Organiser la médiatisation de tout événement susceptible d'influencer positivement l'image de la CNPS et d'accroître sa notoriété.
- Organiser des séminaires sur la réforme des activités de la CNPS.

#### 4.2.1.3 Les outils de communication interne

À la CNPS, comme dans toute autre organisation, l'information transite via des canaux et par des moyens bien précis. Nous avons donc demandé aux participants de nous établir une liste des canaux au travers desquels transitait l'information à la CNPS. À ce stade des entrevues, les participants se sont laissés prendre au jeu et ont pu lister plusieurs outils qu'ils utilisent couramment afin de faire passer l'information. À son niveau, chacun a pu nous expliquer en quelques mots l'utilité de ces outils.

### *Le journal d'entreprise*

Tiré à 1 000 exemplaires, c'est un magazine de format tabloïde (A3) imprimé en quadrichromie, et confectionné avec le type de papier dit « couché vernis ». Le journal compte quatre rubriques, notamment l'éditorial, l'actualité, le carnet (naissances, mariage, décès) et la santé.

### *L'Intranet*

L'Intranet regroupe deux canaux indépendants : la messagerie et le portail interne. La messagerie est gérée uniquement par la CCM. En plus du personnel, il existe des adresses groupées, mais les informations à diffuser présentent un caractère spécifique, et donc une cible bien déterminée. Il s'agit notamment du comité de direction, du conseil de direction, des responsables de structures, des directeurs et chefs d'agence.

### *Les tableaux d'affichage*

C'est un instrument de communication interne modulable par le biais duquel on peut véhiculer tous types de messages et d'informations, par exemple les informations légales, hiérarchiques et salariales. Un tableau d'affichage est peu coûteux et facile à mettre en œuvre et à gérer, mais il bénéficie rarement d'une grande attention.

### *Les réunions*

C'est l'un des outils de communication interne parmi les plus utilisés ; c'est aussi un espace de travail mutualisé qui consiste en l'échange d'informations en vue d'atteindre un objectif, des résultats. Selon la majorité des répondants, les réunions concernent

uniquement les responsables et cadres de haut niveau ; ils n'y participent que très peu, et à aucun lors de leur participation leur avis ou apport n'est considéré.

À ce stade des entrevues, l'on note que la communication en interne ne fait pas forcément partie des axes prioritaires de la direction de la CNPS dans la gestion de ses ressources humaines. Aucun service n'est mis en place pour le suivi ou la gestion de la communication interne. Autrement dit, il existe certes des moyens de communication, mais les méthodes utilisées sont certainement inefficaces, car les participants ne ressentent pas positivement l'impact de la stratégie adoptée. C'est ce que précise un des répondants :

En théorie, je peux vous lister plusieurs moyens de communication qui existent dans la documentation interne, mais dans les faits, ils sont très peu utilisés et ne nous concernent pas vraiment. En six ans de carrière à la CNPS, je peux vous compter des doigts le nombre de fois où nous avons tenu des réunions d'échanges regroupant les membres de mon service.

Il s'agit davantage de communication émanant de la hiérarchie que de considération des employés comme étant partie prenante. C'est dire qu'à l'interne, le style de management est axé sur l'autorité. On assiste davantage à des ordres émanant de la direction qu'à une participation des salariés et cadres dans la réflexion opérationnelle. Un des participants affirme : « À la CNPS, nous ne sommes bons qu'à exécuter ; malgré notre vécu dans l'entreprise et notre maîtrise du terrain, on ne nous consulte que très rarement ».

En analysant les réponses des répondants, l'on fait le constat selon lequel la CNPS a effectivement mis en place des moyens de communication en interne, mais ceux-ci agissent davantage comme outils informationnels que communicationnels. Ces moyens sont au service d'une gestion de l'information dans une dynamique descendante, c'est-à-dire que c'est principalement la hiérarchie qui s'adresse au personnel et que les choses se font rarement dans le sens inverse.

## 4.2.2 Rapport à la communication

### 4.2.2.1 Conflits interpersonnels

Au Tchad, il faut savoir que le marché de l'emploi et du travail n'est pas tellement ouvert. Obtenir un emploi dans une entreprise relevant du domaine public est quasiment un miracle, et est perçu comme un synonyme de réussite sociale. Les populations s'intéressent davantage à la rémunération pécuniaire qu'au cadre dans lequel elles sont amenées à évoluer. C'est dans ce contexte assez particulier que nous avons demandé aux répondants de nous parler de leur sentiment concernant le climat social qui régnait au sein de la CNPS.

À ce sujet, les avis ont été partagés. Si selon certains intervenants, le climat social est stable et « ne souffre d'aucun ressentiment », pour d'autres, la réponse était totalement différente. Il faut dire que dans ce genre de cas, certaines personnes préfèrent s'abstenir de commentaires. Et c'est ce que l'on a pu constater chez certains répondants. Aux dires de certains, nous avons pu réaliser qu'il y avait certains problèmes dans les interactions entre les agents de la CNPS, et ce, principalement en raison de problèmes de communication. Le fait que les agents soient mis à l'écart dans la prise de décision y est pour quelque chose. En effet, les agents sont pris au dépourvu, et c'est ce que nous a expliqué l'un des participants :

Du jour au lendemain, les ordres qui viennent d'en haut changent sans préavis ni consultation. L'on peut aujourd'hui réaliser une tâche d'une manière et demain être réprimandé pour l'application du procédé sous prétexte que ce n'était pas la bonne manière de faire. En fait, la procédure avait changé sans que l'ensemble du personnel concerné ait pris connaissance du changement.

Ces répondants accusent un manque de responsabilité de la part des cadres qui n'assument pas souvent leur implication dans certaines erreurs survenues lors de l'exercice des fonctions de ces agents. Cette situation a bien souvent provoqué des conflits interpersonnels entre agents de même niveau et agents avec leur supérieur hiérarchique.

Deux de nos participants ont confirmé avoir fait l'objet de conflit avec leur supérieur hiérarchique du fait d'un manque de communication. C'est dire que l'atmosphère sociale à la CNPS ne semble pas si sereine.

#### 4.2.2.2 Communication archaïque, voire inexistante

Concernant la fluidité des rapports entre le personnel, les participants ont donné des réponses assez marquantes. La majorité des répondants estiment qu'ils entretiennent une relation assez difficile, surtout avec la hiérarchie, car cette relation n'est « quasiment pas entretenue » selon l'un des répondants, alors que deux participants ont relaté des rapports fluides avec leurs collaborateurs.

Au fil des ans, le plaisir d'évoluer au sein de la CNPS se détériore. Les agents prennent de moins en moins de plaisir à y travailler. En effet, l'enthousiasme du début n'est pas entretenu par le management, et inversement, celui-ci se dégrade. La cause fondamentale qui se dégage tient à l'inexistence de liens que devrait créer une communication interne efficace. Les répondants ont majoritairement qualifié la communication au sein de la CNPS comme étant archaïque, voire inexistante. La plupart dénoncent un manque de fluidité du fait de la rétention d'informations et d'une inefficacité communicationnelle. Un cercle vicieux peut se créer, car ce manque de fluidité provoqué par le dysfonctionnement communicationnel provoque des tensions entre le personnel, ce qui vient ternir davantage les rapports de communication.

Lorsque nous avons demandé aux répondants de nous décrire la qualité de la communication qu'ils entretiennent avec leur hiérarchie, quatre répondants ont qualifié cette dernière d'inexistante et inefficace, deux ont parlé de fluidité, alors qu'un autre s'est abstenu de répondre. Voilà des réponses qui nous laissent entrevoir une situation

assez délétère en ce qui concerne le climat social prévalant au sein la CNPS. Pour citer l'un des participants :

Quand on parle de communication, on parle d'échanges, mais si on ne fait que recevoir sans que nos avis soient entendus ou même soient exprimés, là on ne peut pas parler d'échanges ; il n'y a visiblement pas de communication entre moi et ma lignée hiérarchique.

#### 4.2.3 Les freins à une communication efficace

##### 4.2.3.1 Le désintéressement des organes de direction

Les données recueillies auprès des participants montrent que la communication au sein de la CNPS demeure un vaste chantier à bâtir tant elle est « inexistante ». D'après l'ensemble des répondants, le désintéressement de la direction constitue le principal obstacle pour aspirer à une communication efficace dans l'entreprise. C'est ce que rapporte l'un des répondants :

Nous avons bien une cellule de communication et marketing au sein de la CNPS, mais ses actions sont seulement axées vers l'extérieur. Aucune dynamique interne n'est insufflée, les employés sont comme laissés pour compte. Chez nous, on dit quand la tête est là, le genou ne porte pas le chapeau. C'est-à-dire que si à la direction, les rapports interpersonnels ne sont pas une priorité, c'est évident que cette cellule ne se contentera que du minimum.

Par conséquent, les actions de la *Cellule communication marketing* sont quasi inexistantes pour l'implémentation d'une politique interne adéquate et utile dans les rapports interpersonnels. D'autres participants estiment qu'aucun cadre n'est mis en place par la direction des ressources humaines, et pour eux, la direction des ressources humaines a failli à l'une de ses missions en ne considérant pas dans ses priorités le fait de créer une cohésion et un climat social convivial à la CNPS. Cela est souligné par un des participants :

Depuis huit ans que je travaille ici, les actions de la DRH à l'endroit de la direction s'articulent essentiellement autour de la gestion de la paie et du suivi des présences

ainsi que d'autres missions propres à la DRH. Mais de mémoire jamais un plan de communication interne, un programme, une activité en faveur des employés n'a été déployé, même en guise de stimulation.

#### 4.2.3.2 La culture organisationnelle

La culture organisationnelle est généralement décrite comme étant l'ensemble des valeurs, attitudes et croyances que partage une entreprise. La culture organisationnelle guide la plupart du temps le comportement des salariés d'une entreprise, et celle-là peut être un avantage pour le management ou un obstacle dans la gestion des ressources humaines. D'après les données issues de nos entrevues, on ne peut pas dire que la culture organisationnelle de la CNPS donne une place suffisante à la communication interne et privilégie la culture de rapports apaisés. Cela est perceptible dans ces propos d'un des participants :

Tout est axé sur le travail sur la productivité et le rendement apporté par chaque individu. Ce qui provoque une forme de concurrence négative entre collègues qui souvent privilégient les objectifs personnels à l'intérêt collectif. Mis à part la conscience individuelle de chaque employé, rien n'est fait au niveau du management concrètement pour instaurer un climat convivial dans lequel chaque employé pourrait trouver sa place dans le collectif.

#### 4.2.3.3 La rétention d'informations

La majorité des répondants estiment que la circulation des informations n'est pas totalement fluide entre les niveaux hiérarchiques de la CNPS ; ils affirment que certaines informations ne sont pas divulguées au moment opportun, ce qui provoque des problèmes dans l'exécution adéquate de certaines opérations. En effet, les entrevues menées montrent l'existence de rétentions d'informations par certains services, laissant dans le flou plusieurs agents qui sont légitimement en droit d'en disposer. Sur le comportement individualiste de certaines personnes qui considèrent l'information comme

une priorité personnelle, cela exerce un effet négatif, et à de maintes reprises, cela fut la source de conflits communicationnels au sein de certain service de la CNPS :

Il y a des outils pour communiquer en interne, pour partager les informations et mises à jour, mais ils ne sont utilisés que très rarement. Comment expliquer que depuis mon arrivée, je peux compter des bouts des doigts les nombres de mails que j'ai reçus de ma hiérarchie ? Pourtant, nous en avons tous pour la circulation des informations.

### 4.3 Le management de l'entreprise et la communication interne

Le management de l'entreprise et sa communication en interne sont deux fonctions intimement liées. Qui parle de communication interne fait implicitement allusion au management de l'entreprise et de ses ressources humaines. Et la CNPS n'est pas en marge de cet état de fait. Les données recueillies auprès des répondants montrent que l'état actuel de la communication interne a un impact considérable sur le management de l'entreprise, et cela, à différents niveaux, par exemple sur le rendement des employés et les objectifs managériaux.

#### 4.3.1 Le travail au quotidien

##### 4.3.1.1 La lourdeur d'exécution

Pour la plupart des répondants, le fait que l'information ne circule pas de manière fluide a un impact sur leur promptitude à réaliser certaines opérations. À plusieurs reprises dans une même journée, les employés sont confrontés à des modifications de consignes pour une même tâche ; lorsqu'on y ajoute le fait que la qualité de la communication avec leur hiérarchie n'est généralement pas la meilleure, la résultante est tout au moins évidente. Selon les participants, les salariés s'exécutent de moins en moins rapidement lorsque les directives leur parviennent ; cela s'avère un comportement non professionnel dont ils ont pleinement conscience, mais pour eux, ce n'est qu'une

conséquence de la mauvaise gestion de la communication en interne. C'est ce que rapporte l'un des participants :

On sait que d'ici trente minutes, ça va changer, donc pourquoi se presser ? [de manière drôle] Je suis là pour faire mon travail et bien le faire. Je ne suis pas là pour gaspiller mon temps, donc j'attends. Et je peux vous dire c'est comme ça que la plupart d'entre nous réagissent.

Un autre renchérit en expliquant que la manière de communiquer n'encourage souvent pas un passage immédiat à l'action :

Nous sommes des salariés, mais nous restons des individus et des pères ou des mères de famille pour certains. Souvent, ça frise l'impolitesse, on ne comprend plus rien. Du coup, les gens prennent leur temps.

#### 4.3.1.2 Un manque de confiance grandissant

L'on a pu également constater un manque de confiance en soi émanant de la majorité des employés interrogés. Lorsque vous ne faites que recevoir des ordres et que vos moindres faits et gestes sont constamment remis en cause, cela impacte négativement la confiance. C'est ce ressentiment que l'on a pu déceler chez la majeure partie de nos participants. Ce qu'ils reçoivent, ce sont en majorité des ordres qui ne sont pas définitivement établis ou dont ils n'ont pas toujours connaissance à temps. Cela influence leur confiance en leurs capacités et dans le travail qu'ils sont censés faire. C'est ce qu'indique l'un des participants :

Nous travaillons comme si nous marchions sur des œufs. On ne nous dit pas clairement ce qu'on doit faire, comment l'on doit évoluer. Il y a un vrai problème de communication. Je préfère pour ma part ne plus prendre d'initiatives.

A ce niveau, les participants mettent en corrélation le style de management et l'effet que celui-ci peut avoir sur eux. En effet l'on comprend que la démarche autoritaire et paternaliste que leurs supérieurs hiérarchiques adoptent envers eux est contre productif et ne stimule pas leur confiance en eux. Ce cadre n'est donc pas favorable à leur

émancipation et devient propice à ces dysfonctionnements communicationnels. D'après ces propos, on peut comprendre ainsi que leur productivité et leur performance ne soient pas optimale du fait de ces problèmes manageriaux.

#### 4.3.2 Le rendement et la valorisation des employés

Les données recueillies auprès des participants montrent que l'état des rapports communicationnels internes a un impact conséquent sur le rendement et le sentiment d'appartenance.

##### 4.3.2.1 La productivité et le rendement

Il ressort également des données issues de nos entrevues que le dysfonctionnement communicationnel exprimé par nos répondants avait une incidence sur les résultats. Parmi nos participants, les deux agents qui ont voulu commenter cette question ont affirmé avoir connu des baisses de rendement dans leurs activités lors de périodes de tensions. Cela a un impact psychologique sur le moral des agents. En effet, la totalité des répondants assumant une responsabilité commerciale ont expliqué que leur activité nécessitait d'être en pleine possession de leurs moyens étant donné qu'ils sont amenés à travailler régulièrement avec l'extérieur. La bonne humeur, la confiance en soi, l'envie de se surpasser et la persévérance sont autant de qualités et aptitudes à développer pour réussir dans leurs tâches. D'après ces répondants, les tensions et conflits interpersonnels ont entravé la mobilisation de leurs aptitudes, ce qui affecte donc leur rendement sur le terrain. L'un des participants rajoute :

Quand je fais une rétrospective des événements passés, je remarque que les mois où mes chiffres ont été les plus bas sont ceux dans lesquels, il y a eu des tensions dans notre service. Ces moments ont un impact général sur la plupart des agents, car ils créent souvent de la frustration, un sentiment de mépris. Et nous restons des humains avec nos sensibilités et c'est toujours difficile d'être productifs lorsque l'on est mécontents.

#### 4.3.2.2 Le coût économique

Les réponses des autres participants à ce sujet ont pris une dimension assez générale. Pour eux, il est clair que le fait que l'information ne circule pas de manière fluide et qu'elle ne soit pas partagée équitablement affaiblit l'entreprise dans son ensemble. Ils soutiennent que si l'on doit répéter les actions à deux ou parfois trois reprises, l'on accuse forcément du retard, et cela allonge la durée de la tâche. Dans un sens, les charges de travail s'alourdissent pour les employés qui sont de moins en moins productifs. Un des participants affirme :

À un moment, ton esprit s'épuise, c'est clair. Lorsque tu répètes à plusieurs reprises une action, pensant bien faire et que la personne t'ayant indiqué cette manière revient te blâmer pour son exécution, ça décourage. D'autant plus que tu ne fais ce qu'on te demande et que c'était beaucoup plus simple si on donnait l'information correctement.

#### 4.4 Les attentes du personnel

Les données recueillies montrent que certains modes de communication interne demeurent encore inutilisés par la direction. Et cela constitue pour l'ensemble des répondants des attentes qui seraient bénéfiques pour la CNPS dans l'amélioration de son dispositif de communication interne.

##### 4.4.1 Forums d'échanges

Les participants étant partie prenante dans cette situation, ils ont majoritairement estimé qu'adopter de nouveaux cadres de communication pourrait améliorer les rapports interpersonnels et fluidifier la circulation de l'information entre personnes et services. À ce niveau, plusieurs propositions ont été énoncées, par exemple la mise en place de

*focus groups*. Pour l'ensemble des participants, la mise en place de *focus groups* périodiques pourrait apporter un nouveau souffle à l'intérieur de la CNPS. Bien qu'étant généralement utilisés pour des études marketing, la création de groupes de discussion pourrait, selon les répondants, être très bénéfique pour renforcer les rapports interpersonnels entre les employés. Cela leur permettrait d'échanger sur de nombreuses questions, de donner un espace de discussion aux employés qui pourraient ainsi émettre leurs opinions sans risquer de se faire licencier ou réprimander. Un des participants affirme :

Actuellement, l'on n'a pas de moyens d'expression et c'est difficile d'évoluer dans ces conditions. Si nous avons la possibilité de parler et d'échanger ne serait-ce qu'entre membres du même service à travers des groupes de discussion, cela pourrait nous éviter certains problèmes. L'on pourrait, dans un sens, comprendre le pourquoi de certaines décisions et mieux les assimiler, et dans un autre émettre nos appréhensions.

Selon les répondants, ce canal d'échange serait un moyen efficace pour échanger à terme sur des sujets qui minent le quotidien de la CNPS. D'autres participants soutiennent aussi la mise en place de séances de brainstorming ; pour eux, cela pourrait stimuler la revalorisation des ressources humaines. Étant pour la plupart sur le terrain, les répondants estiment qu'ils peuvent voir les choses sous un œil différent de celui de la direction. De plus, en tenant souvent des séances de brainstorming, la qualité des décisions ou des procédés opérationnels pourrait être améliorée. Un autre avantage peut se présenter : selon les répondants, les employés se sentiraient plus concernés par les conclusions émanant de ces rencontres, plus motivés et à l'aise avec les actions à mener ; ils n'auraient aucun obstacle pour la bonne exécution des consignes. C'est ce que nous explique un des répondants :

Le sentiment qui résulte de ce manque de communication est que nous ne sommes pas considérés. Si l'on arrive à avoir un cadre de dialogue avec notre hiérarchie, tout le monde serait gagnant. Nous sommes sur le terrain, on voit des réalités qui souvent diffèrent de l'opinion des cadres, car les choses avancent vite. Ce serait utile de les considérer, l'entreprise gagnerait en temps et nous gagnerons en estime.

#### 4.4.2 L'usage du numérique

Aujourd'hui, nous en sommes à une époque durant laquelle la communication n'a jamais été aussi accessible. Les données recueillies montrent qu'il y a un vide cuisant à ce niveau chez la CNPS. En effet, bien qu'ils existent, la majorité des répondants soutiennent que la majeure partie des canaux de communication numérique ne sont utilisés que très rarement. La plupart du temps, les informations circulent de bouche à oreille ou par voie téléphonique. Et cela est une véritable faiblesse étant donné la transmission plus lente des informations. Les répondants estiment que l'organisation gagnerait davantage à prioriser l'usage des outils numériques comme principal moyen de communication, avec gain en traçabilité et ergonomie par rapport au verbal :

À la CNPS, plusieurs canaux sont mis en place, mais très peu sont utilisés, par exemple l'on a tous des boîtes mails professionnels, mais les responsables les utilisent que très rarement lorsqu'ils veulent nous informer. Ils préfèrent nous convoquer à leurs bureaux pour transmettre les informations, peu importe l'importance. En clair, la circulation de l'information est trop protocolaire.

Les répondants soutiennent que l'usage du numérique pourrait apporter de la fluidité dans la circulation de l'information. Pour eux, cela permettra de dépasser les barrières liées à la rigidité des canaux traditionnels. Le portail Internet n'est pas fonctionnel, alors que s'il l'était, cela pourrait faciliter la transmission des avis et autres informations utiles. Comme le rapporte un des participants :

Tout est mis en place pour communiquer aisément, mais l'on ne comprend pas [...] Nous avons un portail Internet, mais qui ne sert à rien. De ce que je sais, son rôle est de transmettre les notes circulaires pour le personnel, mais il n'est jamais à jour. Ça nous aurait évité beaucoup d'incidents s'il était opérationnel.

#### 4.4.3 Le repositionnement de l'humain

Par rapport aux attentes qu'ils nourrissaient envers leur organisation, les participants n'ont pas hésité à pointer le volet humain dans le management des ressources humaines

au sein de la Caisse nationale de prévoyance sociale. C'est ce qui ressort unanimement dans l'ensemble des réponses concernant les attentes que les participants nourrissent à l'égard de la direction. Selon les répondants, cultiver les valeurs humaines de cohésion, de convivialité et d'harmonie à tous les niveaux de l'organisation serait très bénéfique pour la CNPS. C'est ce qui ressort essentiellement dans les réponses, comme le précise un des participants :

Nous sommes un organisme dont la mission est de fournir une assistance sociale à la population, ça paraît contradictoire que notre organisation interne ne soit pas propice à la promotion de bons rapports entre le personnel. La direction gagnerait à promouvoir les valeurs humaines au centre de son management.

L'on a pu remarquer le mécontentement des agents par rapport à la manière dont ils sont traités. L'un des répondants estime qu'ils ne sont pas respectés comme il se devrait, ce qui entraîne des frustrations. Il le précise de la sorte :

C'est vrai que nous sommes en entreprise, mais il y a un minimum de respect à avoir. Ce qui n'est pas toujours le cas. Ici, il y a trop de frustrations. Mais on ne peut pas parler, vous savez, si on essaye de parler, on risque même notre emploi.

L'on comprend aussi à travers ses propos qu'il y a peu d'équité et d'éthique dans la gestion des employés à la CNPS. Il y a comme qui dirait une sorte de menace qui plane sur les agents. Ils ne peuvent pas protester ou évoquer leur mécontentement de peur d'être licenciés. Cette crainte est pesante et gangrène l'atmosphère interne de l'organisation ; c'est une situation assez dramatique. Les répondants pensent donc qu'il y a mieux à faire en matière de considération de l'homme.

#### 4.5 Analyse critique

Après avoir soumis notre questionnaire au personnel de la CNPS, nous allons faire un point comparatif en ce qui concerne les questions principales de notre étude, à savoir

le degré d'impact d'une communication interne dysfonctionnelle et de ressources humaines moins performantes.

En analysant les réponses des répondants, on fait le constat selon lequel la CNPS a effectivement mis en place des moyens de communication en interne, qui interviennent davantage comme outils informationnels que communicationnels. Ces moyens sont au service d'une gestion de l'information dans une dynamique descendante, c'est-à-dire que c'est principalement la hiérarchie qui s'adresse au personnel et que les choses se font rarement dans le sens inverse. Résultat : les employés subissent des situations qui affectent la qualité de leur travail, par exemple le manque de fluidité de l'information, mais ils n'ont aucune occasion d'interpeller leurs supérieurs sans craindre le licenciement ou la stigmatisation, et ils préfèrent donc continuer à travailler dans des conditions inappropriées. Cela se ressent fortement non seulement sur la qualité du travail accompli, mais aussi dans la manière dont les employés interagissent avec leurs interlocuteurs externes dans la mesure où ils manifestent inconsciemment leurs frustrations. Bien entendu, cette dynamique impacte négativement la perception de la population à l'égard de la CNPS.

Outre cela, grâce aux entretiens tenus avec nos répondants, l'on a pu constater que la CNPS, institution responsable de questions sociales dans le monde professionnel, est en totale dichotomie avec les valeurs qu'elle prône. En effet, le fait de minimiser les bienfaits d'une bonne stratégie de communication sur la valorisation des ressources humaines démontre que sa politique managériale paternaliste est archaïque et inadaptée.

Aujourd'hui, il est plus que jamais crucial d'intégrer le fait que la pierre angulaire du management des ressources humaines est la communication interne ; celle-ci favorise l'installation d'un climat social positif entre les équipes et leurs hiérarchies ; elle renforce la confiance, et renouvelle continuellement la motivation et la cohésion. Or, la motivation et la cohésion constituent justement des leviers importants pour énergiser

les performances managériales d'une organisation. Si la CNPS envisage des réaménagements dans ce sens, elle investira de facto dans l'amélioration de son image à l'égard de ses publics externes, mais surtout, elle transformera naturellement ses employés en ambassadeurs.

L'objectif de notre étude (notamment de faire prendre conscience à l'entité publique traitant de questions sociales de l'importance de communiquer au niveau interne) nous pousse vers d'autres axes de réflexion. Ainsi, il est important de se demander si les organisations de ce type maîtrisent réellement les processus de coordination des composantes d'une stratégie pertinente pour leur environnement commercial. Ces organisations possèdent-elles en interne les ressources adéquates pour concevoir les plans de communications dont elles ont besoin ? Ne serait-il pas plus judicieux pour la Caisse nationale de prévoyance sociale de confier cette partie de son activité à des professionnels de la communication, et ce, afin de mieux se concentrer sur le cœur de son action ? Le travail de recherche étant, dans son essence même, une course à relais, poussée à différentes étapes par des orientations diverses, afin de clarifier des phénomènes a priori flou ou inexplicé, nous allons donc nous arrêter à ce stade de la réflexion, en espérant que les questions découlant de notre étude mettront en relief des pistes intéressantes pour de futures recherches.

## CHAPITRE V

### DISCUSSION ET INTERPRÉTATIONS DES RÉSULTATS

Dans cet avant-dernier chapitre, nous nous attellerons à la discussion et à l'interprétation des résultats obtenus à l'issue de nos travaux. Il s'agira pour nous, de ce fait, de relever les constats qui en ont découlé et de les interpréter. Cette approche nous conduira naturellement à la proposition d'axes d'amélioration de la politique de communication interne de la CNPS. Et enfin, nous finirons par mettre en relief la portée de notre recherche en revenant sur nos questions et objectifs de recherche initiaux, et nous observerons dans quelle mesure les résultats répondent à nos intentions initiales.

#### 5.1 Retour sur notre démarche de recherche

Ce mémoire est l'aboutissement d'un travail structuré à travers une démarche et une approche bien déterminée. En effet, nous avons procédé à une recherche bibliographique afin de nous approprier pleinement les concepts abordés dans cette étude. Cela a permis de conforter l'assertion selon laquelle la communication interne et la gestion des ressources humaines sont étroitement liées ; elles sont interdépendantes. L'on a pu mettre de l'avant cette relation à travers les théories elles-mêmes mises de l'avant par le mouvement des relations humaines. Nous avons pu questionner notre objectif de recherche à travers une approche de terrain importante, mais malheureusement limitée pour des raisons sociopolitiques et pandémiques qui nous a empêché d'être sur place ou d'interviewer des responsables de la CNPS, ou encore de tenir des entretiens individuels plus étendus. Cela a donné lieu à une étude qualitative dans laquelle nous avons pu réaliser une série d'entretiens semi-directifs avec sept employés affectés à

différents services de la CNPS. Nous avons pu, grâce à ces entretiens, mieux comprendre l'environnement organisationnel de la CNPS, et nous avons pu cerner les contours de la dynamique interne de l'organisation, objet de notre étude.

## 5.2 Discussion et interprétation des résultats

À ce stade de nos travaux, après avoir établi le diagnostic des pratiques de communication au sein de la CNPS, il convient naturellement d'en ressortir les conséquences et relever les obstacles qui minent sa politique de communication et son impact sur son environnement interne et sur la gestion des ressources humaines. Ainsi, nous avons pu relever des problèmes inhérents au système de communication de la CNPS que nous pouvons lister comme suit :

- Les problèmes organisationnels.
- Les problèmes sociaux.

### 5.2.1 Les problèmes organisationnels

Les problèmes organisationnels qui submergent au sein de la CNPS peuvent être déclinés de la manière suivante :

- La participation aux décisions.
- La DRH et le management du personnel.

#### 5.2.1.1 La participation aux décisions

Lors de notre immersion au sein de la CNPS, l'on a pu faire la remarque que bon nombre de cadres supérieurs semblent surpris de l'adoption de plusieurs décisions importantes dans le fonctionnement de l'organisation. À la CNPS, la majorité des

agents affirment ne pas participer aux prises de décisions. Pour beaucoup, « c'est une affaire de chefs », « ça ne nous regarde pas », « nous n'en savons rien ». Certes, il faut admettre qu'en général, la prise de décision allant dans le sens des orientations stratégiques revient dans un premier temps à la direction générale. Mais il n'est pas exclu que des cadres, de concertation permanente et parallèle, soient mis en place pour prendre en compte les avis des acteurs sur le terrain. C'est fort de cela que nous soutenons que lorsque les attitudes des travailleurs sont caractérisées par l'une des causes précédemment citées, cela peut constituer un obstacle majeur à la communication. Il en est ainsi de la bureaucratisation, toujours présente à la CNPS.

La bureaucratisation constitue un obstacle non négligeable à l'exécution des tâches et à la satisfaction rapide des besoins des usagers de la CNPS ; elle se caractérise par le principe de la hiérarchie, à savoir que chaque palier inférieur est placé sous le contrôle et sous la supervision d'un palier supérieur. Cette structuration rend complexe la circulation de l'information (temps, déperdition, distorsion du message, etc.), mais se pose alors la problématique de la nature des rapports entre les postes, des relations inter-professionnelles et de la dynamique des groupes. Comme le martèle un des participants :

La communication, cette nécessité vitale, est quasiment inexistante à la caisse. Bien que nous soyons à un niveau élevé de responsabilités, nous sommes quelquefois sous-informés ou pas du tout informés sur de grands projets de la maison. La structuration et le rôle du service de communication doivent de ce fait être redéfinis.

Ces propos sont corroborés par le responsable de la communication lui-même, mais qui s'en défend tout de même ; pour lui, cette situation s'explique par « le manque de coordination » entre la direction générale et son service. Cela a des conséquences évidentes ; par exemple, certains agents ont affirmé n'avoir pris connaissance des problèmes de gestion à la CNPS que par la presse. L'air abattu, ledit responsable finira par lâcher : « Si les autres sont plus informés que vous, vous ne pouvez pas aller loin ».

Cela est révélateur de l'état des pratiques communicationnelles à la CNPS et l'impact que cela peut exercer sur l'organisation.

La prise de décision peut également être révélatrice du style de management dominant dans une organisation. À la lumière des éléments disponibles, le style autoritaire prime au sein de la CNPS ; les rapports dominants sont ceux basés sur l'autorité : « On ne fait qu'exécuter », affirme un des participants. Les décisions se prennent en haut. Conséquence : il y a très régulièrement incompréhension, démotivation, blocage, etc., lors de leur application. Sur le coup, c'est toute la maison qui en pâtit.

Les pratiques devraient plutôt favoriser un processus dynamique, d'autant plus que de nos jours, l'information et donc la communication représentent un pouvoir à utiliser en tant que système au service d'une bonne gestion et d'un bon management. Toute prise de décision ou toute action à entreprendre dans l'organisation pour planifier, diriger, organiser, coordonner, superviser, budgétiser et gérer en vue de répondre à la matrice des attentes de tous les acteurs sous-tend une sélection de la communication et l'évaluation des choix passés. La performance de toute entreprise est donc la résultante d'investissements conséquents à tous les niveaux de son processus de production. Cela suppose la disponibilité de moyens matériels et humains adaptés pour son bon fonctionnement, mais aussi, et surtout d'un mode de conduite capable de susciter l'implication et le dévouement de ses membres pour ses différentes causes.

En réalité, le management ne peut s'épanouir que dans un travail d'équipe. Un cadre qui n'écoute pas découvrira bientôt que ses collaborateurs n'ont plus envie de lui faire part de leurs idées. Un tel système peut fonctionner un certain temps. Mais en fin de compte, tout cadre a besoin du feed-back actif de son entourage. Le silence obstiné du personnel est rarement un signe d'accord avec le patron (James O. McDonald, 1990, P.63).

### 5.2.1.2 La DRH face au management du personnel

Comme nous l'avons indiqué au chapitre II, le management des ressources humaines est fondamental dans l'évolution d'une entreprise ; il permet en effet d'évaluer les besoins de la structure en ressources humaines, d'orienter les salariés dans leur travail. C'est ainsi que la CNPS dispose d'une direction des ressources humaines (DRH) ; placée sous l'autorité d'un directeur, elle a pour mission de traiter tous les problèmes d'ordre administratif, relatifs au management du personnel et à la carrière des employés. Mais sur le terrain, la DRH n'arrive pas véritablement à bien jouer ce rôle ; à titre d'exemple, elle ne dispose pas d'une politique formalisée de gestion des ressources humaines. Cependant, cette politique est importante, car elle permet de développer la motivation par l'élaboration d'un projet d'entreprise ou de différentes formes de participation des salariés. Cette politique peut également permettre d'assurer la qualité du climat social en recherchant l'adhésion du personnel aux objectifs de l'organisation et en diffusant les informations nécessaires. C'est ce qu'entend un répondant en disant :

Franchement, il n'y a rien de compliqué. Tout est question de volonté si les gens se sentent considérés dans le projet et par le management, il sera très facile pour eux de se dévouer entièrement à la tâche et à être motivé au quotidien.

Sous cet angle, l'on peut comprendre qu'au-delà de l'organisation en tant que corps et structure, il y a une vie animée par des aspirations, des idées, des sentiments et des intérêts les plus contradictoires. Il convient pour la Caisse, dans la quête de ses objectifs, de diriger et gérer cette effervescence. Le fait que la majeure partie des employés de la CNPS ne soient pas assez formés sur les pratiques internes peut constituer un handicap pour l'entreprise. Il y a en outre nécessité que les employés soient conséquemment formés ; cela fait partie des responsabilités de la DRH. À cet effet, la DRH doit élaborer chaque année un plan de formation ; il s'agit de l'ensemble des actions de formation, de bilans des compétences et de validation des acquis de l'expérience que l'entreprise veut faire suivre à ses salariés. Le plan de formation est en relation directe

avec les objectifs de développement de l'entreprise ; il comporte généralement trois types d'actions de formation : adaptation au poste de travail, formation liée à l'évolution des emplois et au maintien dans l'emploi, développement des compétences.

De façon générale, les formations sont davantage axées vers les cadres qu'en direction du personnel exécutant, mais se pose alors le problème de leur insuffisance. C'est le cas à la CNPS où les autres employés ont le sentiment d'être des « laissés pour compte », comme le souligne un de nos répondants. Il apparaît alors que la formation ne peut jouer un rôle primordial dans l'organisation que si elle profite à l'ensemble du personnel. Cette stratégie peut créer un sentiment d'appartenance et de considération chez le personnel qui se sentira au cœur du projet de l'entreprise. Le sentiment d'appartenance est très peu cultivé au sein de la CNPS, l'on constate que plus de la moitié des enquêtés affirment ne pas ressentir de fierté à travailler à la CNPS. La majorité évoque principalement le « manque de motivation » et l'« absence de considération ». Il se pose donc le problème de l'identification à l'organisation, et surtout celui de l'indifférence qui tend à se développer au niveau du personnel de la CNPS.

Pour être réellement efficace, le management des ressources humaines doit donc s'appuyer sur les outils et techniques d'information et de communication. À la CNPS, il n'existe cependant pas de collaboration étroite entre le service de communication interne et la DRH, d'où les difficultés détectées. Pourtant, la communication interne ne pourrait être efficace sans l'accompagnement d'une politique concordante de relations humaines et un soutien permanent du management de l'entreprise. À défaut de cette connexion, la communication interne s'apparente à une simple politique d'information descendante dont les effets seraient limités (D'Almeida et Libaert, 2000). En effet, beaucoup n'hésitent pas à affirmer qu'ils sont davantage motivés par les avantages économiques que par une quelconque recherche de performance, d'où cette logique du « strict minimum » : « faire quelque chose pour justifier uniquement son salaire ». De nos jours, il est donc indéniable que la fonction communication joue un rôle essentiel

dans le bon fonctionnement de la planification, de l'organisation et du contrôle des ressources humaines.

En menant une analyse globale des points ci-dessus cités, le problème de communication soulevé ici est lié à un déficit d'information sous-tendu par un management quelque peu inapproprié des ressources humaines. Mais à la CNPS, les problèmes organisationnels ne sont pas les seuls obstacles liés à la communication ; on a pu également identifier des conflits sociaux.

### 5.3 Les conflits sociaux

Les conflits entre les employés et les services sont considérés comme des déviations du comportement normal. La plupart du temps, ces conflits sont dus à une absence de leadership, à un style de management incompris, voire d'échec dans la planification, etc. Ces conflits sont généralement attribués à des problèmes interpersonnels qui peuvent exercer un impact négatif considérable sur le fonctionnement de l'organisation. Cela peut survenir et miner l'atmosphère de l'entreprise, ce malaise étant souvent pesant au sein de la CNPS. Selon nos répondants, ces conflits peuvent être catégorisés en divers types, par exemple :

- Les conflits entre spécialistes et généralistes.
- L'incompatibilité des objectifs de l'organisation avec ceux de la personne.
- Les conflits inhérents aux différences salariales.

À ces sources de conflit se rattachent des formes qui, dans la plupart des cas, sont des disputes pour l'acquisition d'une ressource rare, d'un statut social, d'un certain prestige, ou du pouvoir. Pour ce qui est du cas spécifique de la CNSS, on peut relever des conflits relatifs aux compétences ; c'est ce que l'un des répondants a qualifié de « concurrence négative ».

### 5.3.1 Les conflits de compétences

De façon générale, les formations sont plus axées vers les cadres qu'en direction du personnel exécutant, et il se pose alors le problème de leur insuffisance. C'est le cas à la CNPS où les autres employés ont le sentiment d'être des « laissés pour compte », comme le souligne un de nos répondants. Il apparaît alors que la formation ne peut jouer un rôle primordial dans l'organisation que si elle profite à l'ensemble du personnel. Cette stratégie peut créer un sentiment d'appartenance et de considération chez le personnel qui se sentira au cœur du projet de l'entreprise. Le sentiment d'appartenance est très peu cultivé au sein de la CNPS, car l'on a pu constater que plus de la moitié des enquêtés affirment ne pas ressentir de fierté à travailler à la CNPS. La majorité évoque principalement le « manque de motivation » et l'« absence de considération ». Il se pose donc le problème de l'identification à l'organisation, et surtout celui de l'indifférence qui tend à se développer au niveau du personnel de la CNPS.

Au vu des réponses et de l'analyse que nous avons pu effectuer sur la situation interne de l'entreprise, les conflits de compétence sont perceptibles dans certains services de la CNPS. Comme le précise un des répondants : « Ici chacun pour soi, Dieu pour tous. Chacun cherche à se démarquer, même au détriment des autres ». Il y a une sorte d'individualisme qui peut se faire ressentir du fait d'une carence au niveau de la communication interne de la Caisse. Les lacunes observées sur l'échange et la diffusion de l'information compliquent la gestion des employés qui se considèrent davantage comme des adversaires à la poursuite chacune de sa gloire personnelle.

### 5.3.2 Les conflits de droit

Durant notre enquête, nous n'avons pas été témoin de ce type de conflits. Mais selon les enquêtés, à la Caisse, les conflits de travail naissent sous la forme de réclamations. Ce sont des conflits aussi appelés « conflits juridiques » ou « conflits de travail ». Du

fait du manque de communication sur les décisions et les actes de la direction, les travailleurs peuvent se sentir marginalisés ou pris au dépourvu. C'est de là que partent les réclamations qui aboutissent généralement à ce que l'on qualifie de « conflits de droit ». Cela peut exercer une répercussion négative sur la productivité et le rendement des équipes étant donné que certaines revendications ont donné lieu à des contentieux. Lors de nos échanges avec le personnel, on a pu prendre connaissance d'incidents passés où des commerciaux ont été licenciés pour une histoire d'attributions que certains ont jugé comme étant impartiales. Depuis lors, la direction générale tente de résoudre tant bien que mal ce type de problèmes juridiques à l'interne.

### 5.3.3 La dimension de la communication dans le conflit

Comme on a pu l'observer, les différents conflits énumérés plus haut ont pour trait de caractère fondamental l'absence de communication. L'enjeu, c'est-à-dire l'objet du conflit, est différent des intérêts poursuivis par les acteurs. Il apparaît dès lors une rupture de communication et de relation ; la cohésion sociale entre les protagonistes est alors remise en cause. Le malaise, le désaccord, la contradiction, le blocage deviennent de plus en plus présents dans l'atmosphère, et chacun des acteurs, estimant avoir raison, est convaincu du tort d'autrui. S'exprimant à ce sujet, l'un des participants rétorque :

Habituellement, lorsque surviennent des conflits, aucun cadre n'est créé pour les régler. Chacun reste dans son coin et sur sa position, car chacun estime avoir raison. La logique voudrait que dans ce genre de cas, l'on discute, échange pour régler les contentieux définitivement.

Permettant de mieux appréhender cette situation, l'approche communicationnelle est celle de la différence des cadres de référence. La communication est en effet parfaite, seulement lorsque le message émis par l'un est reçu par l'autre avec la signification exacte qu'a voulu lui donner le premier. Mais cela est un mythe ; il existe toujours un écart entre émission et réception dans la mesure où celui qui parle et celui qui l'écoute

possèdent chacun son cadre de référence. On parle là du phénomène de la distorsion de l'information (Joly, 2009). Dans ce contexte, la communication peut aider à resserrer les référentiels afin de permettre à chaque acteur de ressentir l'entreprise comme un bloc uni-organique constitué de plusieurs membres. Il est nécessaire pour cela d'avoir préalablement une volonté et une politique de communication adaptée. Ce que l'organisation de la CNPS ne permet pas actuellement.

#### 5.3.4 La culture organisationnelle

Parler de culture dans une organisation, c'est faire référence à la redistribution des responsabilités formelles, aux diverses règles et normes, et aux mécanismes de distribution des rôles qui orientent ou réglementent la vie d'ensemble de l'organisation (Duterme, 2002). En cela, l'identité de l'entreprise est un référent de choix, et il s'appuie sur tous types d'éléments ; les éléments formels représentent sa stratégie, sa structure et son implantation physique, son système d'organisation. La communication peut constituer un outil pour la gestion de l'identité de l'entreprise, d'une part en s'appuyant sur sa réalité formelle en mutation, et d'autre part en utilisant les leviers que l'entreprise identifie par rapport aux éléments informels.

Les entreprises étant confrontées naturellement au changement, leur réussite et le bien-être psychologique et physique du personnel dépendent de leur capacité à se conformer au changement. On s'aperçoit ainsi qu'en plus de ses capacités logistiques et techniques, l'entreprise doit se construire une image de marque et s'imposer des valeurs culturelles partagées par l'ensemble de ses membres. En considérant ces réalités, on peut affirmer sans risque de se tromper qu'une organisation comme la CNPS ne peut pas se passer d'une culture organisationnelle.

Nos entretiens ayant relevé que la notion même de « culture organisationnelle » n'a presque pas de place dans la conscience professionnelle de la plupart des employés. Cela pose même le problème de la représentation et du sentiment d'appartenance. La plupart des employés de la CNPS considèrent celle-ci comme étant un simple lieu de travail, et non pas comme un lieu où l'on peut également s'épanouir ; ils ne considèrent donc pas leur lieu de travail comme un cadre qui leur appartient. Ces difficultés peuvent également constituer des obstacles pour l'instauration d'une bonne communication. Il faudrait donc travailler à rétablir un climat de confiance dans un souci d'harmonie et de cohésion dans les rapports de collaboration des salariés. Et l'instauration d'une culture organisationnelle tient une place importante dans ce contexte. En effet, les personnes sont plus influencées par leur perception des événements que par les événements en eux-mêmes, et cette perception dépend du climat établi par l'entreprise. En d'autres termes, cela dépend du cadre, des normes et des valeurs cultivées par le groupe ; il est donc primordial de donner de l'intérêt à chaque personne, de prodiguer à chacune un sourire ou un compliment, de multiplier les occasions de se rencontrer.

À la CNPS, les responsables n'arrivent pas à susciter la créativité des salariés et à nourrir l'imaginaire. Une grande partie des employés ne connaissent pas les choix stratégiques de l'entreprise, ce que celle-ci veut réussir avec eux, les obstacles qu'elle risque de rencontrer. Lorsque l'on parle de culture d'entreprise ou de sentiment d'appartenance, on inclut également la capacité pour les agents à adopter et à vivre les sentiments que véhicule le slogan ou encore le logo de leur entreprise. Les couleurs du logo d'une entreprise doivent être aussi significatives pour les employés de cette entreprise que pour la cible visée par cet outil de marketing.

En inculquant cette culture d'entreprise à son personnel, la CNPS pourrait créer une meilleure atmosphère, laquelle contribuerait à l'épanouissement des agents, et donc accroître la productivité de son personnel à tous les niveaux. On évalue par là la perti-

nence d'instaurer un style de management adéquat et participatif qui passe nécessairement par une bonne politique de communication interne. Dans ces circonstances, il convient d'apporter une contribution en proposant des axes d'amélioration à la CNPS au niveau de sa stratégie de communication interne.

## CHAPITRE VI

### PROPOSITION D'AXES D'AMÉLIORATION

#### 6.1 Énoncé du plan de communication interne : recommandation stratégique et contexte

Au Tchad, la CNPS est une institution publique qui jouit d'une légitimité étatique, mais par conséquent, elle déploie très peu d'efforts pour convaincre ses publics externes, encore moins pour fidéliser ses publics internes mobilisés. Pour ce qui est de ces publics internes, le laxisme se ressent au niveau de la politique quasi inexistante de communication de la CNPS, ce qui impacte négativement les performances de ses employés particulièrement exclus des phases de conception des projets gérés par l'entreprise, et les employés finissent par n'accomplir que strictement leurs tâches sans intégrer leurs dimensions globales.

Or, les ressources humaines d'une entreprise représentent aujourd'hui le moteur de celle-ci. Il faut donc pallier cette problématique qui est à la base de nombreux désagrèments dont se plaignent couramment les cibles finales. Dans ce sens, nous proposerons un plan de communication interne qui engagera les gestionnaires et les employés de l'organisation afin de redynamiser l'appareil de leur management et influencer positivement la productivité et les performances de ceux-ci.

## 6.2 Objectif de communication

L'objectif majeur de notre plan de communication interne est de valoriser les ressources humaines et de les positionner comme élément central de la gestion globale des projets de la CNPS, et ce, afin d'améliorer leur performance et d'énergiser l'activité au sein de l'organisme.

### *Objectifs spécifiques*

Pour mieux cerner l'enjeu de notre démarche, nous avons décliné l'objectif général en trois objectifs spécifiques à atteindre sur une période d'une année, nommément :

- Dynamiser la vie interne de l'institution en communiquant les bons messages aux bons interlocuteurs au travers des canaux adéquats.
- Améliorer le climat de confiance en créant un environnement propice à la collaboration et à la performance.
- Renforcer le sentiment d'appartenance de sorte à faire des employés de véritables ambassadeurs des valeurs de l'entreprise à l'égard de ses cibles externes.

### 6.2.1 Cibles et enjeux de communication

Les cibles vers lesquelles nous adressons ce plan de communication sont les suivantes :

#### *(1) Cœur de cible – Le personnel de la CNPS, les assimilés*

Comme indiqué au niveau des objectifs, nous souhaitons mettre en place une stratégie de communication au niveau interne de la CNPS afin de créer un cadre propice à

l'échange et à la valorisation des ressources humaines. C'est pourquoi le personnel de la CNPS et les assimilés sont au cœur de cette stratégie.

*(2) Cible principale*

- Les médias.
- Les leaders d'opinion.
- Les associations professionnelles.
- Les syndicats.

Nous souhaitons que la mise en place de cette stratégie de communication insuffle une dynamique nouvelle au sein de la CNPS et que les changements positifs qu'elle apportera soient relayés au travers des médias, des leaders d'opinion, etc.

*(3) Cibles secondaires*

- La population tchadienne.
- Le patronat.
- Les assurés de la CNPS.
- Les non-assurés.

Nous souhaitons qu'au travers de sa nouvelle dynamique interne, le rayonnement de l'institution contribue à améliorer la perception que les populations et les souscripteurs de la CNPS se font d'elle.

### 6.3 Mise en œuvre du plan de communication

La stratégie de communication interne prévoit des actions qui peuvent être directement mises en œuvre par la CNPS via une entité interne dédiée à son pilotage, laquelle entité devra tous les ans présenter un nouveau plan de communication en cohérence avec les objectifs stratégiques de l'institution. Pour amorcer cette stratégie, nous projetons lancer une campagne pour susciter l'engouement des parties prenantes et optimiser la coordination des actions à mener.

#### 6.3.1 La proposition créative

Au vu de la démarche, la constatation effectuée plus haut, nous proposons à la CNPS de mener une campagne articulée autour d'un programme collaboratif qui permettra d'offrir aux employés un espace d'échange horizontal et vertical afin de valoriser leur contribution à la vie de l'entreprise. Ce programme mobilisera l'ensemble des départements et des équipes autour d'initiatives diverses et enrichissantes dont le principal objectif est de renforcer leur sentiment d'appartenance de sorte à faire d'eux des amplificateurs pour les messages de la CNPS et des ambassadeurs pour leurs services. Le message de cette campagne est simple et renforce cette idée d'apport collectif, car il renvoie au fait que le personnel de la CNPS revendique leur sentiment d'appartenance à leur organisation : « La CNPS c'est pour nous aussi ! ». Pour faire vivre ce message de cohésion, nous allons le décliner en un plan d'action.

#### 6.3.2 Déroulement de la campagne

Pour renforcer la crédibilité ainsi que l'authenticité du message, les employés de la CNPS seront mobilisés à plusieurs niveaux durant cette campagne. Nous dresserons ci-

dessous la liste de différentes propositions d'actions à mener que nous pensons efficaces pour activer le message défini plus haut :

*(1) La formation*

Nous proposons de mettre en place un plan de formation afin de permettre à chacun de mieux s'approprier les missions de l'organisation, et ce, pour créer l'adhésion de tous à l'interne. Il faut savoir que les compétences et les connaissances de base des employés sont souvent insuffisantes pour arriver à un état de maîtrise parfaite d'un métier en constante évolution. Pour combler cet écart et permettre à ses employés d'avoir des compétences à jour, répondant aux besoins de la CNPS, il faut recourir à la formation, permettant ainsi :

- D'obtenir des clés de compréhension de tout nouveau service afin que chaque employé soit capable d'en parler et d'en expliquer le fonctionnement.
- D'améliorer le niveau d'engagement et augmenter les possibilités d'innovation à l'interne.
- D'améliorer le rendement des différents services de l'entreprise.

Dans ce dessein, nous proposons de mettre en place des sessions de formation trimestrielles introduites au lancement par l'organisation d'une journée *Hackathon* qui verra la participation de l'ensemble du personnel et des membres du *board* exécutif, et ce, en étroite collaboration.

*(2) L'information*

Qui de mieux pour parler des nouvelles offres de la CNPS que ceux qui seront amenés à les déployer ? Afin que les employés puissent être des ambassadeurs de tout nouveau

projet et qu'ils se portent garants de la qualité des prestations afin de vous de maintenir la relation de confiance instaurée avec les publics de la CNPS, il convient :

- De leur apporter des informations factuelles et utiles pour chacune des corporations qui composent l'organisation.
- De les convaincre que leur participation à tous les niveaux permettra de réaliser non seulement la vision de la CNPS, mais aussi un projet social qui s'étend au-delà de celle-ci.

Pour concrétiser ce pilier, nous proposons de mettre en place de nouveaux canaux d'information interne numériques, notamment une newsletter mensuelle pour tenir les employés informés des tendances du secteur et de leur métier, un système de *SMS Push* pour les encourager et leur manifester de la reconnaissance, puis une *landing page* destinée à promouvoir leurs activités aux yeux du grand public afin qu'ils se sentent valorisés.

### *(3) Travail collaboratif*

La communication interne porte bien plus qu'un enjeu de cohérence. Il est plutôt question de cohésion. Quoi de mieux que la collaboration en bonne intelligence pour renforcer cette notion ? Nous souhaitons mettre en place une plateforme de travail collaboratif numérique qui permettra de fluidifier les processus à différents niveaux, notamment :

- Faciliter la coordination des projets et le travail en équipe grâce à la possibilité de connexion simultanée de plusieurs collaborateurs.
- Permettre des échanges en temps réel et le partage simple des documents et informations (contacts, tâches, bases de données, agendas, dossiers, etc.) sur un espace virtuel, mais sécurisé.

- Fiabiliser l'information transmise et améliorer le suivi des performances de chaque collaborateur.

#### *(4) Les focus groups*

La CNPS étant une très grande organisation, il peut parfois être difficile pour certains employés de faire entendre leurs doléances, ce qui finit par devenir des frustrations. Pour pallier ce problème, nous proposons de mettre en place des *focus groups* qui permettront :

- D'identifier les problèmes les plus fréquemment rencontrés afin d'y apporter efficacement une réponse.
- De permettre aux membres du personnel de faire eux-mêmes partie des processus de résolution de problème, et de valoriser leur contribution.
- D'obtenir des perspectives différentes sur une situation donnée qui concerne la vie en entreprise afin de trouver les solutions qui conviendraient au plus grand nombre.

#### *(5) L'événementiel*

En entreprise, il faut pouvoir fédérer les équipes en leur transmettant le sentiment d'appartenance et des raisons de s'approprier les valeurs et objectifs communs. Et l'événementiel est l'un des moyens parmi les plus efficaces pour valoriser l'humain, car il permet de créer du lien. Sachant que plus l'entreprise en grande, plus le gap (en termes de proximité) entre les personnes est large, il faut pouvoir créer des prétextes pour réduire ce gap. Nous proposons donc d'identifier les dates clés de l'année sur un marronnier afin de mettre en lumière les causes et sujets qui leur sont chers. Outre cela, nous proposons de célébrer les succès des équipes lors d'une cérémonie de gala tenue

chaque fin d'année, et où leur seront décernés des prix selon la méritocratie, et ce, en présence de leurs amis, familles et collaborateurs. Cela permettra :

- De valoriser les collaborateurs en les remerciant pour leurs contributions et en reconnaissant le travail abattu durant l'année.
- D'instaurer une compétition saine en interne et leur donner des raisons de se dépasser et de demeurer motivé
- De communiquer les grandes évolutions commerciales de l'entreprise pour renforcer la notion d'engagement chez le personnel.

### 6.3.3 Le déploiement

Dans un souci de pertinence entre le ciblage de notre stratégie et les objectifs de communication à atteindre, nous choisissons de déployer notre plan sur un axe orienté vers le champ interne de la CNPS. Nous proposons à cet effet un kit de communication. Entre autres supports de communication interne que nous proposons :

- *Site Web* – Mettre en place une rubrique exclusivement dédiée aux ressources humaines de l'entreprise via laquelle la campagne sera promue. Cette rubrique permettra de communiquer sur la vie des employés au sein de la CNPS et constituera une vitrine pour permettre aux publics externes de se rendre compte des efforts que la CNPS déploie pour valoriser son personnel.
- *Kit Hackathon* – Nous proposons de concevoir des supports de formation interactifs et ludiques qui serviront à donner vie au *Hackathon*. Cet événement de lancement de la campagne se déroulera en une journée au travers de laquelle les employés constitueront des groupes de réflexion pour solutionner diverses problématiques de la CNPS. Les supports bandés à

produire seront des bloc-notes, des Post-its, des stylos et des *goodies* divers pour dynamiser cette journée.

- *Réseaux sociaux (Twitter, LinkedIn)* – Animer les pages et comptes sur les réseaux sociaux en valorisant les sujets qui intéressent les employés, entre autres les journées mondiales à thématiques sociales, etc. Mettre en via des *posts* spécifiques, le meilleur département de l'année ou les chiffres clés pour valoriser le travail accompli. Pour ce faire, nous proposons la mise en place d'un calendrier éditorial interne pour organiser les publications en lien avec la campagne.
- *Édition* – Nous proposons de concevoir des supports de formation de transmission des processus dans les formats suivants : brochure/plaquette de présentation des objectifs par département, bilan trimestriel, etc.
- *Outils numériques* :
  - Optimisation des paramètres d'Internet pour une meilleure fluidité.
  - Installation d'un espace de travail collaboratif numérique dans l'ensemble des services de la CNPS.
  - Mise en place d'un outil d'automatisation du *dispatching* des *newsletters* mensuelles.
  - Mise en place d'un système de *SMS Push* qui consiste en l'envoi automatique de messages personnalisés à chaque employé au début de chaque mois.
- *Événementiel* – Mettre en place un événement annuel sous la forme d'un dîner gala qui se tiendra chaque 31 décembre et qui réunira l'ensemble du personnel de la CNPS.



## CONCLUSION

Ce mémoire de maîtrise s'était fixé pour objectif de démontrer l'impact de la communication interne de la CNPS sur son management des ressources humaines. Notre travail de recherche devait ainsi prendre en compte : les préoccupations des employés, les fruits des différentes réflexions menées par les théoriciens et les praticiens de la communication et du management des ressources humaines, une analyse critique du constat effectué, une recommandation pour pallier la problématique et apporter un début de réponse.

Le guide d'entretien administré aux participants a permis de confirmer notre hypothèse selon laquelle les pratiques communicationnelles en interne ne favorisent pas les performances optimales des employés. Sur la base de l'étude menée, la Caisse apparaît comme une organisation recroquevillée sur elle-même, et qui minimise la contribution de ses employés au point de n'investir que très peu de ses ressources dans leur épanouissement au travail. Dans un environnement en perpétuelle mutation, cette attitude ne favorise pas la productivité et la performance. En effet, pour une institution qui a pour mission de soutenir les salariés à l'égard de leurs contraintes sociales, elle donne l'impression de ne pas mettre en application en son sein les valeurs qu'elle semble défendre à l'endroit de ses publics externes. Par conséquent, ces derniers n'ont pas une bonne appréciation du climat interne, ils agissent comme si la CNPS était un instrument de contrainte, et ce faisant, il en résulte un faible degré d'appartenance, un manque de confiance, une absence d'identification à des valeurs fortes. L'absence d'une politique de communication interne avec des stratégies, des objectifs et des priorités préalablement et clairement définis constitue l'épicentre de tous ces phénomènes. Or, envisager la communication interne comme facteur de motivation et levier de performance,

c'est s'assurer des conditions préalables de sa manifestation efficiente : l'écoute et l'échange. Cela suppose de la part des acteurs en interaction une capacité de pondération, de partage, de tolérance et de collaboration.

Au regard de cet état de fait, il paraît important pour la CNPS d'œuvrer à l'instauration d'une communication franche, d'une écoute active et d'un échange interactif et transversal avec l'ensemble des salariés. Ce système d'information et de communication interne doit être pertinent, fiable, précis et rapide. Si de tels critères sont réunis, l'entreprise peut en tirer trois avantages principaux :

- (1) La diffusion d'une information pertinente permettant à chacun de comprendre l'entreprise, de s'adapter en permanence aux aléas, d'être autonome et efficace à son travail.
- (2) L'échange, l'enrichissement réciproque, la coordination et l'interactivité entre personnes ou entités.
- (3) L'adhésion à une ambition, à des valeurs, à des projets communs et à la solidarité de tous.

Au sortir de cette recherche, il apparaît utile de reconnaître que nous avons dû faire face à des limites et des faiblesses qui ont impacté sa conduite. Nous pouvons relever à ce propos le fait de n'avoir pas pu nous entretenir avec les gestionnaires. Cela nous aurait donné l'occasion d'apprécier les éléments sous un angle différent. Aussi, du fait de la crise sanitaire (COVID-19), notre impossibilité à être sur le terrain nous a empêché d'observer la situation de manière plus concrète. La crise sociopolitique au Tchad ne nous a également pas permis de disposer d'un plus large panier de répondants. Néanmoins, l'on retient que même si la communication interne joue un rôle prépondérant dans la gestion des ressources humaines, force est de constater, au vu des données recueillies, qu'il y a d'autres facteurs à prendre éventuellement en considération pour une gestion optimale et efficace des ressources humaines.

## RÉFÉRENCES

- Adary, Assaël, Céline Mas et Marie-Hélène Westphalen (2018), *Toute la communication à l'ère du digital*, 8e éd., Paris : Dunod.
- Alloing, Camille, Arnaud Benedetti, Dominique Bessières et Dan-Antoine Blanc Shapira (2018), *Communication, l'ouvrage de toutes les communications*, Paris : Vuibert.
- Bationo, Arsène Flavien, *La problématique de la communication interne dans le management des organisations : une analyse critique des pratiques de la CNSS*.  
< [https://www.memoireonline.com/10/10/3993/m\\_La-problematique-de-la-communication-interne-dans-le-management-des-organisations-une-analyse-crit1.html](https://www.memoireonline.com/10/10/3993/m_La-problematique-de-la-communication-interne-dans-le-management-des-organisations-une-analyse-crit1.html) >. < <https://www.ladissertation.com/Sciences-Economiques-et-Sociales/Sciences-%C3%89conomiques/Le-lien-entre-communication-interne-et-GRH-343214.html> >.
- Bélorgey, Pascale et N. Van Laethem (2019), *La méga boîte à outils du manager leader*, Paris : Dunod.
- Berthelot, J.M. (2001). *Épistémologie des sciences sociales*, Paris : PUF.
- Bizot, Eric, Marie-Hélène Chimisanas et Jean Piau (2016), *Communication*, Paris : Dunod (2e éd.). < <https://excerpts.numilog.com/books/9782100748358.pdf> >.
- Boccard, Patrick (1996), « La communication de crise », *Entreprises et histoire*, vol. 1, n° 11, p. 41-48. DOI : < 10.3917/eh.011.0041 >. < <https://www.cairn.info/revue-entreprises-et-histoire-1996-1-page-41.htm> >.
- Boistel, Philippe (2005), « La communication événementielle, plus stratégique que commerciale », *Management & Avenir*, vol. 4, n° 6, p. 27-47. DOI : < 10.3917/mav.006.0027 >. < <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2005-4-page-27.htm> >.
- Bougnoux, Daniel (2006), *La crise de la représentation*, Paris : La Découverte.
- Boutin, G. (1997), *L'entretien de recherche qualitatif*, Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec.
- Cadin, Loïc et Francis Guérin (2015), *La gestion des ressources humaines*, Paris : Dunod.

- Cavaliero, S. et Clotilde François (2017), *Avantages sociaux et rémunération globale, Pour une meilleure marque employeur*, Paris : Dunod.
- Charpentier, J.M. (2017), *Les cahiers de la communication interne*, Paris : Association française de la communication interne (AFCI).
- Chitou, I. (2013), « Éthique et pratique managériale dans les entreprises publiques en Afrique subsaharienne : pourquoi tant de difficultés ? Le cas du Togo », *Gestion et management public*, 1/4(2), p. 23-35.
- Collet, Hervé (2004), *Communiquer : Pourquoi ? Comment ? Le guide de la communication sociale*, Paris : CRIDEC.
- Creswell, J.W. (1998), *Qualitative Inquiry and Research Design. Choosing Among Five Traditions*, London : Sage Publications.
- D'Almeida, N. (2001), *Les promesses de la communication*, Paris : Presses universitaires de France.
- D'Almeida, Nicole et Thierry Libaert (2014), *La communication interne des entreprises*, 8e éd., Paris : Dunod.
- De Barnier, Virginie et Henri Joannis (2016), « Chapitre 1. Élaborer la stratégie de communication », dans *Marketing & création publicitaire. Réseaux sociaux, Mobile, TV, Radio, Print*, sous la direction de Virginie de Barnier et Henri Joannis, Paris : Dunod, coll. « Marketing / Communication », p. 7-64.  
< <https://www.cairn.info/marketing-et-creation-publicitaire--9782100746033-page-7.htm> >.
- Décaudin, Jean-Marc et Jacques Igalens (2017), *La communication interne. Stratégies et techniques*, Paris : Dunod, coll. « Ressources humaines ».  
< <https://www.cairn.info/--.htm> >.
- Deslauriers, J.P. (1991), *Recherche qualitative, Guide pratique*, Montréal : McGraw-Hill, p. 34.
- Détrie, Philippe et Catherine Broyez (2001), *La communication interne au service du management*, Paris : Éditions Liaisons.
- Diangitukwa, Fweley (2014), « La lointaine origine de la gouvernance en Afrique : L'arbre à palabres », *Revue de gouvernance*, p. 2-21.
- Drucker, Peter (1973), *Management : Tasks, Responsibilities and Problems*, New York : Harper and Row.

- Drucker, Peter (1999), *Les défis de gestion pour le 21ème siècle*.  
 < <http://thehypertextual.com/2012/05/16/les-defis-du-management-au-21eme-siecle/> >.
- Durkheim, Émile (1967 [1894]). *Les règles de la méthode sociologique*,  
 Les Presses universitaires de France (16e édition).
- Duterme, C. (2002), *La communication interne en entreprise : L'approche de Palo Alto et l'analyse des organisations*, Bruxelles : De Boeck.
- Fanelly, N.T. (1995), *La communication : Une stratégie au service de l'entreprise*, Paris : Economica.
- Favatier, Jean (2003), *Séminaire sur la communication interne et le management* (séminaire tenu à Paris le 19 octobre 2003).
- Fayol, Henri (2017). *Principes d'administration (1841-1925)*.  
 < <https://www.observatoire-management.org/single-post/2017/04/26/Principesdadministration-selon-Henri-Fayol> >.
- Fouquier, Éric et Camel Eric Cannamela (2014), « La communication interne, nouveau “soft power” », *L'Expansion Management Review*, vol. /4, v° 139, p. 114-122. DOI : < 10.3917/emr.139.0114 >. < <https://www.cairn.info/revue-l-expansion-management-review-2010-4-page-114.htm> >.
- Gardenier, Matthijs (2019), « Penser la communication horizontale dans le cadre de mouvements sociaux », *Interrogation autour du déni*, juin, n° 28. En ligne (consulté le 4 novembre 2021) : < <https://www.revue-interrogations.org/Penser-la-communication> >.
- Gave, Bastien (2013), « Chapitre 4. Les relations des salariés à l'entreprise et à la marque », Géraldine Michel éd., *Management transversal de la marque. Une exploration au cœur des marques*, Dunod, p. 69-75.
- Genard, J.L. et M. Escoda (2010). « La “rupture épistémologique” du chercheur au prix de la trahison des acteurs ? Les tensions entre postures “objectivante” et “participante” dans l'enquête sociologique », *Revue internationale d'éthique sociétale et gouvernementale*, n° 12, p. 139-163.
- Gérard, Philippe et Bernadette Jézéquel (2019),  
*La boîte à outils de la communication*, Paris : Dunod (4e éd.).
- Ghiglione, Rodolphe et Benjamin Matalon (1998),  
*Les enquêtes sociologiques*, Paris : A. Colin.
- Goa, Kacou (2016), *Rendre l'entreprise compétente en Côte d'Ivoire, Quel management ?* Côte-d'Ivoire : Harmattan.

- Gortner, Harold F., Julienne Mahler et Jeanne Bell Nicholson (1994), *La gestion des organisations publiques*, Presses de l'Université du Québec.
- Gouba, F. (2000), « Le sous-développement en question : Des problèmes de communication », *Hermès, La Revue*, 3(28), p. 209-218.
- Groupe de la Banque mondiale (2020), *Tchad, Note sur la situation de l'économie et de la pauvreté au temps de la COVID-19*.
- Guide de l'assuré social de la CNPS au Tchad.
- Hakim, Hachour (2011), « Épistémologies sociosémiotiques et communication organisante : La coproduction de sens comme moteur de l'organisation », *Communication et organisation*, p. 195-210.  
 < <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.3139> >.
- Henriet, C. (2007), *Culture d'entreprise et motivation des salariés*, Institut d'études politiques de Lyon, Université Lumière – Lyon 2.
- Hovland, Carl I. (1948), « Social Communication », *Proceedings of the American Philosophical Society*, vol. 92, no. 5, American Philosophical Society, p. 371-75. < <http://www.jstor.org/stable/3143048> >.
- Imbert, Geneviève (2010), « L'entretien semi-directif : À la frontière de la santé publique et de l'anthropologie », *Recherche en soins infirmiers*, vol. 3, n° 102, p. 23-34. DOI : < 10.3917/rsi.102.0023 >. < <https://www.cairn.info/revue-recherche-en-soins-infirmiers-2010-3-page-23.htm> >.
- Jézéquel, Bernadette et Gérard Philippe (2019), « Outil 1. L'audit de communication », dans *La boîte à outils de la Communication*, sous la dir. de Gérard Philippe et Jézéquel Bernadette, Paris : Dunod, coll. « BàO La Boîte à Outils », p. 10-11.  
 < <https://www.cairn.info/la-boite-a-outils-de-la-communication--9782100796175-page-10.htm> >.
- Joly, Bruno (2009), « Chapitre 2. La communication interpersonnelle », dans *La communication*, sous la direction de Joly Bruno, Louvain-la-Neuve : De Boeck Supérieur, coll. « Le point sur... Marketing », p. 11-68.  
 < <https://www.cairn.info/la-communication--9782804159740-page-11.htm> >.
- Joly, Bruno (2009), « Chapitre 3. La communication en entreprise », dans *La communication*, sous la direction de Joly Bruno, Louvain-la-Neuve : De Boeck Supérieur, coll. « Le point sur... Marketing », p. 69-129.  
 < <https://www.cairn.info/la-communication--9782804159740-page-69.htm> >.
- Joly, Bruno (2009), *La communication*, De Boeck Supérieur, p. 69-77.

- Joly, Bruno (2020), « Chapitre 11. La communication institutionnelle », dans Olivier Aïm (éd.), *Communication*, Paris : Dunod, coll. « Openbook », p. 224-245.  
DOI : < 10.3917/dunod.aim.2020.01.0224 >.  
< <https://www.cairn.info/communication--9782100805570-page-224.htm> >.
- Katambwe, Jo M. (2008), *La nouvelle communication sociale*, Québec : Cité des congrès.
- Kohn, Laurence et Wendy Christiaens (2014), « Les méthodes de recherches qualitatives dans la recherche en soins de santé : Apports et croyances », *Reflets et perspectives de la vie économique*, vol. 4 (Tome LIII), p. 67-82.  
DOI : < 10.3917/rpve.534.0067 >. < <https://www.cairn.info/revue-reflets-et-perspectives-de-la-vie-economique-2014-4-page-67.htm> >..
- Labruffe, Alain (1994), « Problématique actuelle : mythe et réalité », *Communication et organisation*. < <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.1702> >.
- Lentzen, Évelyne (1987), « La publicité », *Courrier hebdomadaire du CRISP*, vol. 13-14, n° 1158-1159, p. 1-52. DOI : < 10.3917/cris.1158.0001 >.  
< <https://www.cairn.info/revue-courrier-hebdomadaire-du-crisp-1987-13-page-1.htm> >.
- Lethielleux, Laëticia (2020), *La gestion des ressources humaines*, Paris : Gualino (4e édition).
- Lévy-Leboyer, Claude (2002), *La motivation dans l'entreprise, Modèles et stratégies*, Paris : Éditions d'Organisation.
- Libaert, Thierry (2009), *Introduction à la communication*, Paris : Dunod.
- Libaert, Thierry (2017), « Chapitre 2. Les préalables au plan de communication », dans *Le plan de communication. Définir et organiser votre stratégie de communication*, sous la direction de Thierry Libaert, Paris : Dunod, coll. « Marketing / Communication », p. 33-60. < <https://www.cairn.info/le-plan-de-communication--9782100758685-page-33.htm> >.
- Libaert, Thierry (dir.) (collectif) (2018), *Communication, l'ouvrage de toutes les communications*, Paris : Vuibert.
- Lincoln, Y. (1995), « Emerging Criteria for Quality in Qualitative and Interpretive Research », *Qualitative Inquiry*, n° 1, p. 275-289.
- Louche, Claude (2019), *Psychologie sociale des organisations*, Paris : Dunod.
- Lourau, René (2002), *L'analyse institutionnelle*, Lonrai : Éditions de Minuit.
- Madelaine, D. (2005), *Information et communication*, Paris : Bréal.

- Majdi, T. et S. Moumene (2017), « De la communication dans l'entreprise à la communication d'entreprise », *Revue interdisciplinaire*, p. 2-27.
- Maria, C. et A. Scroferneker (2004), « Qu'est-ce que la "Communication organisationnelle" dans un pays de contact ? », *Sociétés*, p. 79-88.
- McDonald, James O. (1990), *Management sans douleur*, Paris : Eyrolles.
- Medina, Pablo et Ghizlaine Lahmadi (2012), « La dimension communicationnelle du management hospitalier », *Communication et organisation*, vol. 41, p. 157-168
- Michon, C. (2012 [1994]), « Management et communication interne : Les six dimensions qu'il faut considérer », *Communication et organisation*.
- Mintzberg, Henri (1990), *Le management, Voyage au centre des organisations*, Paris : Les Éditions d'Organisation. < <https://www.hrimag.com/Les-6-parties-de-base-de-l-organisation-selon-Henry-Mintzberg> >.
- Mucchielli, Alex (1995), « La communication globale et ses enjeux existentiels », dans *Psychologie de la communication*, sous la direction d'Alex Mucchielli, Paris : Presses universitaires de France, coll. « Le Psychologue », p. 77-90. < <https://www.cairn.info/psychologie-de-la-communication--9782130466581-page-77.htm> >.
- Mucchielli, Alex (1996), « Pour des recherches en communication », *Communication organisationnelle*, p. 10. < <http://communicationorganisation.revues.org/1877> >.
- Mukanya-Lusanga, Franck (2015), *Communication institutionnelle des entreprises*, < <https://www.memoireonline.com> >, pp.8-13
- N'da, Paul (2006), *Méthodologie de la recherche*, Abidjan (3e éd.) : L'Harmattan
- Olivesi, S. (2012), « Le syndicalisme à l'épreuve de la communication », *Questions de communication*.
- Parrini-Alemanno, Sylvie (2003), « Vers une version de la communication interne des organisations comme media de la culture d'entreprise ». *Colloque bilatéral franco-roumain*, CIFSIC Université de Bucarest, 28 juin/3 juillet, oct. 2003.
- Pascual-Espuny, Céline, Jean-Marie Pierlot, William Renaut, Laurent Sabbah et Thierry Libaert (coord.) (2018), *Communication, L'ouvrage de toutes les communications*, Paris : Vuibert.
- Peretti, J.M et S. Frimousse (2019), « Comment développer les pratiques collaboratives et l'intelligence collective », *Question(s) de management*, 25(3), 99-129.

- Peretti, Jean-Marie (1994), *Ressources humaines*, Paris : Vuibert (4e édition), coll. « Gestion ».
- Peretti, Jean-Marie (dir.) (2006), *Tous DRH. Les responsabilités ressources humaines des cadres et dirigeants*, Paris : Éditions d'Organisation (3e éd.).
- Perruchot Garcia, Valérie (2016), « Chapitre 1. Organiser un service de communication interne », dans *Dynamiser sa communication interne. Les meilleures pratiques pour accompagner les mutations dans l'entreprise*, sous la direction de Valérie Perruchot Garcia, Paris : Dunod, coll. « Marketing / Communication », p. 1-19. < <https://www.cairn.info/dynamiser-sa-communication-interne--9782100753888-page-1.htm> >.
- Pesqueux, Y. (2020), *L'école des relations humaines et la question de la motivation*. Thèse de doctorat, Paris : Presses universitaires de France.
- Plane, J.M. (2013), *Management des organisations*, Paris : Dunod, 4e éd. < <https://www.dunod.com/sites/default/files/atoms/files/9782100745425/Feuilletag e.pdf> >.
- Riom, Aude et Assaël Adary (2010), *Toute la fonction communication*, Paris : Dunod.
- Riom, Aude, Thierry Libaert et Assaël Adary (2010), *Toute la fonction communication*, Paris : Dunod.
- Savoie-Zajc, L. (2010), *L'entrevue semi-dirigée. Recherche sociale. De la problématique à la collecte des données*, Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec, p. 337-360.
- Schwab, Klaus (2017), *La quatrième révolution industrielle*, Dunod, p. 103-107.
- Segal, J. (2011), *Le zéro et le un. Histoire de la notion d'information au XXe siècle* (vol. 1), Paris : Éditions Matériologiques.
- Semache, Sabrina (2009), « Le rôle de la culture organisationnelle dans la gestion de la diversité », *Management & Avenir*, vol. 8, n° 28, p. 345-365. DOI : < 10.3917/mav.028.0345 >. < <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2009-8-page-345.htm> >.
- Stockinger, Peter (2008), *Pratiques de communication dans un monde multilingue et multiculturel*, Paris : INALCO, 2007-2008.
- Stratégie nationale de protection sociale du Tchad (2013) (extraits).
- Tchich, Hanane (2017), « EST », *Meknès, revue interdisciplinaire*, vol. 3. p.1-4.
- Thévenet, Maurice (2004), *Le plaisir de travailler*. Paris : Éditions d'Organisation.

- Thiétart, Raymond-Alain (2012), *La planification*, Paris : Presses universitaires de France, coll. « Que sais-je ? ».
- Watzlawick, P., J. Helmick Beavin et D.D. Jackson, *Une logique de la communication*, Paris : Points
- Wiener, Norbert (1948), *Cybernetics or Control and Communication in Animal and Machine*, MIT Press.
- Wolton, Dominique (2007), « Conclusion. De l'information aux sciences de la communication », *Revue Hermès*, vol. 2, n° 48.  
 < <https://studylibfr.com/doc/6824863/conclusion-de-l-information-aux-sciences-de-la-communication> >.
- Wondji, C. (1981), *2000 ans d'histoire africaine. Le sol, la parole et l'écrit*, Paris : Société française d'histoire d'outre-mer.
- Yates, Stéphanie et coll. (2018), *Introduction aux relations publiques, fondement, enjeux et pratiques*, Québec : Presses de l'Université du Québec, coll. « Communication - Relations publiques ».
- Zadi, Kessy-Marcel (1998), *Culture africaine et gestion de l'entreprise ivoirienne*, Abidjan : CEDA.

### En ligne

- < <https://documents1.worldbank.org/curated/en/119591601470297018/pdf/Chad-Economic-and-Poverty-Update-under-COVID-19.pdf> >.
- < <https://www.etudier.com/dissertations/Strategies-De-Communication/124911.html> >.
- < <https://www.pixalione.fr/blog/presence-digitale-contenus-optimises/#:~:text=D%C3%A9finition%20de%20pr%C3%A9sence%20digitale%20La%20notion%20de%20pr%C3%A9sence,chances%20de%20voir%20sa%20pr%C3%A9sence%20digitale%20se%20d%C3%A9velopper> >.
- < Rayan Boudia > (blogue consulté le 31 octobre 2021).
- Courtès-Lapeyrat, Carine (2010), *Les stratégies de communication d'entreprise* (blogue consulté le 29 octobre 2021).