

UNIVERSITE ASSANE SECK DE ZIGUINCHOR



UFR : SCIENCES ECONOMIQUES ET SOCIALES

Département : Economie-Gestion

Mémoire pour l'obtention du Master en Finance et Développement

Spécialité : Finance

**Communication interne et performance au travail :
cas de la SONACOS de Ziguinchor**

Préparé et soutenu par :

Jacques Diogoye Georges SENE

Devant le jury

Sous la direction du :

Pr. Melyan MENDY

Président de jury	Pr. Ndiouma NDOUR	Maître de Conférences agrégé	UASZ
Directeur de mémoire	Pr Melyan MENDY	Maître de Conférences agrégé	UASZ
Examineur 1	Dr. Cheikh Oumar BALDÉ	Assistant	UASZ
Examineur 2	Dr. Serigne DIOP	Maître Assistant	UASZ

Année universitaire : 2019-2020

DEDICACE

Je dédie ce travail

À mes très chers parents Emmanuel Ngor SENE et Anne-Marie DIENE

À mes frères et sœurs

À ma fille Bernadette Suzanne Françoise SENE

À tous mes amis d'enfance en particulier mon regretté Gilbert Kangué YATT et notre promotionnaire Feu Amadou Tidiane SALL.

À tous mes proches en particulier Angèles DIATTA et Olivier CAMARA.

REMERCIEMENTS

Tout d'abord, je rends grâce à Dieu lui qui éclaire mon chemin et guide mes pas dans ma vie de tous les jours.

En effet, je réitère toute ma profonde gratitude au directeur de ce mémoire Pr. Melyan MENDY qui malgré ses innombrables responsabilités nous a mené à l'aboutissement de ce travail. Son amabilité, sa disponibilité, sa rigueur scientifique, ses conseils, etc. étaient d'une importance immensurable pour avancer tout au long de ce travail de recherche.

Je remercie tous les membres du jury dont son président Pr. Ndiouma NDOUR, mon directeur de mémoire Pr. Melyan MENDY et les examinateurs Dr. Cheikh Oumar BALDE et Dr. Serigne DIOP d'avoir accepté d'évaluer ce travail. Je remercie aussi toute l'UFR Sciences Economiques et Sociales, son corps professoral et administratif pour la formation de qualité.

Je voudrais également remercier Mr DIENG et son équipe de la SEIZ qui leur collaboration a rendu possible cette étude.

A ma famille j'adresse mes plus sincères remerciements, elle a donné sans compter, Amour Conseils, Protection, Soutien, etc. me sont toujours parvenus sans limites.

Un grand merci également à ma famille d'accueil à Ziguinchor qui depuis ma première année d'université a toujours pris soin de moi.

Je n'oublie pas tous mes proches et mes camarades de Promotion.

SOMMAIRE

<i>DEDICACE</i>	1
<i>REMERCIEMENTS</i>	2
SOMMAIRE.....	3
LISTES DES SIGLES ET DES ACRONYMES	4
LISTE DES TABLEAUX ET GRAPHIQUES.....	5
LISTE DES TABLEAUX	5
LISTE DES GRAPHIQUES.....	6
INTRODUCTION GENERALE.....	8
CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE ET CONCEPTUEL.....	12
Introduction.....	12
1. Les concepts de communication interne et de performance.....	12
2. Hypothèses et modèle théorique de la recherche	21
Conclusion du chapitre I.....	26
CHAPITRE II : CADRE EMPIRIQUE.....	27
Introduction.....	27
I. Méthodologie de la recherche	27
II. Résultats et discussions	35
Conclusion du chapitre II.....	55
CONCLUSION GENERALE.....	56
BIBLIOGRAPHIE	58
RESUME.....	75

LISTES DES SIGLES ET DES ACRONYMES

CI : Communication Interne

COVID 19 : Corona Virus Disease 2019

EID : Etablissement Industriel de Dakar

GRH : Gestion des Ressources Humaines

MAER : Ministère de l'Agriculture et de l'Équipement Rural

N° : Numéro

NTIC : Nouvelles Technologies de l'information et de la communication

PUF : Presses Universitaires de France

RH : Ressources Humaines

SA : Société Anonyme

SEI : SONACOS Etablissement Industriel de Louga

SEIB : Société Electrique Industrielle du Baol

SEIB : SONACOS Etablissement Industriel du Baol

SEIC : Société Electrique Industrielle de la Casamance

SEIL : SONACOS Etablissement Industriel de Lyndiane

SEIZ : SONACOS Etablissement Industriel de Ziguinchor

SODEC : Société de Décorticage de Lyndiane

SONACOS : Société Nationale de Commercialisation des Oléagineux du Sénégal

SUNEOR : Sunu Or

TIC : Technologie de l'information et de la Communication

LISTE DES TABLEAUX ET GRAPHIQUES

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: les indicateurs de la performance selon Koopmans et al (2011)	20
Tableau 2: Répartition selon le niveau d'instruction de l'échantillon	33
Tableau 3: Répartition selon la catégorie socioprofessionnelle de l'échantillon	34
Tableau 4: Répartition selon l'ancienneté de l'échantillon	34
Tableau 5: Répartition par catégorie socioprofessionnelle de l'échantillon sur la signification de la communication interne	36
Tableau 6: La distribution de l'échantillon sur le mode de communication au sein de l'entreprise	37
Tableau 7: La distribution de l'échantillon sur la qualité de l'information reçue	38
Tableau 8: La distribution de l'échantillon sur la durée de réception des informations.....	39
Tableau 9: La distribution par catégorie socioprofessionnelle de l'échantillon sur l'existence d'une stratégie de communication interne au sein de l'entreprise	40
Tableau 10: La répartition par groupe socioprofessionnelle de l'échantillon sur les objectifs de la communication interne au sein de l'entreprise.....	41
Tableau 11: La distribution par le genre sur l'amélioration de la performance individuelle des salariés.....	42
Tableau 12: Appréciation de la performance individuelle au travail.....	43
Tableau 13: La distribution de l'échantillon selon qu'il existe un lien entre la CI et la performance de l'entreprise.....	44
Tableau 14: La répartition des enquêtés par catégorie socioprofessionnelle sur ce qui peut bien booster leur performance au travail	45
Tableau 15: La répartition de l'échantillon sur l'appréciation des effets de la communication interne sur la performance individuelle des salariés mais aussi la performance globale de l'entreprise.....	47
Tableau 16 : Répartition par genres des enquêtés.....	71
Tableau 17: Répartition selon l'âge de l'échantillon	71
Tableau 18: Distribution des enquêtés sur l'utilité de la communication.....	72

Tableau 19: La présentation des supports de la communication interne au sein de l'entreprise ...72

LISTE DES GRAPHIQUES

Figure 1: Modèle théorique de la communication interne sur la performance individuelle au travail.....	25
Figure 2: La distribution de l'échantillon sur la qualité de l'information reçue.....	38
Figure 3 : Histogramme des objectifs de la communication interne	42
Figure 4: Diagramme illustratif des effets de la communication interne sur la performance individuelle des salariés.....	49

« Le seul savoir-faire ne suffit plus s'il n'est pas accompagné d'un faire-savoir¹ ».

¹ Pierre Vernimmen, *Finance d'entreprise*, Dalloz, 1994, p. 366. Une réédition récente, augmentée par Pascal Quiry et Franck Ceddaha (la quatrième), est sortie en 2000, après la mort de l'auteur en 1996.

INTRODUCTION GENERALE

1. Contexte

Partant de ces propos de Pierre Vernimmen (1994, p.366) et dans un contexte de mondialisation rythmé en partie par l'évolution économique et sociale, communiquer est dès lors quasiment aussi naturel que respirer. En effet cette dernière n'a cessé d'évoluer dans le temps dans sa conception, des moyens et techniques utilisés pour rester en contact avec ceux qui nous entourent et le monde entier en général. En entreprise comme ailleurs, la communication est le vecteur directeur de la translation de l'information qui est la matière première construite pour l'atteinte des objectifs fixés. En ce sens la communication d'entreprise peut être perçue comme « la production d'informations sur le milieu interne et externe et comme la création d'interfaces » (D'Almeida et Libaert, 2014, p.7). Cette communication d'entreprise en interne renvoie aux relations interpersonnelles entre employés, aux canaux de communication (journal interne, téléphone, courriel) à la transmission d'instruction de travail etc. Ainsi, Cobut et Donjean (2015) relatent quatre objectifs de la communication interne : « *la compréhension, la circulation, la confrontation et la cohésion* ». Dans ce même élan, Décaudin et Igalens (2013) soutiennent qu'elle a trois finalités quoi que « *communiquer, c'est créer du lien* » ; « *communiquer, c'est prendre parti* » et, « *communiquer, c'est rendre possible la performance globale* ». Vu sous cet angle, ladite communication interne est tenue comme inéluctable dans la stratégie managériale d'une organisation et dans l'atteinte des objectifs qu'elle s'est assignée. Hypothétiquement l'entreprise n'est que le reflet de la qualité de ses ressources humaines. Ainsi la concision de la performance globale de cette dernière relève du concours de plusieurs facteurs de production. Cependant cette performance d'entreprise classiquement substituée à la performance financière a été progressivement protestée et réorientée sous une vision tridimensionnelle ce qui relève de l'entreprise, dans l'atteinte des objectifs économiques d'inclure l'assouvissement des sollicitudes sociétales (sociales et environnementales) (Reynaud, 2005). L'intégration d'un paysage socio-économique et financier dans l'atmosphère de performance globale de l'entreprise révèle l'importance de la performance sociale et son lien avec la performance financière.

Ainsi, dans un univers où le contexte économique-social et financier ne laisse indifférent aucun intellectuel, il est bien de préciser de façon claire et synthétique que le produit se montre de plus en plus comme le représentant de son producteur.

Ainsi amener les entreprises et nos Etats à promouvoir le dialogue interne par le biais de la communication interne pour l'atteinte des objectifs de performance symbolise notre pierre à la construction.

2. Problématique

La performance globale d'une organisation doit prendre en compte les facteurs économiques, sociaux et environnementaux. En effet, si l'objectif financier est de faire du profit, comment l'entreprise peut-elle y arriver étant orpheline des fondamentaux composant sa performance ? En aval, le résultat de l'organisation n'est que la partie visible de l'iceberg. Pour ainsi dire que les moyens mis en œuvre dans le temps et dans l'espace ont requis un management organisationnel de fond en comble pour répondre aux attentes des différentes parties prenantes de l'organisation. Par ailleurs l'image de l'entreprise se confond à la qualité de ses ressources humaines, ce qui donne à la communication interne un rôle important. En outre quels peuvent être les effets de la CI des entreprises qui, considérée comme un levier incontournable dans le management des RH et dont son impact sur l'organisation du travail peut être une source de motivation et d'innovation passant par l'implication et le sentiment d'appartenance du personnel ? Ce dernier, constitué par le capital humain et en extension le capital social suppose la convergence de leur capacité productive révélant ainsi d'un mode de fonctionnement et de coordination interne qui peuvent être à l'origine d'avantages concurrentiels et améliorer l'efficacité stratégique de l'organisation. De ce point de vue fonctionnel, les résultats attendus des interactions professionnelles et la réussite d'une diffusion efficace de l'organisation du travail ne suppose-t-il pas un pilier important afin d'en arriver au but final de l'organisation.

Ainsi nous avons choisi la Société Nationale de Commercialisation des Oléagineux du Sénégal (SONACOS), qui, depuis des décennies est le leader sur le marché de commercialisation des oléagineux au Sénégal. Cette entreprise mise beaucoup sur son capital humain : « *Conscient que*

notre capital humain représente notre principale source de richesse, notre Société a mis en place une politique de Ressources Humaines...² ».

Notre travail aura pour finalité de faire la lumière sur les rôles et missions de la communication interne dans les entreprises. Ainsi notre question générale est la suivante :

Quel sont les effets de la communication interne sur la performance au travail des salariés de la SONACOS de Ziguinchor ?

Par ailleurs cela nous amènera à répondre à d'autres questions telles que :

- Dans quelle mesure la communication interne contribue-t-elle à la performance individuelle des salariés de la SONACOS ?
- La communication interne est-elle un outil d'adhésion à la performance collective des salariés de la SONACOS ?

3. Objectifs de la recherche

3.1. Objectif général

L'objectif général visé dans cette recherche est de déterminer les effets de la communication interne sur la performance des salariés des entreprises.

3.2. Objectifs spécifiques

- ✓ Montrer que la communication interne contribue à l'amélioration de la performance individuelle des salariés de la SONACOS.
- ✓ Mettre en évidence l'importance de la communication interne à rendre possible la performance collective des salariés de la SONACOS.

4. Le choix et l'intérêt du sujet

L'état de l'entreprise dans l'atteinte de ses objectifs laisse apparaître une démarche inclusive et le pilotage de plusieurs facteurs de production. En effet la consolidation de la performance organisationnelle incite les entreprises à soigner leurs images externes à travers une efficacité interne. Ce qui nous a amené à repenser l'entreprise en tenant compte des effets de la

² <http://www.sonacos.ma/fr/notre-vision-rh> (consulté le 15/01/20)

communication interne sur la performance de ses salariés. Cette recherche est d'une grande importance dans la mesure où les entreprises ne tiennent pas assez compte des effets de la communication interne et ses enjeux dans son contexte renouvelé car elle est de nature peu standardisée. Cette réflexion permettra à la SONACOS de mieux piloter sa politique communicationnelle et de ses ressources humaines en phase avec son management stratégique dans la réalisation de ses objectifs organisationnels.

5. Plan de rédaction

Dans le cadre d'une bonne réalisation de ce travail de recherche, nous avons opté une démarche quantitative à travers un questionnaire que nous avons distribué au personnel de la SEIZ. En effet les enquêtes de terrain nous ont permis de recueillir les informations nécessaires pour en arriver au but final de cette étude. Ce dernier a pour vocation de mettre en évidence les effets de la communication interne sur la performance au travail des salariés de l'entreprise. Ainsi nous noterons deux grandes parties qui composent cette présente :

- Un premier chapitre portant sur le cadre théorique qui nous permet de définir les concepts clé de notre travail de recherche et les liens entre ces derniers.
- Et un deuxième chapitre qui met en exergue notre étude empirique allant de la présentation de la SONACOS, de la méthodologie que nous avons adopté aux résultats issus de l'analyse des données collectées.

CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE ET CONCEPTUEL

Introduction

La création et la gestion d'une entreprise demeurent des tâches difficilement assimilables. En effet, peu importe la taille de l'entreprise ou son secteur d'activité, elle est en relation permanente avec son environnement soit interne (personnel, actionnaire, etc.) ou externe (fournisseurs, clients, pouvoirs publics, etc.). Ceci étant la communication entre membres rattachés à l'organisation suppose un moyen incontournable et délicat à l'atteinte des objectifs organisationnels. D'un point de vue interne, cette communication est directement liée au management de l'organisation et y est inséparable. Ladite communication interne est conçue comme un instrument d'adhésion à la valeur de l'entreprise. Ainsi ce présent chapitre nous permettra de voir et de comprendre la notion communication interne, la performance sociale en générale pour cerner la performance des salariés de l'entreprise.

1. Les concepts de communication interne et de performance

1.1. La communication interne

Du latin « *communicare* », le mot communiquer suppose : « *rendre commun à, faire part de, transmettre, se mettre en relation avec* ». En entreprise plus qu'ailleurs, la communication peut être perçue comme la transmission d'information, qui met en relation des individus en partageant un sens commun. La communication est un mécanisme permettant un individu d'établir un lien avec quelqu'un afin de transmettre ou d'échanger des idées, un savoir, des sentiments, etc. de façon orale ou écrite mais aussi différents autres signes (gestes, dessins, musiques, etc.).

La communication en entreprise fait de cette dernière un système d'information et de décision en son sein. En entreprise, l'information qui en est une matière première n'est pas donnée mais elle est construite et en est la base de son fonctionnement. Ce levier suppose un horizon du savoir et fait l'objet d'un panorama de publications dont quelques-unes ont particulièrement retenu notre attention. Ainsi la communication interne, une des déclinaisons de la communication d'entreprise, peut être définie comme « *un ensemble de principes d'actions et de pratiques visant à donner du sens et favoriser l'appropriation, à donner de l'âme pour favoriser la cohésion et*

inciter chacun à mieux communiquer pour favoriser le travail en commun » (Détrie et Broyez 2001, p.38). Pour D'Almeida et Libaert (2014, p.7), elle est « *la composante d'un système global d'organisation des flux d'information et des échanges visant un équilibre informationnel et relationnel* ». En résumé la communication interne peut être définie comme un instrument qui « *englobe l'ensemble des actes de communication qui se produisent à l'intérieur de l'entreprise* ». La communication interne est une ramification de la communication d'entreprise, constituant des actions de communication destinées aux différentes catégories de personnel dans l'entreprise qui ont pour but d'informer, de consolider la cohésion et le sentiment d'appartenance du personnel³, en facilitant le travail entre ce dernier.

1.1.1. Les fonctions de la communication interne

Comme fonction essentielle, la communication interne, par sa **fonction d'information** privilégie l'échange d'informations servant à accompagner le projet de l'entreprise. Cette dernière est indissociable au management de l'organisation dans la compréhension d'une stratégie, d'un plan d'action, de procédures etc. par le personnel de l'entreprise qui, chargé de l'exécution.

En cela s'ajoute une **fonction d'implication et de motivation**, qui permet de développer un sentiment d'appartenance, d'instaurer un esprit d'entreprise en entretenant un climat social basé sur la confiance et l'estime qui permet au salarié de s'accomplir et se développer au travail. Cette dernière est régie sur la conformité aux objectifs individuels et organisationnels par un processus de mobilisation et d'implication par le biais d'informations tant sur le plan interne (la vie dans l'entreprise, les enjeux, etc.) qu'externe (l'environnement socioéconomique, les projets, etc.).

En fin une **fonction fédératrice**, que toute entreprise devrait s'assigner et qui sert à mobiliser le personnel autour de valeurs communes, d'un projet, d'un objectif, etc., étant donné que la compréhension d'une stratégie et qui, le personnel devrait s'y identifier est capital à la performance de l'organisation⁴. Par ailleurs il s'agirait de faire comprendre au personnel les procédures, les modes de fonctionnement, des méthodes de travail, de programmes d'exécution de distribution des tâches entre les différents niveaux hiérarchiques.

³ LILIANE Demont-Lugol et autres, Communication des entreprises (stratégies et pratiques, 2^{ème} éd ARMAND COLIN, Paris, 2006, P 35.

⁴ MALAVAL Philippe, DECAUDIN Jean-Marc et BENAROYA Christophe, Pentacom (communication corporate, interne, financière, marketing b-to-c et b-to-b, 3eme éd Pearson, Paris, 2012, p 528.

1.1.2. Les formes de la communication interne

La communication interne, reposant sur le concours de tout le personnel et sensibilisant ce dernier aux enjeux de l'entreprise, suppose passer par des canaux hiérarchiques de façon à toucher tous les salariés et construire un esprit d'équipe, renforcer la cohésion, apaiser le climat social au sein de l'entreprise, etc. Selon le canal choisi, cette communication interne revêt plusieurs formes sous un caractère officiel ou pas.

La communication informelle :

Elle n'est point officielle car se développant très souvent aux heures de pauses à tout autres interactions entre membres d'une organisation.

La communication formelle :

Elle prend forme décidément quand la communication revêt un caractère officiel.

1.1.2.1.La communication ascendante

La communication ascendante encore appelée communication hiérarchique vise tous les salariés du haut de la hiérarchie vers les employés. Cette communication du haut vers le bas a pour finalité de diffuser des informations administratives, solutionner les conflits interne, informer expliciter les projets au personnel.

Ce type de communication utilise des supports tels que : le journal interne, les notes de services, les réunions, les panneaux d'affiche, l'intranet, le mailing...

1.1.2.2.La communication descendante

Cette forme de communication appelée aussi communication salariale, est le fait des salariés pour remonter vers la direction. En général, la communication du bas vers le haut est peut-être dictée par les syndicats et autres comités. Elle permet de diagnostiquer des anomalies probables quant à la communication interne et qui, ensuite seront remontées à la direction des réclamations faisant l'objet d'un dialogue et un discernement pour répondre aux attentes du personnel.

Ainsi les supports utilisés sont sous forme de dialogue, de tracts, de journal syndical, de boîte à idées, d'affichage, des débats, des lettres ouvertes, des réunions...

1.1.2.3. La communication horizontale

Cette forme de la communication interne dite encore communication latérale suppose l'échange d'informations entre différents acteurs de même niveau hiérarchique de l'organisation. Sa finalité est d'intégrer la prise de décision et aussi le partage de connaissance entre salariés de même rang hiérarchique.

1.1.3. Les déterminants ou antécédents de la communication interne

Même s'il est évident de ne pas se passer de la CI pour la réalisation des objectifs organisationnels, la culture d'entreprise est un levier indispensable qui appui cette dernière voir même être son antécédent.

Ladite culture d'entreprise est perçue comme un panorama de valeurs, de pratiques professionnelles de comportements généralement observés et communiés par l'ensemble du personnel. Elle est dans ce sens le ciment qui lie tous les briques de l'édifice qu'est l'organisation, ce qui fait d'elle un outil fédérateur qui contrôle les actions individuelles à la réalisation des objectifs organisationnels⁵. Sur ce même volet, le ciment à lui seul ne suffit pas s'il n'est pas mélangé avec de l'eau. Cette dernière, en question, suppose ici la communication interne, qui au sens organisationnel est « un ensemble de principes, d'actions et de pratiques visant à donner du sens pour favoriser l'appropriation et la cohésion, et inciter chacun, à mieux communiquer pour favoriser le travail en commun⁶ ».

Par ailleurs, l'intention de l'entreprise est que tout nouvel arrivant s'affirme et partage les mêmes valeurs internes. Ce qui lui permet d'être plus attractive sur le marché de l'emploi mais aussi de fidéliser le personnel déjà intégré. En effet pour se démarquer, l'entreprise développe des éléments propres de sa culture d'entreprise, qui est un mécanisme permettant de mieux comprendre les choix stratégiques et le quotidien social de l'entreprise.

Il est à cet effet évident de passer à un état de rapprochement entre elle et la communication interne. L'entreprise en son sein, coopèrent singulièrement des individus appartenant à différents ensembles culturels régis en dehors de l'entreprise, ce qui fait que leur confrontation par des

⁵ Michel MONEREAU, Management des organisations touristique, 2ème éd, éd Bréal, Paris, 2008, P.39.

⁶ DUFF ROBERT, Encyclopédie de la gestion et du management, (E.G.M), édition Dalloz, Paris, 1999, P.49.

actes de communications, des comportements... laisse apparaître la rencontre entre des coopérations d'une part et des conflits d'autre part.

1.2. La performance au travail

1.2.1. Les généralités sur la performance

L'entreprise est une unité économique, formée par la jonction de plusieurs facteurs de production. Ainsi, la gestion en entreprise suppose la maîtrise des coûts de productions. Ceci prévale une évaluation des facteurs de production, qui aboutirait à mesurer leur performance.

Etymologiquement, le mot performance vient du verbe anglais "to perform", inspiré du français archaïque « performer » qui signifie accomplir⁷.

La performance est une notion pléthorique dans sa concision, ce qui fait que de nombreuses définitions se foisonnent dans la littérature, faisant de celle-ci, qu'elle reste encore une notion fragile et non stabilisée. En effet, elle fait toujours l'objet d'une construction progressive dans laquelle les acteurs s'attachent à faire valoir une définition singulière ou des définitions particulières. Ce concept très difficile à définir, nous retiendrons ici, selon plusieurs écrits, qu'il existe pas mal de définitions de façon conceptuelle, et différentes s'agissant du domaine en question et le contexte d'étude.

Ainsi selon Lorino (1997, p.179), « *est performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui contribue à atteindre les objectifs stratégiques* ». Pour Khemakhem (1992, p.311), « *La performance d'un centre de productivité (atelier, unité, service, entreprise, branche, etc.) désigne l'efficacité et la productivité dans laquelle ce centre de responsabilité a atteint les objectifs qu'il a acceptés*⁸ ».

Les composantes de la performance

L'efficacité : Elle peut être définie comme l'aptitude d'un individu, d'un groupe d'individus, de système à atteindre les objectifs qu'on leur a assignés. L'efficacité supposerait la production de résultats attendus et l'accomplissement des buts escomptés (CORSI et ERWAN, 2011)

⁷ ECOSIP Economique, Dialogue au tour de la performance en entreprise : les enjeux, éd Le Harmattan, P.16.

⁸ KHEMAKHEM, (A) : « la dynamique de contrôle de gestion », Edition DUNOD, Paris ,1992, P.311.

Efficacité = Résultat atteints/ Objectifs visés

L'efficience :

Elle s'agit du rapport entre les moyens mis en œuvre et les résultats obtenus. Dans un discours philosophique, l'efficience suppose « *la capacité d'une cause à produire un effet* ». Ce qui permet autrement de dire qu'elle est le « *caractère de ce qui est efficace (qui atteint un objectif) et qui produit le maximum de résultats avec le minimum d'efforts, de moyens* ».

Efficienc e = Résultats atteints /Moyens mis en œuvre

La cohérence

Elle se rapporte à l'harmonie des facteurs initiaux, relatifs à l'organisation pour en connaître la performance globale conférant les objectifs aux moyens (Ecosip, Cohendet et al. 1995) ;

La pertinence :

Ce rapporte à la significativité de la corrélation entre le résultat escompté et le résultat obtenu. La pertinence d'un processus dépend de l'adaptation et de l'efficacité des moyens mis en œuvre en quantité et en qualité des résultats attendus, qui supposerait, dans une organisation, une harmonie des objectifs organisationnels.

1.2.2. La performance individuelle des salariés

La notion de performance au travail, qui notre champ d'étude est selon Motowidlo (2003, p39) « *la valeur totale attendue par l'organisation des épisodes de comportements discrets qu'exerce un individu pendant une période de temps donnée* ». Cette performance des salariés peut être définie au plan individuel comme la capacité d'un salarié à réussir la mission qui lui est assigné par sa ligne hiérarchique. Ainsi ladite performance individuelle est différente au potentiel et à la productivité du salarié. Au niveau collectif, elle est le reflet de l'action et la capacité d'une équipe à atteindre ensemble les objectifs communs de l'organisation, menant à une mise en œuvre de leur intelligence additionnelle. Ce qui laisse paraître l'idée selon laquelle la performance collective octroie à chacun du personnel de se surpasser en dépassant ses objectifs

personnels⁹. En résumé la performance du salarié est le résultat de la mise en place et l'application d'une ou plusieurs compétences à un travail professionnel. Ce qui relève de voir les déterminants de ladite performance des salariés.

1.2.3 Les déterminants de la performance individuelle des salariés

Plusieurs études consacrées sur la performance au travail montrent que celle-ci est déterminée par des facteurs individuels et environnementaux ou organisationnels.

Les déterminants individuels de la performance des salariés

Si on se réfère aux travaux de Campbell (1990), ces derniers sont :

- Les connaissances déclaratives (savoir) ;
- Les connaissances et compétences procédurales (savoir-faire) ;
- Et la motivation

Les déterminants organisationnels de la performance au travail

Ils sont plus axés sur l'environnement de travail qui, on constate des facteurs qui peuvent favoriser ou freiner la performance au travail.

- Les facteurs favorisant la performance individuelle au travail : si on se réfère au modèle de Hackman et Oldham (1976), la diversité des compétences, l'identification et l'importance des tâches, l'autonomie, le feedback, etc. sont des caractéristiques qui influent positivement sur le travail effectué qui les états psychologues critiques à leur influent les résultats personnels et professionnels ainsi que la performance au travail.

A posteriori, Barnard (1938, p8-15) montre que l'étude des individus au sein d'une organisation peut se faire sur la base de caractéristiques différentes (physiques, sociales psychologiques). Son livre (*The function of executives*) (1938 et 1968), traite des relations fonctionnelles entre membres rattachés à l'organisation et laisse apparaître le degré d'efficacité et d'efficience des actions menées au sein de l'entreprise. Plus loin dans son développement, précisément dans son chapitre VII (Théorie de l'organisation formelle) il insiste sur les trois dimensions qui forment la base des organisations : la communication, l'envie de servir et le but commun.

⁹ ZARA Olivier, *Le management de l'intelligence collective vers une nouvelle gouvernance*, 2eme éd, M21, 2008, P 201.

- Les facteurs qui peuvent nuire à la performance au travail :

Parmi les contraintes organisationnelles on peut citer les facteurs de stress tels que l'ambiguïté des rôles, les conflits, le manque d'informations, etc.

En effet quand on essaie de comprendre la différence de niveau de performance individuelle entre salariés d'une organisation, il importe de mettre en place un système de mesure de cette dernière pour mieux appréhender les facteurs qui ont un effet direct sur ladite performance au travail. En effet aucun système généraliste n'a été adopté jusqu'à nos jours.

1.2.4 Mesure de la performance au travail

« L'évaluation de la performance est une activité de la GRH qui consiste à porter un jugement global et objectif sur un salarié quant à l'exercice de ses tâches pendant une période déterminée dans une organisation, en prenant appui sur des critères explicites et des normes établies ».

Partant de ses propos de Sekiou et al (2001, p.304), il est bien de mettre en relief que ladite mesure de la performance du salarié est une activité essentielle à l'optimisation du développement des RH de l'entreprise. Selon Campoy et al (2008, p.97), l'appréciation de la performance du personnel doit être exécutée sur la base de critères précis visant essentiellement les résultats, les activités, les comportements au travail, les compétences et le potentiel.

Ce processus généraliste peut faire l'objet d'une démarche incluant la détermination des attentes ; le suivi de la performance ; l'évaluation du rendement ; et lorsque les attentes sont atteintes reconnaître la performance dans, le cas contraire prendre des mesures correctives.

Par ailleurs les modèles de Campbell (1990) et de Borman et Motowildo (1993) ont principalement marqués la littérature sur ladite performance au travail, en mettant en évidence plusieurs dimensions de celle-ci. En effet la mesure de la performance ne peut pas se faire directement car cette dernière fait l'objet d'une construction lente. C'est ainsi que Koopmans et Al (2011) ont développé une série d'indicateurs :

Tableau 1: les indicateurs de la performance selon Koopmans et al (2011)

Dimension	Indicateurs
Performance dans la tâche	Réaliser les tâches assignées, la quantité de travail, la qualité du travail, les compétences professionnelles, la connaissance du travail, le maintien des connaissances à jour, travailler avec précision, planifier, organiser, administrer, prendre des décisions, résoudre des problèmes, communiquer oralement et par écrit, assurer le suivi et le contrôle des ressources.
Performance contextuelle	Tâches supplémentaires, effort, initiative, enthousiasme, attention au devoir, ingéniosité, persévérance, motivation, dévouement, proactivité, créativité, coopération et aide aux autres, politesse, communication efficace, relations interpersonnelles, engagement organisationnel
Performance adaptative	Générer de nouvelles idées novatrices, adapter les objectifs et les plans à la situation, apprendre de nouvelles tâches et technologies, être flexible et ouvert aux autres, comprendre d'autres groupes ou cultures, faire preuve de résilience, rester calme, analyser rapidement, agir de manière appropriée
Comportements contreproductifs	Comportement hors tâche, pauses trop nombreuses ou trop longues, absentéisme, plaintes, retards, tâches incorrectes, accidents, insultes ou bavardages à propos des collègues, combats ou disputes avec des collègues, mépris de la sécurité, abus de privilèges, agression, vol.

Source : Koopmans et al (2011)

« La mesure de la performance constitue une confrontation des objectifs organisationnels avec les résultats atteints afin d'évaluer les points forts et à améliorer » Saoussany et Asbayou (2018,

p.366). Ainsi les indicateurs précités peuvent ne pas s'adapter toute situation. En outre la mesure de la performance est faite suivant des objectifs qui ces derniers vont déterminer lesquels des indicateurs faudra mettre en évidence.

2. Hypothèses et modèle théorique de la recherche

2.1. Les enjeux communicationnels internes sur la performance individuelle au travail

La communication interne placée au cœur de la nouvelle compétitivité est une approche originale qui Detrie et Broyez (2001) soutiennent que l'absence de cohésion interne est flagrante dans le management de nombreuses organisations. Ces auteurs expliquent cette situation par le fait que l'entreprise n'est pas une addition de compétences mais une multiplication des compétences. Une seule erreur peut être préjudiciable à la performance de l'organisation. Ils assignent à la CI les rôles suivants : « encourager les comportements d'écoute, faire circuler l'info, faciliter le travail en commun promouvoir l'esprit de coopération », en un mot, développer le sens collectif.

Ainsi dans sa mission première d'optimiser la demande et l'offre d'informations dans l'entreprise, la communication interne rythme le quotidien de l'entreprise qui De Saint Georges (1993, p.2-3) évoque que tout dans l'entreprise est communication même le silence : « *Les personnes communiquent par tout ce qui se fait, se dit, se vit de concrètement observable entre elles (« on ne peut pas ne pas communiquer »)* ». Ainsi le vécu de l'entreprise repose sur la collecte et la transmission d'informations afin de mieux piloter d'une manière optimale les décisions organisationnelles et leur bonne exécution. A cet effet, accompagner le projet socio-économique de l'entreprise quel que soit sa structure, celle-ci présentant ses objectifs et modalités, nécessite une communication interne qui repose sur des projets concrets qui découlent d'objectifs réels.

L'interpénétration de la communication et du management, relève des interactions quotidiennes et relationnelles organisées dans les niveaux hiérarchiques et les éventuelles équipes de travail. C'est pourquoi il est évident de bien comprendre son personnel dans sa diversité pour bien communiquer.

En effet, le rôle de la communication interne à accompagner le management de l'organisation résulte du quotidien relationnel standardisé des différentes équipes aux différents niveaux hiérarchiques.

Étant donné que la communication interne est régie dans un cadre réglementaire, elle socialise formellement et spontanément les acteurs de l'organisation. Ainsi si nous tentons d'explicitier le rôle de la communication interne dans le management de l'organisation, De Saint Georges (1993, p.2-3) soutient dans son développement que « *les manières de faire, de recruter, de travailler, de former et de se former, d'administrer, de diriger, d'exécuter, d'informer, de rémunérer, d'évaluer, de promouvoir, de licencier, etc., bref, de mettre en œuvre l'ensemble des procédures formelles de l'entreprise sont des actes de communication dès qu'il s'agit de comportements en interactions* ». Et on parlera de pragmatique de la communication interne et que cette dernière est au service du management.

Ainsi si nous nous tournons vers une conception renouvelée de la communication interne, celle-ci ne peut plus seulement être perçue comme à l'ancienne dans ces concepts de communication descendante, ascendante, horizontale ou encore de collecte et de transmission d'informations tout bonnement car repose sur la base d'une stratégie de communication. A cet effet, Carayol (1993, p.234) affirme que « *La communication interne correspond, selon nous, à des pratiques et des comportements qui modèlent les échanges et les interactions. Elle renvoie non pas seulement à des discours mais à des dispositifs qu'il convient de cerner. Une élaboration théorique autour du concept de communication interne est nécessaire.* ».

Elle poursuit en assignant à la communication interne cinq dimensions constituant ses buts « *une dimension de gestion relationnelle, une dimension d'intégration, une dimension patrimoniale, une dimension maïeutique et une dimension logistique* ». De ces attentes, la stratégie de communication interne renvoi à l'art de piloter, de corrélérer et mettre en jonction les différentes formes de communication au sein de l'entreprise pour réussir le projet d'intérêt général organisationnel.

Par ailleurs la communication interne est considérée comme une fonction indispensable pour assurer le fonctionnement de l'entreprise : planification, mise en œuvre, décision contrôle, appréciation, etc. en effet booster par l'avènement de la nouvelle technologie présuppose

l'émergence de plans stratégiques de communication qui peuvent se différencier d'une structure à une autre et qui appuie la CI qui au sens organisationnel est « un ensemble de principes, d'actions et de pratiques visant à donner du sens pour favoriser l'appropriation et la cohésion, et inciter chacun, à mieux communiquer pour favoriser le travail en commun¹⁰ ».

La communication interne fournit à tout un chacun du personnel, les éléments nécessaires pour se repérer et agir avec efficacité dans l'entreprise.

Hypothèse H1 : la communication interne contribue à la performance individuelle des salariés de l'entreprise.

2.2.La conjecture de la communication interne sur la performance collective des salariés des entreprises

L'intention de piloter la performance suppose l'organisation d'un ensemble d'actions permettant d'atteindre les objectifs de l'entreprise. Ce qui ressort du management stratégique des organisations d'en assurer le pilotage, le suivi et l'appréciation. Celui-ci se traduit en effet par des actes de communication interne visant le personnel de l'entreprise. Ainsi l'appréciation des enjeux de la communication interne révèle un certain nombre d'objectifs de celle-ci à savoir : être au service du projet socio-économique de l'entreprise, accompagner le management et en fin relier et informer. Ces dernières actions font entrer en jeu la culture d'entreprise qui les ouvriers d'une organisation s'affirment sur un langage commun construit autour de valeurs sûres et propres à l'entreprise.

En outre, nombreux ont été des travaux qui montrent la contribution des salariés à la performance de l'entreprise (Charreaux, 1988). En effet répondre aux attentes des salariés constitue un outil de mise en place à long terme de la performance organisationnelle (Descarpentrie et Korda, 2007). Cette hypothèse s'explique tout bonnement par le fait que les salariés qui tirent satisfaction de leur travail, multiplient leurs engagements et ce qui peut être un vecteur à la performance individuelle de ces derniers.

A posteriori, le travail bien fait des salariés, l'atteinte des objectifs organisationnels met en évidence d'une part la bonne réception des instructions de travail et d'un sentiment

¹⁰ DUFF ROBERT, Encyclopédie de la gestion et du management, (E.G.M), édition Dalloz, Paris, 1999, P.49.

d'appartenance dû en grande partie par un bon climat social au sein des entreprises. Ce qui a éveillé la conscience des dirigeants à reconnaître que la communication interne n'a pas seulement pour vocation, la diffusion d'information (Tixier, 1996). Décaudin et Igalens (2013). Ces auteurs soutiennent qu'elle a trois finalités quoi que « *communiquer, c'est créer du lien* » ; « *communiquer, c'est prendre parti* » et, « *communiquer, c'est rendre possible la performance globale* ». Elle a dans ce cas une influence sur l'atteinte des objectifs de l'entreprise, étant donné qu'elle « *contribue à son bon fonctionnement, mais aussi à la satisfaction des attentes du personnel* » (Marco et Libaert, 2006, p.131). Dans ce même volet, la nécessité d'un dialogue social poussé suppose un axe de la performance (Laroche, 2002).

Le lien constant et étroit entre la communication interne et le management de l'organisation fait que ladite communication interne doit arrimer ses actions dans le but d'une cohérence avec les décisions qui découlent du management stratégique de l'organisation. Elle doit, dans ce cas fédérer tout le personnel autour d'objectifs communs et une organisation partagée (Beal, Frommer, Lestocart, 2001). Ces interactions caricaturent l'identité de l'entreprise qui dépend de quatre facteurs selon Theodora (2004) : la vision, la décision, l'organisation et l'animation stratégiques. Ceci étant notre attention serait bien se figer sur le dernier point, qui renvoie à une organisation imaginaire, permettant aux salariés de nourrir leur sentiment d'appartenance et de s'y développer. En effet l'implication du personnel dans le projet de l'entreprise, leur sentiment d'appartenance occasionnant ainsi leur motivation à mieux atteindre leurs missions dans l'entreprise n'est rien d'autre qu'un outil fonctionnel d'adhésion à la performance collective des salariés de l'entreprise.

La conjonction des compétences individuelles en quoi résulte la performance collective au travail, met en exergue des pratiques émanant d'une part d'une entité organisationnelle concise (Wittorski, 1994) et d'autre part d'une coopération entre membres rattachés à l'organisation (Bataille, 1999) ou un mécanisme de coordination permettant à ces derniers de rendre un service ou réussir la mission consigné (Grosjean, 2000).

Ainsi, « *la communication interne qui se définit comme l'ensemble des actions de communication mises en œuvre au sein d'une organisation à destination de ses salariés [...] relève souvent du*

ressort du directeur des ressources humaines car la politique de communication interne est considérée comme étant liée davantage à la gestion du personnel qu'à sa simple information ¹¹ ».

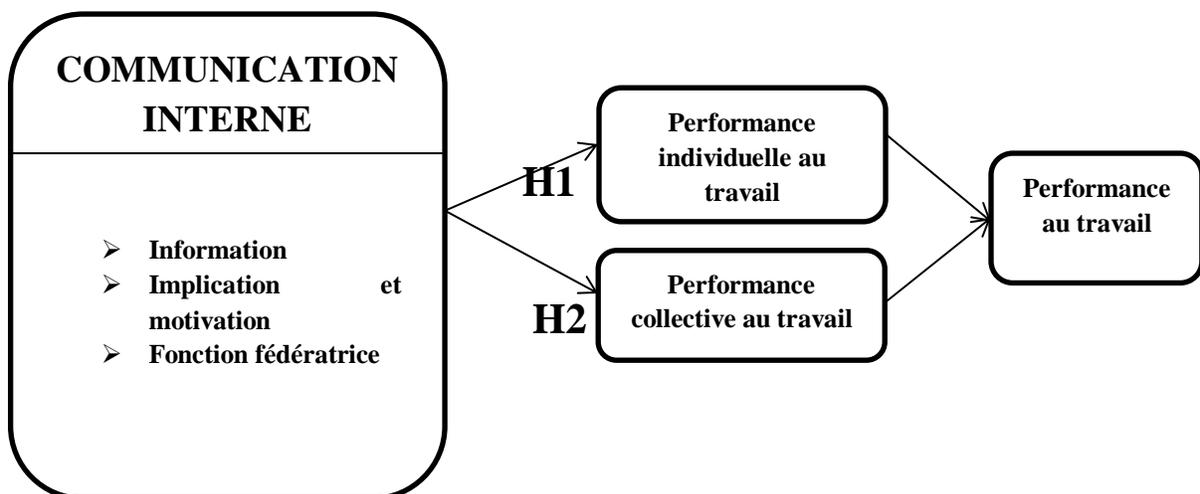
A cet effet nombreux sont ceux qui s'accordent sur l'importance des enjeux de la communication interne sur la performance de l'organisation en particulier la performance collective au travail des salariés. Ainsi l'affirmait Detchessahar cité par Libaert (2008, p.157) « ce dont il s'agit finalement ici c'est moins d'un accroissement quantitatif de la communication au travail, que d'un changement de nature de celle-ci ».

D'où l'hypothèse H2 : « la communication interne est un outil d'adhésion à la performance collective des salariés de l'entreprise ».

2.3.Modèle théorique de notre recherche

Dans la littérature portant sur la communication interne mais aussi sur la performance individuelle des salariés de l'entreprise se foisonnent plusieurs modèles théoriques. En effet l'enjeu de ce travail de recherche nous spécifie un modèle générique qui tient compte des différentes dimensions de la performance individuelle au travail à travers la communication interne.

Figure 1: Modèle théorique de la communication interne sur la performance individuelle au travail



Source : revue théorique de la littérature

¹¹ <http://www.strategies.fr/communication-interne.html>

Conclusion du chapitre I

L'état de l'entreprise dans la course d'atteinte de ses objectifs et dans un contexte de mondialisation économique et sociale effleuré par l'assomption des technologies de l'information et de la communication (TIC), suppose une lutte interminable à la concision de tous les procédés au sein de celle-ci. En effet, en son sein, l'entreprise doit assurer la coordination et l'harmonisation de ses facteurs clés de succès. Ce qui est de son devoir et de ses dirigeants d'être impassibles et par le biais de la communication interne, assurée l'information et la communication de ses ressources humaines, qui sont le reflet de sa qualité de prestation de biens et de services. Par ailleurs, il convient à chaque entreprise à travers le pragmatisme de sa communication interne et de ses besoins de définir ses missions. Ainsi, la communication interne destinée aux salariés de l'entreprise est comme une nécessité dans la réalisation des objectifs organisationnels par la planification, l'organisation, la prise de décision, le contrôle et le suivi, l'évaluation, etc. De cette dernière frange d'évaluation, découle celle des actions et moyens mis en œuvre pour en sortir leurs performances à tous les niveaux de l'entreprise. La performance sociale que nous privilégions ici, présuppose la performance au travail sur le plan individuelle et collectif et celle-ci à travers des actions de communications interne dont dépend le management stratégique des entreprises pour l'atteinte de leurs objectifs organisationnels. Cette dernière est professionnellement sous-tendue d'un plan stratégique de communication. Ainsi cette étude théorique nous prévale l'importance de la communication interne pour booster la performance des salariés de l'entreprise. En somme, celle-ci ne trouverait-il pas sa véracité s'il est appliqué à travers une étude menée auprès des employés de la SONACOS.

CHAPITRE II : CADRE EMPIRIQUE

Introduction

L'évidence pour tout travail scientifique est la réalisation d'un objectif, appliqué sur une population qui est le sujet sur lequel porte l'investigation. En effet la réalisation de notre étude a été effectuée au sein de la SONACOS, qui la problématique porte sur « les effets de la communication interne sur la performance des salariés des entreprises ». Afin d'en arriver au but final de notre travail de recherche on a pu adopter une méthodologie adaptée, assortie des questions établies dans notre questionnaire et observations auprès du personnel. Ainsi dans ce chapitre, nous tenterons d'élucider notre méthodologie adoptée, la présentation de notre structure d'investigation, ainsi que l'analyse et l'interprétation des résultats de notre étude.

I. Méthodologie de la recherche

1. Présentation de l'entreprise SONACOS

1.1.Cadre institutionnel de la SONACOS

La Société Nationale de Commercialisation des Oléagineux du Sénégal (SONACOS) est une Société Anonyme (SA) à participation étatique majoritaire, créée en 1975. Elle est une société à directoire et à conseil de surveillance sous tutelle du Ministère de l'Agriculture et de l'Équipement Rural (MAER), qui l'Etat du Sénégal détient 99,78% des actions de la boîte. Jadis la société était dénommée Lesieur Afrique, la première société agroalimentaire et d'huile de table du Sénégal a été rebaptisée SONACOS lors de sa nationalisation puis renommée SUNEOR¹² à sa privatisation et retrouva plus tard en 2016 son nom historique SONACOS après que l'Etat récupérait la presque totalité des actions de la boîte.

La SONACOS a pour mission :

- L'achat de graines auprès de son principal partenaire (les agriculteurs de la filière arachide du Sénégal ;

¹² Le sigle SUNEOR qui est une contraction de « Sunu » (Notre en Wolof) et « Or » est l'appellation de l'actuelle SONACOS lors de sa privatisation par le groupe Advens en 2007

- La transformation des graines ;
- La fabrication et la commercialisation des produits agroalimentaires au Sénégal et à l'international ;
- La distribution de semences ;
- Et le développement durable

1.2. Couverture territoriale

Dans le cadre de son expansion et le caractère vital que revêt la filière arachidière au Sénégal la SONACOS, dans sa mission de vente au niveau national comme à l'international de la production des huileries, avait absorbé en 1979 Lesieur Afrique, la SODEC, la SEIC, ainsi au tour de la SEIB en 1986. De nos jours la SONACOS SA dispose et s'organise autour de cinq (5) unités de productions à l'intérieur du territoire national et un siège administratif sis à Dakar :

- Le building Administratif sis à Dakar qui fédère toutes les unités de la boîte ;
- La SONACOS, Etablissement Industriel de Dakar (EID), spécialisée dans le raffinage de l'huile brute ;
- La SONACOS Etablissement Industriel de Lyndiane (SEIL) qui est dans la trituration de l'arachide ;
- La SONACOS Etablissement Industriel de Louga (SEI) pour la sélection de graines ;
- La SONACOS Etablissement Industriel du Baol (SEIB) spécialisée dans le raffinage de l'huile brute et la sélection de graines ; et
- La SONACOS Etablissement Industriel de Ziguinchor (SEIZ) spécialisée dans la trituration de l'arachide.

1.3. Les objectifs de la SONACOS

Tenant compte de l'importance de la filière arachidière, l'Etat du Sénégal avait créé en 1975 la SONACOS qui l'objectif est la vente au niveau nationale et en export de la production des huileries. En effet de nombreuses difficultés de la boîte au cours son existence, font que le redémarrage de ses activités en 2019 dans toutes ses unités de production (trituration, raffinage, commercialisation, etc. sur le marché local et en export), s'est fixée de nouvel objectif de récolte de 50000 tonnes d'arachides auprès de ses partenaires pour maintenir la trituration, garder ses emplois, approvisionner le marché local en huile et ses dérivés, aider les usines de production bétails pour mieux faire face à sa gestion interne.

2. Choix épistémologiques et méthodologiques de la recherche

Une démarche méthodologie consiste à préciser les étapes d'un mécanisme et les bonnes pratiques pour être plus efficace dans sa recherche. Ainsi l'on admettra même que la méthodologie est consubstantielle à la science. En effet il existe plusieurs méthodes de recherche que les sciences sociales utilisent pour tester des hypothèses explicatives de la réalité des phénomènes et d'élucider ce qui relève de l'inconnu. A posteriori, la connaissance scientifique ne saurait être fondée sur la seule intuition ou des affirmations non vérifiées.

Il est alors utile pour nous de mettre l'accent sur la méthodologie que nous avons adopté avant de nous résoudre de notre problématique, car une méthode est pertinente que lorsqu'elle s'ajuste à la thématique et aux affirmations étudiées. Ainsi au travers cette dernière, la méthodologie utilisée pour étudier ce thème repose sur deux points essentiels à savoir la collecte de données et le traitement de ces données pour la rédaction de ce mémoire.

2.1.Position épistémologique : posture réaliste

En reconnaissance d'une certaine réalité des modèles développés cherchant une approximation de plus en plus d'une réalité objective, le réalisme se distingue du positivisme. Sa distinction du constructivisme est aussi importante car une posture réaliste même admettant le caractère hautement construit des connaissances scientifiques reconnaît un processus de tri des connaissances correspondant à l'interaction avec la réalité pour la prédire.

Ainsi pour Alters (1997, p. 45), la posture réaliste est d'autant présente dans la science contemporaine qu'elle soit aussi le point de vue dominant chez les philosophes des sciences. Selon Begin (1997, p.14), ce courant épistémologique « *apparaît comme la vision la plus authentique en ce qui a trait à la science contemporaine* » car il regroupe en son sein des positions modérées des autres courants épistémologiques.

En effet, il insiste sur la différence entre modèles construits par les scientifiques et la réalité existant indépendamment de ces derniers car ils sont des approximations de la réalité elle-même.

Ainsi au travers notre thématique, notre démarche adopte une posture réaliste qui met en évidence nécessairement un raisonnement déductif.

2.2. Forme de raisonnement : Une logique hypothético-déductive

La méthode hypothético-déductive, connue sous le nom de méthode déductive ou encore déduction logique est un mode de raisonnement scientifique qui a pour but d'expliquer un phénomène, partant d'un sujet ou d'une hypothèse. Ce qui la différencie de la méthode inductive qui part de faits observables. L'approche consiste à déduire des conséquences logiques à partir d'une axiomatique autrement dit, elle a pour objet de faire des prévisions précises par le biais d'une hypothèse théorique dans le but de la confirmer ou de l'infirmer. A cet effet, confirmer ou infirmer des hypothèses permettra dans ce cas d'explicitier un phénomène ou un sujet sur lequel portait le travail de recherche.

En outre la non-confirmation d'une hypothèse peut permettre de l'abandonner ou la modifier. Ainsi la réfuter, doit faire l'objet d'un rebondissement de la recherche par une autre hypothèse.

2.3. Collecte et traitement des données

La collecte systématique de nos données a été faite par le biais d'une observation et d'un questionnaire, qui s'articule autour de trois axiomes et soumis au personnel de la SONACOS compte non tenu de la catégorie socioprofessionnelle. Ce qui nous a fournis les informations préétablies pour confirmer ou non nos hypothèses de recherche et nous résoudre de notre problématique énoncé ci-dessus.

2.3.1. L'observation

Considérée comme une étape essentielle dans toute étude en sciences sociales, l'observation nous livre à une observation d'un phénomène et une orientation à l'encontre de nos présuppositions en approximation de la réalité.

En effet elle vient compléter l'idéal questionnaire enrichissant ainsi notre technique de collecte de données et d'obtenir plus d'informations qui à posteriori sont des réponses pré-codées à notre questionnaire préétabli. Ce qui nous a permis durant notre période d'enquête de d'examiner le mouvement du personnel au sein de la SONACOS et l'influence de leurs interactions.

2.3.2. Le questionnaire

Le petit Larousse (2008, p.849) définit le questionnaire comme « *une série de questions posées à un renseignement factuel sur elles même et leur environnements* ». Autrement dit il consiste à poser un ensemble de questions directives en général à un échantillon de la population dont on

mène une investigation pour en tirer des résultats quantifiables pour arriver à une liaison numérique.

Il vise à notre niveau à vérifier la validité ou non de nos hypothèses théoriques en confrontation avec la réalité entre la communication interne et la performance des salariés au sein de la SONACOS. A cet effet au travers notre questionnaire nous avons formulé vingt-trois (23) questions établies en trois (3) axes :

Axe 1 : qui traite des informations personnelles et professionnelles du personnel de la SONACOS ;

Axe 2 : relatif aux effets de la communication interne sur la performance individuelle des salariés de la SONACOS ;

Axe 3 : qui met en évidence l'importance de la communication interne dans l'atteinte de la performance collective des salariés de la SONACOS.

2.3.3. L'échantillon d'étude

Une population d'étude correspond à la totalité des éléments ou unités sur lesquels on soutire les données nécessaires d'un travail de recherche. Cette dernière peut désigner un ensemble de personnes d'organisations, etc. En effet le nombre d'unités que compose une population d'étude étant limité, l'idée ici est d'approcher la réalité en rassemblant des informations relativement fiables sans pour autant toujours examiner chaque élément qui la compose. Cette technique est appelée l'échantillonnage.

Ainsi l'ensemble des salariés de la SONACOS compte non tenue de leur statut socioprofessionnel représente notre population d'étude.

Pour alléger la tâche de collecte de données sur une population mère le recours à l'échantillonnage, permet de choisir une portion représentative de la population étudiée et par extrapolation connaître les caractéristiques de l'ensemble des unités qui la compose. Ainsi « *L'échantillonnage est un moyen de sélectionner un sous-ensemble d'unités d'une population cible dans le but de recueillir des renseignements. Ces renseignements sont utilisés pour tirer des conclusions au sujet de la population en général*¹³. »

¹³ [www150.statcan.gc.ca>sample-plan-fra](http://www150.statcan.gc.ca/sample-plan-fra)

Au travers notre méthodologie de collecte des données, notre échantillon compte 38 salariés. Ces derniers appartiennent à différentes catégories socioprofessionnelles dont (2 cadres, 13 agents de maîtrise et 23 agents d'exécution).

2.4. Analyse et traitement des données

Pour le traitement de nos données nous avons tout au long de ce travail assis nos recherches sur la recherche documentaire (manuels, revues littéraires, articles, mémoires, etc.) et qui a été comme la boussole vers l'atteinte de nos objectifs.

Outre notre documentation, le recours au logiciel Sphinx v5 pour établir notre questionnaire et chiffrer et traiter nos données et leurs représentations graphiques nous a été d'un support indispensable.

A priori l'enquête auprès du personnel à travers le questionnaire nous a permis d'une façon générique d'unifier notre modèle théorique de recherche.

➤ Présentation de l'échantillon selon leurs situations personnelles et professionnelles

Cette première partie de notre traitement des données relativise les données personnelles et professionnelles de notre population. Procédant par échantillonnage, les caractéristiques des individus de notre sous-groupe s'articulent autour leurs données personnelles (Genre et Age.) et de leurs données professionnelles (catégories socioprofessionnelles, niveaux d'études et expériences).

Le genre :

A travers notre enquête, on constate une supériorité du genre masculin comparé au genre féminin, due par la force physique dont dépendent les activités phares de l'entreprise et qui l'exigence du genre masculin suppose la force vive pour accomplir ces besognes. Par ailleurs nos observations et l'analyse de la situation de certains individus de notre échantillon fait paraître l'occupation du genre féminin de postes relativement administratifs qui demandent l'intellect plutôt la force physique. En effet la contribution des femmes est indissociable quant à l'apport du personnel dans l'activité administrative en particulier et économique en général. Ainsi l'affirmait Ferrier (p.272) que « *les femmes exercent généralement une activité de service ou de type administratif* ».

Le niveau d'étude :

Cette caractéristique de la population est importante à connaître pour plus de fluidité dans nos informations recueillies.

Tableau 2: Répartition selon le niveau d'instruction de l'échantillon

Niveau d'étude	Effectif	Fréquence
Primaire	1	2.6%
Moyen	17	44.7%
Secondaire	14	36.8%
Universitaire	6	15.8%
Total	38	100%

Source : Jacques D.G SENE, mémoire pour l'obtention du Master

L'analyse de notre tableau sur la distribution de l'échantillon selon leurs niveaux d'étude, montre une majorité de l'effectif qui a un niveau d'instruction moyen formant 44,7% et un niveau secondaire de 36,8%. Ainsi les universitaires sont de 15,8% des enquêtés et les travailleurs qui ont un niveau d'étude primaire sont presque insignifiant de l'ordre de 2,6% de la population.

D'après notre étude la boîte n'est pas trop exigeante en termes de diplôme d'étude supérieure pour son personnel car l'activité de cette dernière est plus rythmée par le travail physique et que ces postes et leurs occupations attirent plus les travailleurs de manœuvre et sans ces derniers sont plus aptes car ces tâches demandent plus l'apport physique plus ou moins intellect.

La catégorie socioprofessionnelle :

Dans toute entreprise la division hiérarchique est indispensable et assure la bonne marche de l'activité de l'organisation. En effet la catégorie socioprofessionnelle représente notre quatrième caractéristique de la population et nous permet de distinguer comment est disposé notre échantillon selon leur position hiérarchique pour l'exécution des tâches. Ainsi nous disposons de trois catégories de l'effectif étudié : les cadres, les agents de maîtrise et les agents d'exécution.

Tableau 3: Répartition selon la catégorie socioprofessionnelle de l'échantillon

Catégorie socioprofessionnelle	Effectif	Fréquence
Cadre	2	5.3%
Agent de maîtrise	13	34.2%
Agent d'exécution	23	60.5%
Total	38	100%

Source : Jacques D.G SENE, mémoire pour l'obtention du Master

Le tableau ci-dessus présente la distribution de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle. En effet nos constatons trois catégories de statut telles que les ouvriers, les employés et les cadres impliqués dans l'activité de l'organisation.

Ces pourcentages nous révèlent une supériorité des agents d'exécution qui, simplement explique les besoins de l'entreprise en nombre d'ouvriers pour assurer le travail édicté par les autres catégories socioprofessionnelles et la direction de l'entreprise dans le processus d'atteinte des objectifs organisationnels.

L'ancienneté au sein de l'entreprise :

L'ancienneté est un critère très important dans une entreprise, étant donné que la logique voudrait : plus un individu est membre d'une organisation plus il s'identifie aux projets de cette dernière, partage les valeurs communes ce qui peut être une force occasionnant ainsi des sources d'avantages concurrentiels et de performance. Ainsi notre échantillon est réparti comme ci-après :

Tableau 4: Répartition selon l'ancienneté de l'échantillon

Ancienneté	Effectif	Fréquence
[1-5]	6	15.8%
[6-9]	20	31.6%
[10-15]	6	15.8%
+16	6	15.8%
Total	19	100%

Source : Jacques D.G SENE, mémoire pour l'obtention du Master

Ce tableau traitant de l'ancienneté au sein de l'entreprise que la plupart des travailleurs qui ont répondu ce questionnaire ont une expérience de 6 à 9ans et représentent un pourcentage de

31,6% de l'échantillon ainsi les autres catégories à pourcentage égal à 15,8% ont travaillé entre 1 à 5ans, de 10 à 15ans et enfin plus de 16ans au sein de la SONACOS.

On remarque ainsi le pourcentage le plus élevé des enquêtés ont une expérience de 6 à 9ans de travail au sein de la boîte. Cela révèle que ces derniers sont des anciens et vient renforcer l'hypothèse de conservations des emplois par la société de développement durable qui est moins persistante sur la rotation de l'effectif et le recrutement de nouveaux diplômés.

2.5.Les difficultés rencontrées

Il faut noter que la réalisation de ce travail de recherche a été faite dans des conditions extrêmes qui nous avons rencontré des difficultés surtout sur la collecte de nos données sur le terrain dues par la pandémie de la COVID 19. Cette dernière a retardé nos travaux d'investigation et réduit considérablement le temps qu'il nous fallait pour réaliser cette étude. Par ailleurs nous avons pu interroger qu'un nombre restreint de salariés au niveau de la SONACOS/ Ziguinchor en cela s'ajoute le manque d'étude antérieur sur le fonctionnement du site.

II. Résultats et discussion

1. Les effets de la communication interne sur la performance individuelle des salariés

Notre premier point de recherche met en évidence l'analyse et la vérification de notre première hypothèse **H1** : «la communication interne contribue à l'amélioration de la performance individuelle des salariés de l'entreprise ».

Tableau 5: Répartition par catégorie socioprofessionnelle de l'échantillon sur la signification de la communication interne

Catégorie socio-professionnelle	Définitions de la communication interne							
	Un moyen que se sert l'entreprise pour obtenir des informations		La transmission d'information et d'idée entre salariés		Un outil d'amélioration de la performance		Total	
	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%
Cadre	0	0%	1	50%	2	100%	2	100%
Agent de maîtrise	2	15.4%	10	76.9%	7	53.8%	13	100%
Agent d'exécution	11	47.8%	12	52.2%	6	26.1%	23	100%
Total	13	34.2%	23	60.5%	15	39.5%	38	100%

Source : Jacques D.G SENE, mémoire pour l'obtention du Master

La lecture de ce tableau à plusieurs entrées nous indique des informations plus détaillées par rapport au tableau précédent sur la perception selon la catégorie socioprofessionnelle de l'échantillon sur la définition de la CI. Une majorité de 60,5% s'accordant sur le fait que c'est la transmission d'informations et d'idées entre salariés, montre que 50% des cadres se joint à ce propos, ainsi que 76,9% des agents de maîtrise et 52,2% des agents d'exécution.

Ainsi s'en suit un pourcentage de 39,5% des enquêtés acceptant aussi que c'est un outil d'amélioration de la performance. Ce nombre comporte l'ensemble des cadres, 53, 8% des agents de maîtrise et 26.1% des agents d'exécution.

En fin, 34.2% de l'échantillon dont 15,4% des agents de maîtrise et 47,8% des agents d'exécution affirment que c'est un moyen que se sert l'entreprise pour obtenir des informations.

Une majorité des enquêtés estimant de la communication, une transmission d'informations et d'idées entre salariés. Ce qui montre que le personnel favorise les interactions, le dialogue, un environnement favorable dû à un bon climat social. Ainsi les enjeux nouveaux de la CI restent encore à apprécier par ces derniers ce qui s'explique le fait que le nombre important d'agents d'exécution et d'agents de maîtrise semble être trop hypnotisé par les raisons d'être premières de la communication et qui les chargés de la communication et cadre rattachés d'un pourcentage de 39,5% seule des enquêtés connaissent les nouveaux enjeux de la CI. Il en demeure moins au niveau de la valorisation des enjeux de cette dernière qui devrait épouser des contours scientifiques au sein de la SONACOS. Par ailleurs, comme la conçoit la majorité de ce groupe, il est à cet effet évident que la communication interne réunit les salariés autour de valeurs propres à l'entreprise. Ces derniers se sentant bien au travail seront plus performants et vont de plus s'investir dans l'atteinte des objectifs organisationnels et cela fait de la CI un facteur indispensable pour le travail d'équipe.

Tableau 6: La distribution de l'échantillon sur le mode de communication au sein de l'entreprise

Mode de communication	Effectif	% cit.
Ecrit	24	63.2%
Oral	27	71,1%
Audio-visuel	0	0,0%
Total	38	100,0%

Source : Jacques D.G SENE, mémoire pour l'obtention du Master

La lecture de ce tableau nous permet de constater que deux modes de communication sont utilisés au sein de l'entreprise. Ainsi 71,1% des enquêtés qui affirment que la communication orale est le plus utilisé au sein de leur structure, qui s'en suit une communication écrite affirmée par 63,2% de l'échantillon et en fin une communication audio-visuel inexistante au sein de cette dernière affirme les enquêtés.

La majorité de nos enquêtés nous fait savoir que la communication orale est le mode le plus utilisé et plus convenable pour faire circuler les informations et rendre possible les interactions entre salariés. Fort de ce constat, il est cet effet évident que ces derniers accordent beaucoup plus d'importance à ce mode de communication pour assurer l'efficacité et l'efficience communicationnelle à l'intérieur de la SONACOS. Il est en outre le mode le plus convenable,

rapide et avec un langage choisi, fait circuler les messages d'instructions de travail, assure la cohésion, fédère les salariés, etc.

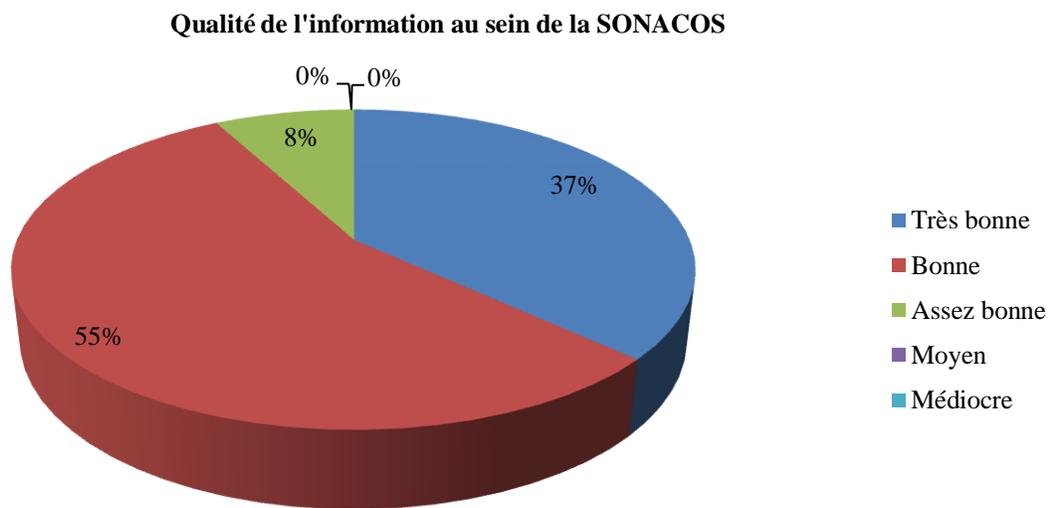
La communication orale améliore le réalisme de l'entreprise et est indispensable au bon fonctionnement de toutes ses activités, en rapprochant l'ensemble du personnel et qui leurs interactions occasionnent une meilleure implication des salariés de la structure. Ainsi affirment Leglise et al (2006, p.36) qu'« *Au niveau de la communication, la communication orale occupe la majeure partie du temps des acteurs de la vie de l'entreprise* ».

Tableau 7: La distribution de l'échantillon sur la qualité de l'information reçue

Qualité de l'information	Effectif	Fréquence
Très bonne	14	36.8%
Bonne	21	55.3%
Assez bonne	3	7.9%
Moyen	0	0%
Médiocre	0	0%
Total	19	100%

Source : Jacques D.G SENE, mémoire pour l'obtention du Master

Figure 2: La distribution de l'échantillon sur la qualité de l'information reçue



Source : Jacques D.G SENE, mémoire pour l'obtention du Master

L'étude de ce diagramme montre que 55% des enquêtés se prononcent d'avis d'une bonne qualité des informations reçue contre 37% qui disent que c'est une très bonne qualité et 8% qui sont d'avis que c'est une qualité d'information assez bonne.

Compte tenu du contenu des messages diffusés à l'endroit des salariés, il en ressort une majorité qui perçoit une bonne qualité ce qui est un atout l'efficacité dans le travail qui lui est attribué.

En effet cette dernière vient appuyer le management de l'entreprise dans l'atteinte de ses objectifs.

Tableau 8: La distribution de l'échantillon sur la durée de réception des informations

Durée de réception des informations	Effectif	Fréquence
Immédiate	16	42.1%
Plus ou moins immédiate	22	57.9%
Tardive	0	0%
Jamais	0	0%
Total	38	100%

Source : Jacques D.G SENE, mémoire pour l'obtention du Master

La distribution de l'échantillon sur ce tableau ci-dessus met en évidence la durée de réception des informations dont 57,9% des salariés qui nous ont parvenu leurs réponses jugent d'une réception plus ou moins immédiate des informations et 42,1% des enquêtés soutiennent que la réception des infos est immédiate.

L'étude de ces résultats prouve avec une majorité des enquêtés qui est témoin d'une réception plus ou moins immédiat de l'information au sein de la SONACOS. Ainsi cela favorise tant soit peu l'efficacité dans l'exécution des tâches qui avec une bonne qualité de l'information peut faire l'objet d'un travail bien fait. La réception de l'information au sein de la structure permet au personnel de travailler sans la pression d'un délai d'exécution des tâches et favorise l'efficacité qui vient compléter un management de qualité à la mise en œuvre de son plan d'action quotidien au sein de la boîte.

Tableau 9: La distribution par catégorie socioprofessionnelle de l'échantillon sur l'existence d'une stratégie de communication interne au sein de l'entreprise

Catégorie socio-professionnelle	Stratégie de communication interne					
	Oui		NON		Total	
	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%
Cadre	1	50%	1	50%	2	100%
Agent de maîtrise	4	30.8%	9	69.2	13	100%
Agent d'exécution	0	0%	23	100%	23	100%
Total	5	13.2%	33	86.8%	38	100%

Source : Jacques D.G SENE, mémoire pour l'obtention du Master

L'analyse de ce tableau à plusieurs, révèle un taux de 86,8% de l'échantillon qui ignorent l'existence d'une stratégie de communication interne définie au sein de l'entreprise. Ce pourcentage est réparti comme suit : 50% des cadres, 69,2% des agents de maîtrise et l'ensemble des agents d'exécution.

Par ailleurs une minorité des enquêtés est d'avis sur l'existence de ladite stratégie communicationnelle au sein de la boîte (50% des cadres et 30,8% des agents de maîtrise).

On conclut à travers cette étude qu'il existe belle et bien une stratégie de communication mais que la majorité ignore ou n'est pas bien informée là-dessus. En effet l'élaboration d'un plan stratégique de communication consolide cette dernière en interne et la rend formelle afin d'informer, motiver, fédérer, et rendre possible la performance des salariés de l'organisation et ces derniers sont à l'appui du management de l'organisation.

Tableau 10: La répartition par groupe socioprofessionnelle de l'échantillon sur les objectifs de la communication interne au sein de l'entreprise

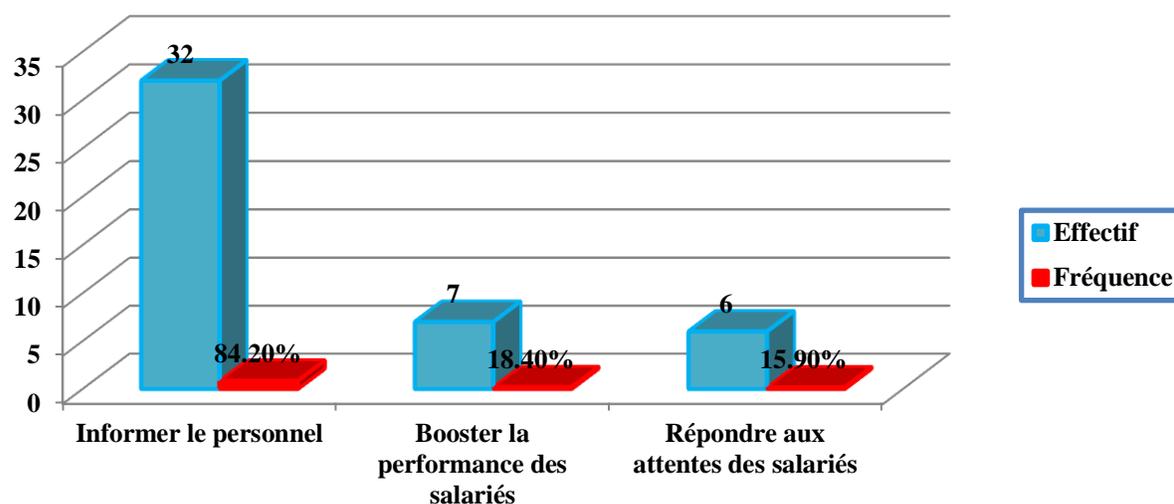
Les objectifs de la CI	Effectif	Fréquence
Informer le personnel	32	84.2%
Booster la performance individuelle des salariés	7	18.4%
Répondre aux attentes des salariés	6	15.9%
Total	38	100%

Source : Jacques D.G SENE, mémoire pour l'obtention du Master

Ce tableau présentant la perception de enquêtés des objectifs de la CI, nous montre que 84,2% de ces derniers suppose que c'est « informer le personnel », ensuite 18,4% parmi eux disent que c'est aussi « booster la performance individuelle des salariés » et en fin 15,9% soutiennent que c'est de « répondre aux attentes des salariés ».

Au traves ces résultats la majorité des enquêtés s'accordent que l'objectif premier de la communication interne est d'informer le personnel. En effet ce rôle suppose le plus connu des salariés et qui leur permet de bien vivre le quotidien de l'entreprise. Il en ressort ainsi un outil important que s'appesantit le management stratégique de l'entreprise dans l'atteinte des objectifs organisationnels. Outre ce rôle fondamental, il découle les enjeux nouveaux de la communication interne qui est un levier d'amélioration de la performance des salariés même s'ils l'ignorent ayant les yeux figés sur la fonction première de ladite communication interne. Il est à noter que dans un monde économique actuel, l'adage voudrait de la communication interne qu'elle crée du lien, qu'elle prend parti et qu'elle rend possible la performance globale.

Figure 3 : Histogramme des objectifs de la communication interne



Source : Jacques D.G SENE, mémoire pour l'obtention du Master

Tableau 11: La distribution par le genre sur l'amélioration de la performance individuelle des salariés.

Amélioration de la performance individuelle	Effectif	Fréquence
Satisfaisante	19	50%
Peu satisfaisante	19	50%
Total	38	100,0%

Source : Jacques D.G SENE, mémoire pour l'obtention du Master

La lecture de ce tableau montre un niveau équitable satisfaisante en termes d'atteinte des objectifs de la communication interne au sein de la structure pour d'aucun et peu satisfaisant pour d'autre.

Cette égalité en pourcentage révèle qu'il y a ceux qui sont mieux informés que les autres. En effet une certaine asymétrie d'informations est parfois tolérable s'il n'est pas source d'incommunication interne. Ainsi cela se justifie juste du fait d'un positionnement hiérarchique différent entre salariés. Par ailleurs si la moitié de la population semblent être satisfaite dans l'atteinte des objectifs de communication interne, cela favorise un regard sur l'appréciation de cette dernière à mieux atteindre la majorité du personnel en comblant leur besoin en informations pour mieux réussir sa mission dans l'entreprise.

Tableau 12: Appréciation de la performance individuelle au travail

Catégorie socio-professionnelle	L'appréciation de la performance individuelle au travail							
	Performance dans la tâche		Performance contextuelle		Performance adaptative		Total	
	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%
Cadre	2	100%	2	100%	2	100%	2	100%
Agent de maîtrise	10	76.9%	8	61.5%	6	53.8%	13	100%
Agent d'exécution	11	47.8%	12	52.2%	6	26.1%	23	100%
Total	23	60.5%	22	57.9%	14	36.8%	38	100%

Source : Jacques D.G SENE, mémoire pour l'obtention du Master

L'analyse de ce tableau mettant en évidence la perception des salariés sur leurs performances révèle que 60.5% dont les cadres, 76.9% des agents de maîtrise et 47.8% des agents d'exécution reconnaissent leur performance dans la tâche. En cela s'ajoute 57.9% des enquêtés dont les cadres, 61.5% des agents de maîtrise et 52.2% des agents d'exécution confirment leur performance contextuelle. Par contre, seule les cadres, 53.8 % des agents de maîtrise et 26.1 % des agents d'exécution pour un pourcentage de 36.8 % des enquêtés valide la performance adaptative.

➤ **Vérification de la première hypothèse**

L'étude menée au sein de la SEIZ, nous a permis de vérifier et de valider la première hypothèse de notre recherche à savoir que la communication interne améliore la performance individuelle des salariés de l'entreprise. A l'appui des proportions relatives à ce premier point de recherche, nous nous sommes prononcés sur une vérification de cette hypothèse qui, on en déduit une validation.

L'analyse de nos données s'est appesantie sur les tableaux N°5, 6, 7, 8, 9, 10 et 11 et les graphiques N°1, 2 et 3 et nous a permis ainsi de constater que la majorité s'accorde sur l'importance de la communication interne au dépend du développement de l'entreprise. En effet cette dernière permet la transmission d'informations et d'idées entre salariés, nous parviennent une majorité de 60,5% des enquêtés. En résumé la communication est un levier indispensable dans la vie de l'entreprise. Par ailleurs ce point de recherche était parti sur le postulat d'une éventuelle stratégie de communication interne qui appuierait le management stratégique de l'organisation et l'amélioration de la performance individuelle des salariés, mais il s'avère que 86,8 % des enquêtés ne reconnaissent pas l'existence de cette dernière qui est une conception renouvelé de la concision de la communication interne de l'entreprise et mettant en évidence l'utilisation des NTIC pour mieux répondre aux besoins des salariés, permettre leurs réussites intellect et physique dans leurs missions et leurs développements personnels.

2. La contribution de la communication interne à la performance collective au travail

Au travers de notre problématique, ce second point de recherche énonce que « la communication interne est un outil d'adhésion à la performance collective des salariés de l'entreprise ». Ainsi l'analyse et l'interprétation des tableaux suivants viendront appuyer ce point de recherche.

Tableau 13: La distribution de l'échantillon selon qu'il existe un lien entre la CI et la performance de l'entreprise

Lien entre CI interne et performance collective au travail	Effectif	Fréquence
Oui	19	50%
Non	19	50%
Total	38	100,0%

Source : Jacques D.G SENE, mémoire pour l'obtention du Master

La lecture de ce tableau nous révèle que 50% des enquêtés soutiennent qu'il existe un lien entre la communication interne et la performance globale de l'entreprise contre l'autre moitié de l'échantillon qui ne sont pas d'avis d'une éventuelle corrélation entre ces deux aspects de l'entreprise.

En effet si nous rejoignons l'opinion de lien existant entre ces deux points focaux de l'entreprise on en déduit qu'ils sont devenus impassibles dans la vie de l'entreprise. Rappelons quant en entreprise, on communique par tout ce qui se dit et se fait dès lors qu'il s'agit d'interactions.

Par ailleurs la communication est plus dépendante de la culture de l'entreprise, du besoin informationnel des salariés, des nouvelles orientations stratégiques, etc. qui sont les fait du management stratégique de l'entreprise, au moment où la performance est tributaires de l'efficacité, de l'efficience ainsi que la cohérence et la pertinence des facteurs mis en œuvre pour le bon fonctionnement de l'entreprise. Ces déterminants relatifs à la communication interne et la performance ne peuvent donc pas être dissociés dès lors que tout va pour l'atteinte des objectifs organisationnels de l'entreprise et sa viabilité.

Tableau 14: La répartition des enquêtés par catégorie socioprofessionnelle sur ce qui peut bien booster leur performance au travail

Catégorie socioprofessionnelle	Les facteurs influençant la performance au travail							
	Niveau de salaire et son augmentation		Sécurité d'emploi		Information et communication		Total	
	Effectif	%	Effectif	%	Effectif		Effectif	%
Cadre	1	50%	1	50%	2	100%	2	100%
Agent de maîtrise	12	92.3%	9	69.2%	9	69.2%	13	100%
Agent d'exécution	23	100%	12	52.3%	12	52.3%	23	100%
Total	36	94.7%	22	57.9%	23	60.5%	38	100%

Source : Jacques D.G SENE, mémoire pour l'obtention du Master

La lecture de ce tableau croisé illustre les opinions de nos différentes catégories socioprofessionnelles sur les facteurs influençant la performance au travail. Il révèle une majorité de 94,7% des enquêtés dont 50% des cadres, 92,3% des agents et l'ensemble des agents d'exécution qui soutiennent que c'est le niveau de salaire et son augmentation qui influence leurs performances au travail.

Il s'avère aussi que 60,5% de l'échantillon approuve que ce soient l'information et la communication au sein de l'entreprise. Ce pourcentage est composé de l'ensemble des cadres, 69,2% des agents de maîtrise et 52,3% des agents d'exécution.

En fin il en ressort 57,9% des enquêtés qui disent que c'est la sécurité d'emploi dont 50% des cadres, 69,2% des agents de maîtrise et 52,3% des agents d'exécution.

Par ailleurs nous avons reçu l'avis d'un des cadres qui met en relief l'état de l'espace de travail, qui ce dernier doit correspondre à un environnement favorable de travail.

Au travers les résultats de ce tableau, on déduit que le premier point focal d'amélioration de la performance des salariés de la SEIZ reste le niveau de salaire et son augmentation. Par ailleurs ils accordent une importance capitale à l'information et la communication qui leur permet une bonne compréhension de tes tâches édictées et la facilitation de leurs exécutions. Ce qui donne à la communication interne sa crédibilité dans la réalisation des objectifs de l'entreprise, nourrissant ainsi le sentiment d'appartenance au miroir de la culture d'entreprise et le développement personnel des salariés leur permettant d'acquérir de nouvelles connaissances et compétences.

On conclut à cet effet que la communication interne à travers l'information et la communication est une des bases de la performance au travail des salariés et son augmentation. Ainsi dans ses objectifs, la communication interne permet aux salariés de réussir leurs missions au sein de l'entreprise et que ce volet conduit à la performance de l'entreprise qui en est la finalité pour rester viable dans un monde socio-économique en parfaite mutation.

Tableau 15: La répartition de l'échantillon sur l'appréciation des effets de la communication interne sur la performance collective des salariés mais aussi la performance globale de l'entreprise

Groupe n°2	Les effets de la communication interne sur la performance des salariés			
	Oui		NON	
	Effectif	%Obs.	Effectif	%Obs.
La contribution de la communication interne à la performance collective	20	52.6%	18	47.4%
La baisse de la performance collective du personnel due à un manque de communication entre personnel	21	55.3%	17	44.7%
La contribution de la communication interne à l'atteinte des objectifs organisationnels	26	68.4%	12	31.6%

Source : Jacques D.G SENE, mémoire pour l'obtention du Master

Ce tableau met en exergue les éventuels rapports entre la communication interne et la performance collective des salariés mais aussi la performance globale de l'organisation. Une telle étude aboutira à prouver les effets de la communication sur la performance des salariés. En effet l'analyse de ce tableau nous montre que la majorité des enquêtés c'est-à-dire un pourcentage de 52,6% reconnaissent la contribution de la communication sur leur performance individuelle au travail.

La performance individuelle est un niveau de réalisme acquis par les salariés au plan individuel et qui la jonction des forces vives de l'entreprise conduit à la performance collective de ces dernières. Ladite performance collective influe directement sur la viabilité de l'entreprise. Ceci nous permet de conclure que la performance individuelle du salarié est au cœur de la réussite de l'entreprise et est tributaire des rapports entre collaborateurs de tout statut dans l'entreprise, qui la communication interne dans sa mission d'informer, de fédérer, rend possible ladite performance individuelle dans un bon climat social favorisant ainsi le travail d'équipe et la jonction de leur intelligence collective.

Le second point de ce tableau aborde l'idée d'une baisse de performance collective des salariés s'il y a lieu d'une incommunication interne. Il ressort de notre enquête que 55,3% de l'échantillon soutiennent la thèse qu'il y a baissé de ladite performance dès lors qu'il existe une incommunication au sein de l'entreprise.

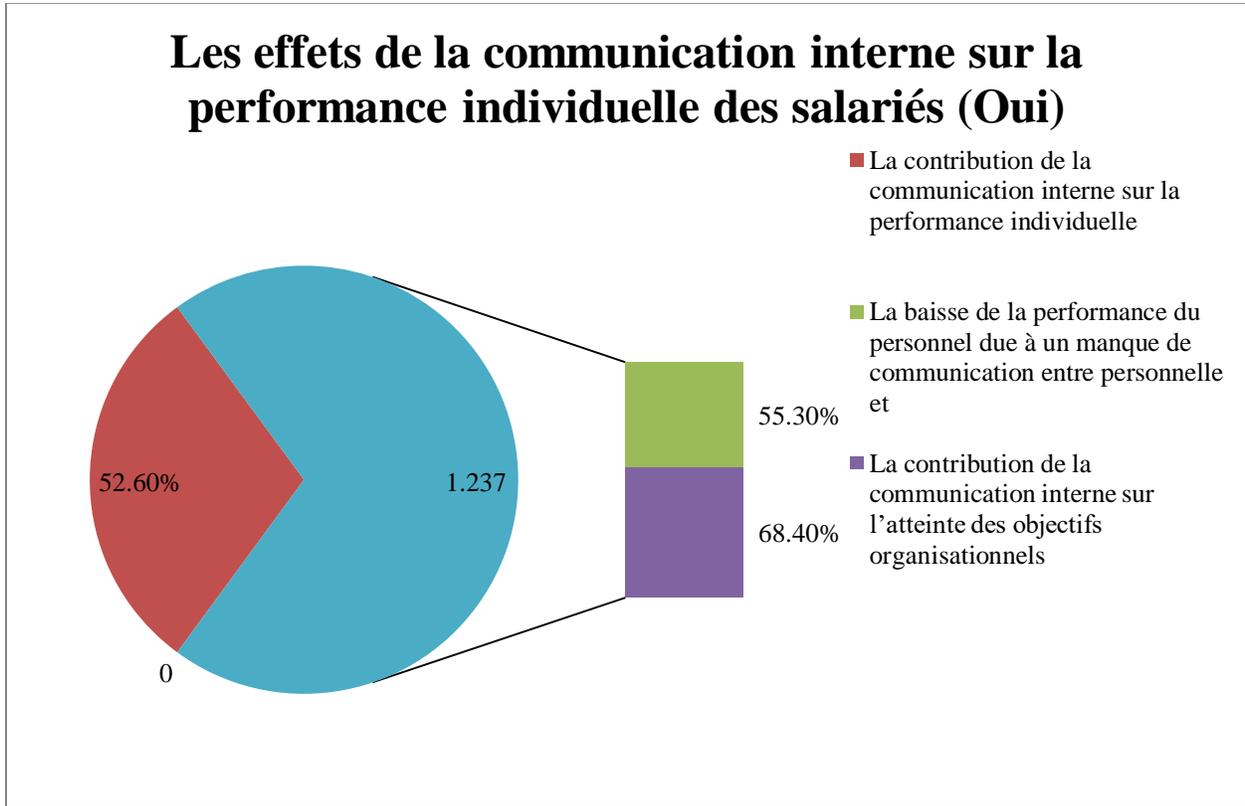
Le point de vue de la majorité nous permet de conclure que le manque de communication entre personnel de l'entreprise entraîne une baisse de leur performance collective. En effet cette baisse est généraliste et touche tous les domaines de l'entreprise même son image car il faut savoir que l'entreprise n'est que le reflet de la qualité de ses ressources humaines et que ces dernières travaillent en parfaite synergie. Il paraît tout alors évident que l'incommunication interne conduit à une baisse de la performance collective des salariés. La communication est en effet une clé de réussite pour l'entreprise et que le personnel de la SEIZ accorde une grande importance et reconnaît qu'elle leur rend performant.

Le troisième point d'investigation du tableau ci-dessus porte sur la contribution de la communication interne à la réalisation des objectifs organisationnels. On constate que 68,4% des enquêtés affirment que la communication interne contribue à l'atteinte des objectifs organisationnels.

La contribution de la communication interne à la réalisation des objectifs organisationnels est effective grâce aux supports de communication mis en place aux instructions de travail transmises à temps réel, favorisant ainsi la motivation du personnel, un dialogue social poussé, l'identification au projet de l'entreprise, et l'amélioration de la performance des salariés. En outre l'incommunication interne freine la circulation des informations relatives au fonctionnement de l'entreprise.

L'analyse de ces paramètres nous a amené à voir le graphique illustratif ci-dessous qui résume l'opinion favorable des différentes catégories sur les effets de la communication interne sur la performance des salariés.

Figure 4: Diagramme illustratif des effets de la communication interne sur la performance individuelle des salariés



Source: Traitement des données relatives au questionnaire

En effet la lecture de ce diagramme montre le rapport fondant la corrélation de la CI à la performance. De ce rapport direct de la communication interne et la performance des salariés issu des données sur l'opinion favorable des enquêtés sur « la contribution de la CI sur la performance individuelle », « la baisse de la performance de la performance des salariés due par une incommunication interne » et « la contribution de la communication interne dans la réalisation des objectifs organisationnels », ressort un score de 1,237 très significatif représentant 70% en termes de pourcentage d'effet. Ce score représente les effets de la communication interne sur la performance collective au travail.

➤ **Vérification de la deuxième hypothèse**

Nos travaux d'investigations menés au sein de la SEIZ nous ont permis de confirmer notre deuxième hypothèse de recherche à savoir que « la communication interne est un outil d'adhésion à la performance collective des salariés de l'entreprise ».

Des données extraites des tableaux N°12, 13, 14 et du graphique 4, on se rend compte que la communication interne est un levier incontournable pour rendre possible et améliorer la performance collective des salariés de l'entreprise. En effet 60,5% des enquêtés s'accordent sur le fait que l'information et la communication est un processus qui améliore leurs performances au travail. Au même moment 52,6% parmi eux confirme que la communication impacte positivement leurs performances car elle leur permet de mieux assimiler les tâches qui leur sont confiées et cela dans un bon environnement favorable. Et par ailleurs l'incommunication interne baisse leur niveau de performance nous parviennent 55,3% de l'échantillon. La schématisation que nous avons faite de nos données nous révèle un score positif de 1,237 correspondant ainsi aux effets qu'aurait la communication sur la performance collective au travail du personnel.

3. Discussion et recommandations

3.1. Discussion et vérification des hypothèses de recherche

La communication interne regroupe tous les actes d'information et de communication à l'encontre des salariés de l'entreprise. Par ailleurs sa conception nouvelle lui confère de nouveaux enjeux s'agissant de la réponse des besoins communicationnels des salariés et l'influence mais aussi l'amélioration de leur performance. Dans sa mission principale d'informer le personnel, la communication interne étant un levier d'amélioration de la performance des salariés occupe une très grande importance au sein de la SONACOS, car elle assure les interactions quotidiennes du personnel par les outils les plus fréquents et les plus faciles à l'utilisation (le téléphone, les notes de service, le mailing, les affiches, l'internet, etc.). Ainsi la bonne qualité des informations et leur durée de réception viennent compléter l'atteinte des objectifs de communication interne. En outre ces derniers sont en phase avec le management stratégie qui permet à l'entreprise et ses dirigeants à jouir de la réalisation des objectifs organisationnels. Elle favorise ainsi un environnement favorable par le biais d'une communication plus fréquente dans la société occasionnant un bon climat social et permettant aux salariés à mieux assurer les tâches qui leur sont confiées dans les délais impartis et à moindre

coût. Comme le soutient De Saint Georges (1993, p.2-3) estime que la mise en œuvre de l'ensemble des procédures formelles de l'entreprise sont des actes de communication dès qu'il s'agit de comportements en interactions. En effet la communication interne est au cœur du management stratégique dans la poursuite des objectifs organisationnels de l'entreprise. En résumé tout dans l'entreprise est communication même le silence, on ne peut pas ne pas communiquer pour en arriver au but final de l'entreprise. Ce levier est alors indispensable pour le développement de l'entreprise dans la mesure où elle favorise un environnement propice à l'épanouissement des salariés par le management stratégique qui est l'art de diriger pour mieux atteindre les objectifs de l'entreprise. Par ailleurs la stratégie de communication interne qui a pour vocation de faciliter de façon claire, simple et spécifique la transmission des messages à l'endroit des salariés, doit impliquer et fédérer le personnel et amener les employés à s'identifier au projet de l'entreprise en leur expliquant les choix et orientations stratégiques de l'entreprise en optimisant de façon claire et synthétique le couple demande/ offre d'informations. Ceci étant, la version renouvelée de la communication interne fait appel à un plan stratégique de communication élaboré en phase avec le management stratégique de l'entreprise. Ainsi énonce Carayol (1993) que la communication interne ne correspond seulement à l'échange d'informations et d'idées entre salariés mais renvoie aussi à un dispositif permettant de modéliser cette dernière et par l'élaboration d'un plan stratégique de communication est nécessaire. Ce qui contrarie l'appréciation de nos résultats au moment où la majorité du personnel est quelque peu informée de l'existence de ladite stratégie de communication au sein de la SONACOS.

Ce constat nous permet en effet de valider quand même l'hypothèse selon laquelle la communication interne contribue à l'amélioration de la performance individuelle des salariés de l'entreprise. Ce lien constant et étroit entre la communication interne et le management de l'organisation fait que ladite communication interne doit arrimer ses actions par une qualité satisfaisante de l'information, ceci dans le but d'une cohérence avec les décisions qui découlent du management stratégique de l'organisation.

La communication interne est considérée comme un levier de la performance individuelle au travail des salariés car elle permet à chacun des employés de mieux réussir sa mission dans l'entreprise. Ladite communication est un attribut de la culture de l'entreprise, de sa stratégie

managériale, de sa viabilité, etc. Les salariés de la SONACOS en sont conscients et reconnaissent que la communication interne rend possible leurs performances individuelles et leurs améliorations. Cela a permis une majorité d'entre eux de confirmer même que l'incommunication interne entraîne la baisse de leur performance. Dans ce même élan Tixier (1996) soutient que la communication interne n'a pas simplement pour vocation l'information du personnel. Elle fédère et rend possible la performance. Ainsi Brun (2008) conçoit que le salarié satisfait de ses conditions d'exercice demeure parallèlement performant.

La communication est au cœur de l'activité de l'entreprise. Elle fédère le personnel autour d'objectifs communs et favorise le mieux possible le travail d'équipe, le souligne aussi Duff (1999). La majorité de nos enquêtés affirme que la communication interne aide à la réalisation des objectifs organisationnels et contribue à sa viabilité à long terme.

Ainsi la performance individuelle des salariés est rendue possible en partie par performance collective et qui favorise un environnement d'exercice favorable. En effet les interactions quotidiennes, la complémentarité entre niveaux hiérarchique et la coordination du travail mettent en évidence le rôle que joue la communication interne à répondre aux besoins du personnel en termes d'informations, d'expression par le biais du dialogue social, et tout allant dans le cadre de l'assouvissement des sollicitudes sociales au sein de l'entreprise. Elle a dans ce cas une influence sur l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Marco et Libaert (2006) affirme qu'elle contribue au bon fonctionnement de l'entreprise, mais aussi à la satisfaction des attentes du personnel. La communication impacte positivement sur la motivation et l'implication organisationnelle qui sont des attitudes favorisant la performance organisationnelle.

L'étude menée auprès de nos enquêtés de la SONACOS, par une majorité reconnaissant les effets positifs de la communication sur la performance individuelle vient vérifier notre seconde hypothèse de recherche et l'étude comparatif avec des travaux antécédents sur la thématique nous permet de la valider.

En résumé la communication interne appuie le management stratégique de la SONACOS à la réalisation de ses objectifs organisationnels, en informant, prenant partie pour répondre aux attentes des salariés, elle est un outil d'adhésion à la performance collective des salariés de

l'entreprise. Elle impacte ainsi positivement sur la performance au travail des salariés de l'entreprise.

Par ailleurs l'état de l'entreprise dans la mise en œuvre de nouveaux dispositifs communicationnels reste à désirer ce qui explique le manque d'attention de certains employés aux nouveaux enjeux de la communication interne et la mise au service auprès de ces derniers des NTIC pour mieux booster leurs performances.

Cela nous amène ainsi à formuler quelques recommandations à l'endroit des dirigeants de la SONACOS.

3.2.Recommandations

La situation économique et financière de la SONACOS depuis sa création, lui a fallu quelques changements organisations au cours de son existence. En effet ces changements se voient peu au niveau du pôle social dans la mise en œuvre des moyens d'échange, d'information, de coordination des tâches afin de mieux fédérer les forces vives de la société plus particulièrement au sein de ses démembrements dans les régions. Malgré les efforts qui sont en train d'être consentis il en va au devoir de la direction générale de s'octroyer les moyens pour mieux rendre performants les salariés de la boîte. L'enjeu actuel de l'information et de la communication doit amener l'entreprise à arrimer ses actions communicationnelles aux NTIC.

Ainsi nous envisageons de mettre en évidence des recommandations qui permettront à la société et ses dirigeants de mieux informer, de mieux prendre parti et de mieux rendre possible la performance des salariés à travers une communication interne saine gage d'un management de proximité plus accru pour la réalisation des objectifs organisationnels.

Ainsi nous suggérons à l'entreprise de :

- Prendre la jeunesse comme force motrice de ses activités

Il nous apparaît à travers notre étude que l'effectif de la SONACOS n'est pas jeune, et que l'activité dans l'entreprise requiert de la force physique. En effet une équipe jeune est un atout pour la viabilité de l'entreprise car elle est plus qualifiée à la communication moderne et le changement organisationnel. En identifiant le projet de l'entreprise dans de longs termes l'aspiration que devrait avoir l'équipe dirigeante devrait inclure les enjeux nouveaux du contexte

actuel et futur de la mondialisation de l'économie. Cela permettrait en effet la rotation de l'effectif pour attirer les meilleurs jeunes talents dans le domaine industriel, les enraceriner aux valeurs de l'entreprise pour mieux faire face à la concurrence des exploitants occidentaux qui ont intégré le marché des oléagineux du Sénégal.

- **Revaloriser et renouveler la communication interne au sein de l'entreprise**

Dans le cadre d'une bonne diffusion des informations et transmission d'idées entre salariés pour mieux réussir leurs missions dans l'entreprise, la direction de la SONACOS devra mieux communiquer avec son personnel non pas juste par des discours mais plutôt mettre en place un dispositif formel de communication faisant l'objet de l'élaboration d'un plan stratégique de communication instituant les thématiques détaillées que l'entreprise doit communiquer au courant de chaque exercice en appui à son management stratégique. Ces actions vont à l'encontre de l'adaptation de ses supports de communication interne aux NTIC avec leurs nombreux avantages. L'entreprise devra mieux définir sa stratégie de communication interne afin de mieux motiver et impliquer le personnel en leur expliquant les nouvelles orientations stratégiques et répondre à leurs demandes en information pour accompagner le projet de l'entreprise. Définissant les objectifs de la communication interne au sein de l'entreprise et les moyens pour la diffusion efficace des informations, la stratégie de communication permet donc de maintenir la cohésion du personnel favorisant le travail d'équipe dans un climat social favorable mais aussi conseiller et accompagner l'équipe au changement. En résumé la communication interne à travers sa stratégie appuyant le management de l'organisation, est un levier impassible que la SONACOS doit prendre en compte pour améliorer la performance de ses salariés et participer à sa viabilité dans de longs termes.

- **Renforcer les directions régionales en termes de dispositif communicationnel et managérial**

Tout allant dans le sens d'un meilleur management de la boîte, il convient à la direction générale de la SONACOS d'édifier un processus rendant certaines de ses directions régionales plus aptes en termes de management propre car les situations diffèrent d'une localité à un autre tenant compte aussi de la disparité des activités menées au sein de ces dernières. Ce processus leur permettra de mieux réussir le management de chaque boîte de la mère filiale et mieux répondre

aux attentes du personnel de l'entreprise au sein des sous-direction dans les régions. Ce mécanisme permettra de mieux modéliser la communication interne et tout autre domaine déroulant ses activités à la réussite de l'entreprise mère. Il permettra de réduire les délais de réceptions des instructions de travail d'une façon claire et cohérente, de mieux répondre aux attentes spécifiques des salariés de chaque sous-direction et mieux piloter leurs performances organisationnelles en développant un management collectif à partir de la grande direction et un management spécifique à chaque sous-direction implantée à Dakar, Thies, Kaolack, Louga et Ziguinchor.

Conclusion du chapitre II

En définitif, ce chapitre portant sur nos investigations a été concis à l'appui d'un questionnaire attribué aux salariés de la Sonacos Etablissement Industriel de Ziguinchor. Au départ, notre objectif était de mener notre enquête auprès du building administratif de la SONACOS à Dakar et dans toutes les sous-directions de la SONACOS pour la réalisation de ce mémoire de fin de cycle, mais en raison de quelques difficultés, la SEIZ est devenue notre cible pour soutirer les informations nécessaires. En effet les données statistiques et l'analyse des réponses qui nous sont parvenues ont permis de confirmer que la communication interne contribue à l'amélioration de la performance individuelle au travail et en est un outil d'adhésion à la performance collective des salariés de l'entreprise. Par ailleurs le caractère que revêt cette dernière dans l'entreprise laisse apparaître un manque à gagner c'est pourquoi il a été recommandé à l'entreprise de :

- Prendre la jeunesse comme force motrice de ses activités
- Revaloriser et renouveler la communication interne au sein de l'entreprise
- Renforcer les directions régionales en termes de dispositif communicationnel et managérial.

CONCLUSION GENERALE

L'intégration d'un paysage socio-économique et financier dans l'atmosphère de performance globale de l'entreprise révèle l'importance de la performance sociale que les dirigeants tiennent compte de l'assouvissement des sollicitudes sociétales (sociale et environnemental), est impassible en termes de management de l'entreprise.

Cela nous a le plus amené à pointer du doigt les résultats attendus des interactions professionnelles et la réussite d'une diffusion efficace de l'organisation du travail et l'apport du capital humain pour réussir la mission de l'entreprise en termes de performance. Il s'agit donc ici de mettre en exergue les effets de la communication interne sur la performance des salariés de la SONACOS qui est une composante de sa performance globale.

L'étude que nous avons menée au sein de la SEIZ à l'aide d'un questionnaire, nous a permis de confirmer notre hypothèse de recherche sur l'importance et les effets de la communication interne sur la performance individuelle mais aussi sur celle collective des salariés de l'entreprise.

Ce travail nous a permis de mettre en relief les déterminants de la communication interne au sein de cette dernière qui, l'entreprise privilégie une diffusion efficace de l'organisation du travail, d'assurer un environnement favorable de travail en phase avec une culture propre de l'entreprise, mais aussi les résultats escomptés d'un management généraliste de l'entreprise dans ses sous-directions. En effet la communication au sein de l'entreprise dans sa mission est plus que de simples discours à l'endroit des salariés mais plutôt un processus standardisé des thématiques qui dictent le quotidien de la boîte.

A travers cette étude, on conclut que la communication interne participe à l'amélioration de la performance individuelle au travail et est un outil d'adhésion à la performance collective des salariés de l'entreprise. Elle influe ainsi positivement sur la performance au travail des salariés de l'entreprise.

Par ailleurs, le plan stratégique de communication n'est pas bien défini et où est moins connu des salariés. Cela a fait que ce travail connaît des limites dues en partie par les difficultés dans la collecte des données, par une analyse des effets de la communication interne sur la performance

des salariés fondée que sur des jugements du capital humain et peut être devrait prendre en compte l'aspect sociétal (social et environnemental).

Cette problématique trouve plus son sens à notre niveau sur l'approche corrélative de la performance sociale sur la performance globale des entreprises, si dans sa concision, conditionne-t-elle le cercle tridimensionnel de la performance globale de l'entreprise.

Ce qui éveille notre émoi sur la question à savoir « la performance sociale des entreprises entre composante et déterminant de la performance globale : quelles approches ? ».

BIBLIOGRAPHIE

AHMED ZAID – CHERTOUK, M. (21-22 October 2011). *Performance financière et performance sociale dans les entreprises publiques algériennes*, Valencia (et Algérie), 15p.

AUBERT, N., GRUERE, J. P., JABES, J., LAROCHE, H. et MICHEL, S. (1991). *Management - Aspects humains et organisationnels*, édition le PUF, Paris, 656p.

BALMA, A. (2011), *Stratégie et plan de communication*, 16p.

BARNARD, C. I. (1968), *Functions of the executive*, Cambridge, Harvard University Press, 334p.

BATAILLE F. (1999) « Compétence collective et management des équipes opérationnelles : une étude longitudinale de Phillips Consumer Communications », Thèse de doctorat en science de gestion, Université de Caen-Basse Normandie, France.

BATESON, G. (1977). *Vers une écologie de l'esprit*, (2 tomes), Paris, Seuil, t. 1, 282p.

BATESON, G. (1980). *Vers une écologie de l'esprit*, (2 tomes), Paris, Seuil, t. 2, 281p.

BEAL, J-P., FROMMER, F., LESTOCART, P-A. (2011). *Entre management et marketing : la communication interne*, édition Demos, 230p.

BEAU, D et DAUDEL, S. (1992). *Stratégie d'entreprise et communication*, DUNOD, Paris, 168p.

BERMAN, Shawn L., WICKS, A. C., KOTHA, S. and JONES, T. M. (Oct., 1999). Does Stakeholder Orientation Matter? The Relationship Between Stakeholder Management Models and Firm Financial Performance, *The Academy of Management Journal*, Vol. 42, No. 5, Special Research Forum on Stakeholders, Social Responsibility, and Performance, pp. 488-506.

BORMAN, W. C., & MOTOWILDO, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, n°10, pp. 99-109.

BOURGUIGNON, A. (1995). « Peut-on définir la performance ? », *Revue Française de Comptabilité*, juillet- août, pp. 61-66.

- BROUWERS, CORNET, GUTIERREZ, PICHULT, ROUSSEAU, WARNOUTE. (1997). *Management humain et contexte de changement, pour une approche constructiviste préface de Andrew Pettigrew*, éd de Boeck, Paris, 146p.
- CARAYOL, V. (automne 1993). Communication interne et économie sociale : constats et propositions. In : *Communication. Information Médias Théories*, volume 14 n°2, pp. 225-237.
- CHARBONNIER, A., SILVA, C-A., ROUSSEL, P. (2007). *Vers une mesure de la performance contextuelle au travail de l'individu*, étude exploratoire à l'université de Toulouse, 20p.
- COBUT, Eric., DONJEAN, C. (2015). *La communication interne*, 2^e édition, Edipro, 288p.
- COHENDET, P., JACOT, J. H. et LOURIOT, P. (1995). *Cohérence, pertinence et évaluation*, Economica, Ecosip, Paris, 308p.
- COLLECTIF LAROUSSE. (2008), *Le petit Larousse illustré*, éd LAROUSSE, Paris, 1811p.
- CORSI, P. et ERWAN, N. (2011). *Les dynamiques de l'innovation, (modèles, méthodes et outils)*, éd LAVOISIER, Paris, 244p.
- D'ALMEDA, N., LIBAERT, T. (2014). *La communication interne des entreprises*, 7^e édition, Dunod, Paris, 128p.
- DE SAINT-GEORGES, P. (1993). *Culture d'entreprise, communication interne et stratégies de changement, Communication et organisation*, Presses universitaires de Bordeaux, 14p.
- DECAUDIN, J. M., IGALENS, J. (2013). *La communication interne : stratégies et techniques*, Dunod, Paris, 224p.
- DEMEESTERE, R., LORINO, P. et MOTTIS, N. (2017). *Contrôle de gestion et pilotage*, DUNOD, Paris, 416p.
- DEMONT-LUGOL, L., KEMPF, A., RAPIDEL, M., SCIBETTA, C. (2006). *Communication des entreprises, (stratégies et pratiques)*, 2^{ème} éd ARMAND COLIN, Paris, 459p.
- DETRIE, P. et MESLIN-BROYEZ, C. (1995). *La communication interne au service du Management*. Editions Liaisons, Paris, 196p.

DETRIE, P., BROYEZ. (2001). *La communication interne au service du Management*. Edition Liaisons 2001, Paris, 238p.

FARGEAS, R. (Automne 1991). *La communication et l'entreprise*. In : Quaderni, n°15, *Organisme : modèle pour la communication ?* pp. 95-97.

GAUTHY-SINECHAL, M., VANDERCAMMEN, M. (2010). *Études de marchés, méthodes et outils*, De Boeck, Paris, 500p.

GONGLOF, B. (2000). *L'individu et les performances organisationnelles*, Le Harmattan, Paris, 222p.

GROSJEAN M. (2000) « *Les communications collectives : un mode d'approche des compétences du collectif : l'exemple du collectif hospitalier* », *Psychologie du Travail et des Organisations*, Vol. 6, n° 3-4, pp. 103-130.

ISSOR, Z. (2017). *Performance économique, Stratégie d'entreprise, Théorie, Organisation du travail, Indicateur*, Volume 17, n°2, p. 93 à 103.

KHEMAKHEM, (A). (1992). « *La dynamique de contrôle de gestion* », DUNOD, Paris, 592p.

KOOPMANS, L., BERNAARDS, C.M., HILDEBRANDT, V.H., SCHAUFELI, W.B., De VET, H.C.W. et VAN DER BEEK, A.J. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance – a systematic review, *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 53(8), pp. 856-866.

LEVY-LEBOYER, C. (2001). *La motivation dans l'entreprise modèles et stratégies*, Les Editions d'Organisation, Paris, 393p.

LIBAERT, T. (2008). *Communiquer dans un monde incertain*, éd PEARSON Village Mondial, Paris, 230p.

LORINO, P. (1997). *Méthodes et pratiques de la performance : le guide du pilotage*, Les Éditions d'Organisation. Paris, 179p.

MARCO, A. et LIBAERT, T. (2006). *Les tableaux de bord de la communication*, Edition Dunod, Paris, 131p.

MARTORY, B. (2010). *Tableaux de bord sociaux*, 2^e édition Vuibert, Paris, 262p.

MARTORY.B. (1990). *Contrôle de gestion sociale : Salaires, masse salariale, effectifs, compétences, performances*, 8^e édition Vuibert, Paris, 335p.

MINTZBERG, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*, Les éditions d'organisation Paris, 440p.

MOTOWIDLO, S. J. (2003). Job performance. *Handbook of psychology*, Volume 12, p.39-61.

SAOUSSANY, A. et ASBAYOU, M. (2018). La performance individuelle au travail : Ses déterminants et sa mesure. *Revue du contrôle de la comptabilité et de l'audit*, n°6, pp. 356-369.

SEKIOU, L., BLONDIN, L., FABI, B., BAYAD, M., PERETTI, J-M., ALIS, D., CHEVALIER, F. (2001). *Gestion des Ressources Humaines*, 2^e édition De Boeck, Bruxelles, 810p.

THEODORA, P.M. (Printemps 2004). *La communication au service du management stratégique*. In : Quaderni, n°54. Cinéma français et État : un modèle en question. pp. 55-64.

TIXIER, M. (1996). *Les outils de mesure de la communication : regard critique sur l'état de l'art*, Communication et organisation, n°10, p.1-13.

VERNIMEN, P. (1994). *Finance d'entreprise*, Dalloz, Paris, 848p. Une réédition récente, augmentée par Pascal Quiry et Franck Ceddaha (la quatrième), est sortie en 2000, après la mort de l'auteur en 1996.

WESTPHALEN, M. H. et LIBAERT, T. (2009). *COMMUNICATOR*, 5^eme édition DUNOD, Paris, 528p.

WITORSKI R. (1994) « Analyse du travail et production de compétences collectives dans le contexte de changement organisationnel », Thèse de doctorat en science de l'éducation du Conservatoire Nationale des Arts et Métiers (Paris, France) et Université de Sherbrooke (Canada).

ZARA, O. (2008). *Le management de l'intelligence collective vers une nouvelle gouvernance*, 2^eme éd, M21, Paris, 236p.

- **WEBOGRAPHIE**

http://www.archaon.com/v1/real/MST2/gestion_entreprise/site_communication_entreprise/mesurer_la_com.html (consulté le 07/01/2020)

<http://www.sonacos.ma/fr/notre-vision-rh> (consulté le 15/01/2020)

<http://www.strategies.fr/communication-interne.html> (consulté le 19/01/2020)

<http://www.strategies.fr/communication-interne.html> (consulté le 19/01/2020)

TABLE DES MATIERES

<i>DEDICACE</i>	1
<i>REMERCIEMENTS</i>	2
SOMMAIRE.....	3
LISTES DES SIGLES ET DES ACRONYMES.....	4
LISTE DES TABLEAUX ET GRAPHIQUES	5
LISTE DES TABLEAUX	5
LISTE DES GRAPHIQUES	6
INTRODUCTION GENERALE	8
1. Contexte.....	8
2. Problématique	9
3. Objectifs de la recherche.....	10
4. Le choix et l'intérêt du sujet	10
5. Plan de rédaction	11
CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE ET CONCEPTUEL.....	12
Introduction	12
1. Les concepts de communication interne et de performance.....	12
1.1. La communication interne.....	12
1.1.1. Les fonctions de la communication interne.....	13
1.1.2. Les formes de la communication interne	14
1.1.3. Les déterminants ou antécédents de la communication interne	15
1.2. La performance au travail.....	16
1.2.1. Les généralités sur la performance	16
1.2.2. La performance individuelle des salariés	17

1.2.3	Les déterminants de la performance individuelle des salariés	18
1.2.4	Mesure de la performance au travail.....	19
2.	Hypothèses et modèle théorique de la recherche.....	21
2.1.	Les enjeux communicationnels interne sur la performance individuelle au travail	21
2.2.	La conjecture de la communication interne sur la performance collective des salariés des entreprises	23
2.3.	Modèle théorique de notre recherche.....	25
	Conclusion du chapitre I.....	26
	CHAPITRE II : CADRE EMPIRIQUE	27
	Introduction	27
I.	Méthodologie de la recherche.....	27
1.	Présentation de l'entreprise SONACOS	27
1.1.	Cadre institutionnel de la SONACOS	27
1.2.	Couverture territoriale	28
1.3.	Les objectifs de la SONACOS	28
2.	Choix épistémologiques et méthodologiques de la recherche	29
2.1.	Position épistémologique : posture réaliste	29
2.2.	Forme de raisonnement : Une logique hypothético-déductive	30
2.3.	Collecte et traitement des données	30
2.4.	Analyse et traitement des données	32
□	Présentation de l'échantillon selon leurs situations personnelles et professionnelles	32
2.5.	Les difficultés rencontrées	35
II.	Résultats et discussion.....	35
1.	Les effets de la communication interne sur la performance individuelle des salariés	35
2.	La contribution de la communication interne à la performance collective au travail	44

3. Discussion et recommandations	50
3.1. Discussion et vérification des hypothèses de recherche	50
3.2. Recommandations	53
Conclusion du chapitre II	55
CONCLUSION GENERALE	56
BIBLIOGRAPHIE	58
ANNEXE 1	66
Questionnaire	66
ANNEXE 2.....	71
Données relatives à l'enquête auprès du personnel	71
Organigramme de la SEIZ.....	74
RESUME.....	74

ANNEXE 1

Questionnaire

UNIVERSITE ASSANE SECK DE ZIGUINCHOR

UFR : SCIENCES ECONOMIQUES ET SOCIALES

Département : Economie-Gestion

Master : Finance et Développement

Option : Finance

Questionnaire pour les différentes catégories socioprofessionnelles

Thème :

**Communication interne et performance des salariés de l'entreprise : cas de la
SONACOS**

Présenté par :

Jacques Diogoye Georges SENE

Encadreur :

Pr Melyan MENDY

Année universitaire : 2019-2020

Madame, Monsieur,

Dans la cadre, de la réalisation de mon mémoire de fin de cycle, un master en Finance et Développement, je mène un projet de recherche portant sur « les effets de la communication interne sur la performance des salariés des entreprises, plus particulièrement le cas des salariés de la SONACOS ».

En effet ce questionnaire constitue un outil de recueil de données, sur notre question de recherche intitulée ci-dessus.

Ainsi, en tant que personnels du sous-secteur, votre coopération constructive nous sera d'une très grande importance. Nous vous remercions à l'avance d'avoir pris le temps de lire ce document et de nous faire parvenir vos suggestions malgré votre emploi très chargé.

NB : vos réponses seront anonymes et utiles pour l'évaluation du processus informationnel et son impact sur l'ensemble du personnel.

➤ Aux personnels de la SONACOS

A. Informations personnels

1. Genre

Masculin Féminin

2. Age

20-30 40-49

31-39 +50

3. Niveau d'étude

Primaire Moyen

Secondaire Université

4. Catégorie socioprofessionnelle

Cadre Agent de maîtrise

Agent d'exécution

5. Ancienneté

1-5 6-9 10-15 + 16

B. La communication interne et l'entreprise

6. Pour vous que représente la communication interne au sein l'entreprise?

- Un moyen que se sert l'entreprise pour obtenir des informations
- La transmission d'information et d'idée entre salariés
- Un outil d'amélioration de la performance
- Autres.....
.....

7. Quels sont les outils de communication qui existent au sein de votre structure?

- Téléphone
- Email
- Intranet
- Internet
- Journal d'entreprise
- Note de service
- Affiche
- Autres.....
.....

8. Quelle appréciation faites-vous de la qualité de l'information reçue?

- Très bonne
- Bonne
- Assez bonne
- Moyen
- Médiocre

9. Quelle appréciation faites-vous de la durée de réception des informations?

- Immédiate
- Plus ou moins immédiate
- Tardive
- Jamais

10. Quel est le mode de communication le plus utilisé à l'intérieure de votre structure?

Ecrit Oral Audio-visuel

C. La communication interne et la performance des salariés

11. Existe-t-elle une stratégie de communication dont dépend votre entreprise?

Oui Non

12. Pensez-vous que la stratégie de la communication a une influence positive au sein de votre entreprise?

Oui Non

13. La communication interne répond-elle à vos propres besoins ?

Oui Non

14. Croyez-vous que la communication interne est importante au sein de votre entreprise?

Oui Non

15. Selon vous, quels sont les objectifs de la communication interne au sein de votre structure?

- Informer le personnel
- Booster la performance des salariés
- Répondre aux attentes des salariés
- Autres.....
.....

16. Comment percevez-vous l'atteinte des objectifs de la communication interne?

- Satisfaisante
- Peu satisfaisante
- Pas du tout satisfaisante

17. Existe-t-il un lien entre la communication interne et la performance globale de l'entreprise?

Oui Non

18. Qu'est ce qui peut bien booster votre performance?

- Niveau du salaire et son augmentation Oui Non
- Sécurité d'emploi Oui Non
- Information et communication Oui Non
- Autres.....
.....

19. La communication interne impacte-t-elle sur l'amélioration de la performance individuelle des salariés de l'organisation?

Oui Non

20. Etes-vous d'avis que le manque de communication entre salariés peut-il être source de la baisse de leur performance?

Oui Non

21. La communication interne contribue-t-elle à l'atteinte des objectifs organisationnels?

Oui Non

22. La communication interne impacte-t-elle positivement sur la performance globale de l'entreprise?

Oui Non

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

ANNEXE 2

Données relatives à l'enquête auprès du personnel

Tableau 16 : Répartition par genres des enquêtés

Genre	Effectif	Fréquence %
Masculin	36	94.7 %
Féminin	2	5.3 %
Total	38	100 %

Source : Jacques D.G SENE, mémoire pour l'obtention du Master

Les résultats de ce tableau relèvent une supériorité masculine de 94,7% contre 5,3% féminine. En effet cela peut tout simplement s'expliquer par la nature des postes occupés et des tâches à assimiler au sein de l'entreprise.

Tableau 17: Répartition selon l'âge de l'échantillon

Age	Effectif	Fréquence
[20-30[0	0.0%
[31-39[17	44.7%
[40-49[18	47.4%
+50	3	7.9%
TOTAL	38	100%

Source : Jacques D.G SENE, mémoire pour l'obtention du Master

. Notre étude nous révèle en effet que presque la moitié de l'échantillon est constituée de travailleurs de la catégorie de 40 à 49 ans représentant 47,4% et que la majorité des travailleurs est âgée entre 31 et 49ans.

En effet on peut expliquer cela par le fait que ces deux tranches d'âges forme une génération expérimentée plus active dans le monde professionnel au Sénégal qui la rotation des effectifs pour intégrer les plus jeunes dans les organisations est faible.

Tableau 18: Distribution des enquêtés sur l'utilité de la communication

Utilité de la communication interne	Effectif	% obs.
un moyen que se sert l'entreprise pour obtenir des informations	13	34.2%
la transmission d'information et d'idée entre salariés	23	60,5%
un outil d'amélioration de la performance	15	39,5%
Total	38	100%

Source : Jacques D.G SENE, mémoire pour l'obtention du Master

La disposition de ce tableau met en évidence la perception des enquêtés de la communication interne. Ainsi on constate que 60,5% d'entre eux disent que c'est la transmissions d'informations et d'idées entre salariés de cette majorité s'en suit 39,5% qui s'accordent sur le fait que c'est un outil d'amélioration de la performance, sur ce, 34.2% sont d'avis que un moyen que se sert l'entreprise pour obtenir des informations.

Ainsi la variété de ces réponses révélant une dominance sur le fait que la CI permet la transmission d'informations et d'idées entre salariés relate le degré d'interactions entre salariés, de la transmission d'instruction de travail favorisant un bon climat social à l'intérieur de la boîte.

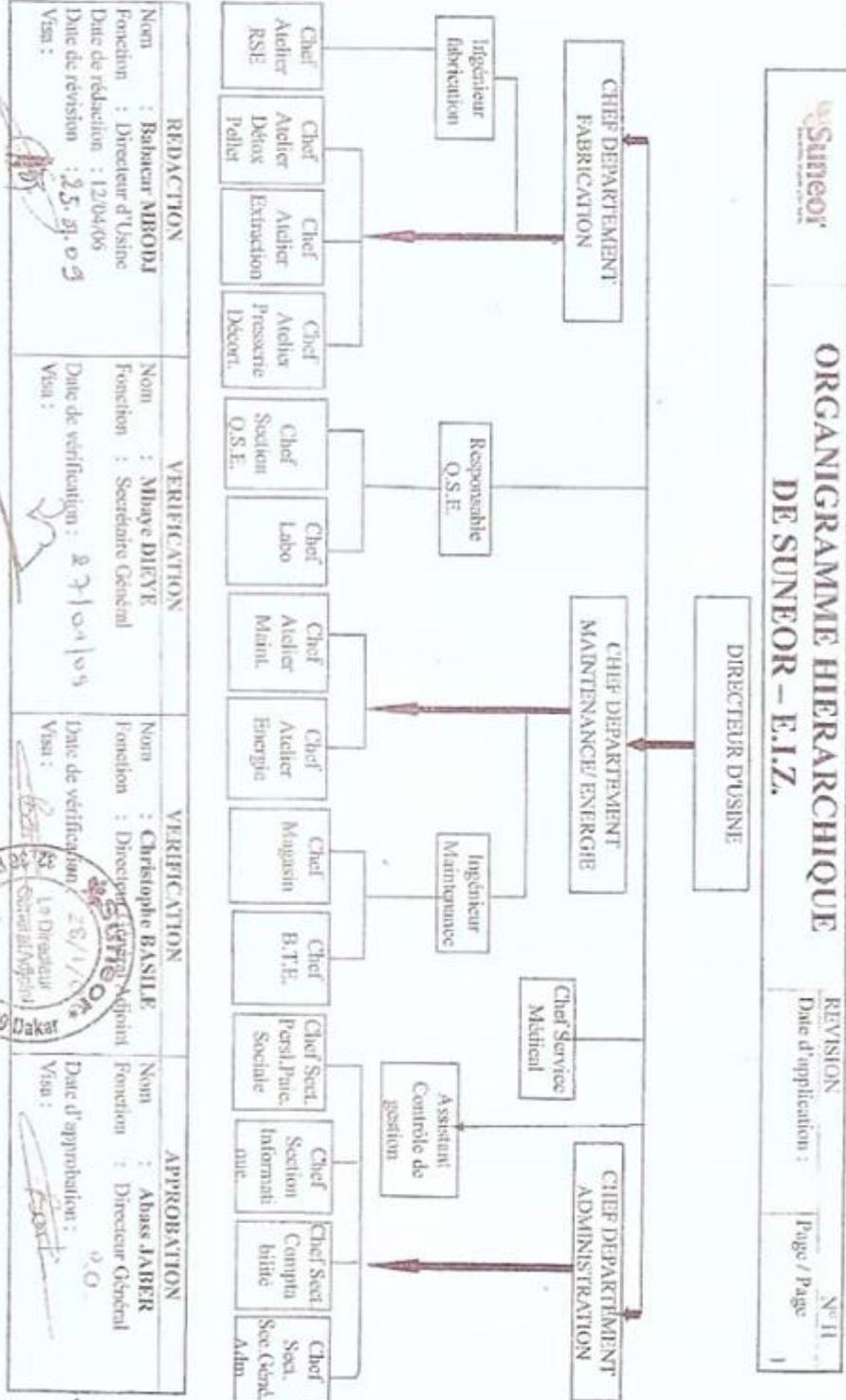
Tableau 19: La présentation des supports de la communication interne au sein de l'entreprise

Les supports de la CI	Effectif	Fréquence
Téléphone	32	84.2%
Email	15	39.5%
Intranet	0	0%
Internet	8	21.1%
Journal d'entreprise	0	0%
Note de service	32	84.2%
Affiche	16	42.1%
Total	38	100%

Source : Jacques D.G SENE, mémoire pour l'obtention du Master

Dès suite à l'analyse de ce tableau, l'avis des enquêtés révèle que le téléphone et le note de service sont les supports de communication les plus utilisés au sein de la SEIZ. Ces deux outils de natures opposées supposent pour la SONACOS une jonction de l'oral et de l'écrit, qui le premier est une transmission de la voix humaine permettant la communication à distance à moment tout en tout lieu, facilite les échanges de façon rapide et efficace. Le second renvoie à l'écrit plus ou moins immédiat mais fiable quant à une communication détaillée au niveau du contenu. Ces deux outils peuvent à la limite être très complémentaires et permettent ainsi une diffusion efficace des informations à l'endroit du personnel de l'organisation pour mieux réussir les tâches allouées à tout un chacun.

Organigramme de la SEIZ



REDACTION	VERIFICATION	VERIFICATION	APPROBATION
Nom : Babacar MBODI Fonction : Directeur d'Usine Date de rédaction : 12/04/05 Date de révision : 25.01.09 Visa : 	Nom : Mbaye DIEYE Fonction : Secrétaire Général Date de vérification : 27/04/05 Visa : 	Nom : Christophe BASILE Fonction : Directeur Adjoint Date de vérification : 25/1/05 Visa : 	Nom : Abass JABER Fonction : Directeur Général Date d'approbation : 20 Visa : 



RESUME

La concision de la performance globale des entreprises relève du concours de plusieurs facteurs de production. Ainsi la version renouvelée de celle-ci tient désormais compte de l'assouvissement des sollicitudes sociétales (sociale et environnemental). En effet la performance sociale met en évidence les résultats attendus des interactions professionnelles, la réussite d'une diffusion efficace de l'organisation du travail et l'apport du capital humain pour réussir la mission de l'entreprise en termes de performance. Ceci édifie l'importance de la communication interne sur la performance au travail des salariés de l'entreprise. L'étude que nous avons menée à l'aide d'un questionnaire au personnel de la SEIZ s'appuie sur une démarche quantitative et montre que nos opinions pré-concises révèlent la même réalité que le terrain. On conclut ainsi que la communication interne contribue à l'amélioration et est un outil d'adhésion à la performance individuelle et collective des salariés de l'entreprise.

Mots clés : Communication interne, performance individuelle et collective des salariés, performance sociale.

SUMMARY

The conciseness of the overall performance of enterprises is the responsibility of several factors of production. Thus, the renewed version of the latter now takes into account the satisfaction of societal solitudes (social and environmental). Indeed, social performance highlights the expected results of professional interactions, the success of an effective dissemination of work organization and the contribution of human capital to succeed in the company's mission in terms of performance. This builds the importance of internal communication on the work performance of the company's employees. The study we conducted using a questionnaire to SEIZ staff is based on a quantitative approach and shows that our pre-concise opinions reveal the same reality as the field. It is thus concluded that internal communication contributes to improvement and is a tool for adhering to individual and collective performance of enterprise employees.

Keywords: Internal communication, individual and collective performance of employees, social performance.