

Université Abderrahmane Mira – Bejaia

Faculté des Sciences Humaines et Sociales

Département des Sciences Sociales

Mémoire de fin de Cycle

En vue d'obtention du Diplôme de Master

Option : Sociologie de Travail et des ressources Humaines

THEME

**L'influence de la communication organisationnelle
sur l'implication des salariés au travail**

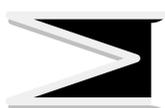
Cas d'APC d'AKBOU

Réalisé par :

Encadré par :

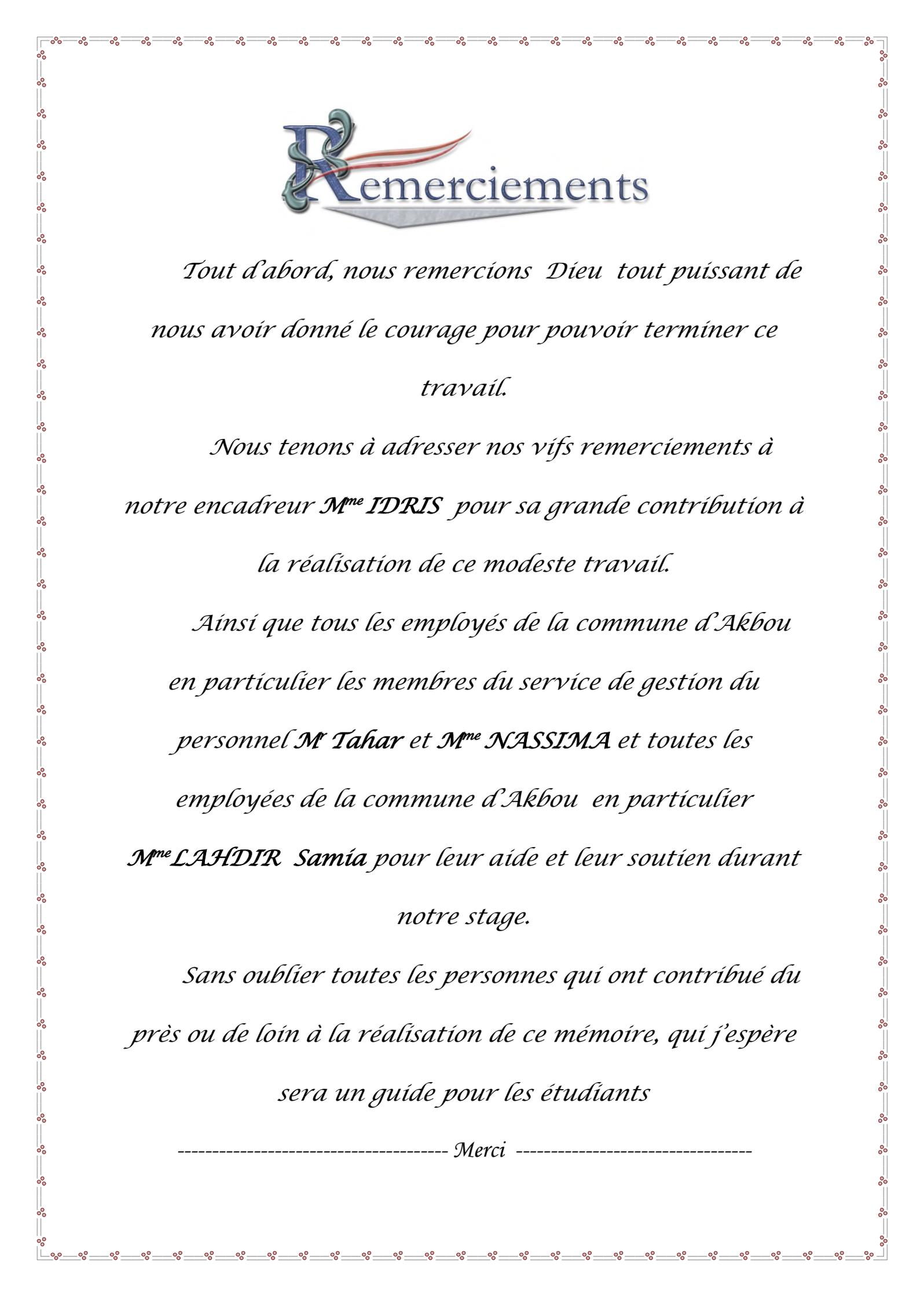
M^{elle} BENAMIROUCHE Fatima

M^{me} IDRIS Souhila



Année universitaire 2012 -2013





Remerciements

Tout d'abord, nous remercions Dieu tout puissant de nous avoir donné le courage pour pouvoir terminer ce travail.

*Nous tenons à adresser nos vifs remerciements à notre encadreur **M^{me} IDRIS** pour sa grande contribution à la réalisation de ce modeste travail.*

*Ainsi que tous les employés de la commune d'Akbou en particulier les membres du service de gestion du personnel **M Tahar** et **M^{me} NASSIMA** et toutes les employées de la commune d'Akbou en particulier **M^{me} LAHDIR Samia** pour leur aide et leur soutien durant notre stage.*

Sans oublier toutes les personnes qui ont contribué du près ou de loin à la réalisation de ce mémoire, qui j'espère sera un guide pour les étudiants

----- Merci -----



*Je dédie ce modeste travail à mes chers parents ELHADI
et FADILA qui m'ont soutenu tout au long de mes études,
sur tout à mon cher mari Khaled et sans oublier ma belle
mère BADIAA et mon beau père Ali et à mes belles
sœurs.*

À mes chers frères : LYES, WALID et ISELAM.

À mes chères sœurs : NEDJIMA, DIHIA et AMEL.

À toutes mes amies : Siham, Maro, Yasmína, Abbas,

KOUKOU, Lydia, Latifa, Fatíha

Dida, Samír, Samíra, djídji, louíza.

Liste des abréviations

<i>Abréviations</i>	<i>Significations</i>
A.P.C	Assemblée populaire communale.
A.N.E.M	Agence nationale de l'emploi.
T.I.C	Technologie de l'information et de communication.
S.N.A.P.A.P	Syndicat national autonome de personnel de l'administration publique.

La liste des tableaux

N° des tableaux	Les titres	pages
01	La répartition des salariés de l'APC d'AKBOU selon le sexe et le type de contrat.	54
02	La répartition des enquêtés selon le sexe.	55
03	La répartition des enquêtés selon le niveau d'instruction.	56
04	La répartition des enquêtés selon la catégorie d'âge.	56
05	La répartition des enquêtés selon l'ancienneté professionnelle.	57
06	La répartition des enquêtés selon le type de contrat.	57
07	La répartition des enquêtés selon le choix de métier.	58
08	La répartition des enquêtés selon les conditions de travail qui les motivent.	59
09	La répartition de enquêtés selon le niveau de satisfaction vis-à-vis des conditions de travail.	60
10	La répartition des enquêtés selon l'adhésion au syndicat de (SNAPAP).	61
11	La répartition des enquêtés selon l'importance accordée à la communication organisationnelle au sein de la commune.	61
12	La répartition des enquêtés selon les moyens de la communication utilisés.	62
13	La répartition des enquêtés selon les moyens de communication qui répondent à leurs besoins informationnels.	63

14	La répartition des enquêtés selon l'efficacité des moyens écrits de la communication au sein de la commune.	64
15	La répartition des enquêtés selon leurs l'opinion sur la communication informelle dans l'organisation.	64
16	La répartition des enquêtés selon le rôle de la communication formelle.	65
17	La répartition des enquêtés selon les obstacles qui entravent la communication organisationnelle.	66
18	La répartition des enquêtés selon la satisfaction de la communication au sein de l'organisation.	69
19	La répartition des enquêtés selon l'évolution souhaitée pour la communication organisationnelle.	70
20	la corrélation entre l'objectif de la communication organisationnelle et l'ancienneté professionnelle.	71
21	La répartition des enquêtés selon les type des relations entre les collègues.	72
22	La répartition des enquêtés selon la nature des relations de travail entre collègues.	73
23	La corrélation entre la relation avec la hiérarchie et l'ancienneté professionnelle.	74
24	La corrélation entre la qualité de relation au travail et la variable d'âge.	75
25	La corrélation entre le climat de travail et le type de contrat.	76
26	La répartition des enquêtés selon l'importance de la communication organisationnelle dans la création d'un climat social convivial.	77
27	La corrélation entre l'importance de la communication organisationnelle dans la création d'un climat social convivial	78

	et type de contrat.	
28	la corrélation entre le comportement le plus apprécié au sein de la commune et le niveau d'instruction.	80
29	La répartition des enquêtés selon les causes des malentendus entre les collègues.	81
30	La corrélation des enquêtés selon le degré de l'attachement à leurs organisation et le choix de métier.	82
31	La répartition des enquêtés selon leur attachement envers la tâche et l'organisation.	83
32	La répartition des enquêtés selon leurs opinions sur le changement de lieu de travail.	84
33	La corrélation entre le degré d'implication au travail et la variable de sexe.	85
34	La corrélation entre le sentiment d'appartenance (fierté) et l'ancienneté.	86
35	la corrélation entre la communication organisationnelle, l'adhésion et l'attachement avec le niveau d'instruction.	87

SOMMAIRE

Introduction.....I

Chapitre I : Cadre Méthodologique

Préambule

1. Les raisons du choix du thème 4
2. L'objectif de la recherche 4
3. Problématique..... 6
4. Hypothèses 8
5. Définition des concepts 8
6. La méthode et technique de recherche 12
7. Les difficultés rencontrés sur le terrain 15

Partie théorique

Chapitre II : la communication dans le contexte organisationnel

Préambule

1. Aperçu historique sur la communication organisationnelle 17
2. Les moyens de la communication organisationnelle 20
3. Les réseaux de la communication organisationnelle 24
4. Les modèles de communication organisationnelle 26
5. Les objectifs de la communication organisationnelle 28
6. Les déterminants de la communication organisationnelle 29

Conclusion

Chapitre III : l'implication organisationnelle ; facteurs et conséquences

Préambule

1. La nature et les différentes définitions de l'implication organisationnelle .. 34

2. Les types d'implication	37
3. Les approches de l'implication organisationnelle	38
4. Dimensions et facteurs de l'implication organisationnelle	41
5. Les conséquences de l'implication organisationnelle sur le travail	43
6. La politique et les problèmes de l'implication organisationnelle au sein de l'organisation	44
7. L'articulation théorique entre l'implication, motivation et satisfaction	45

Conclusion

Chapitre IV : Présentation de l'organisme d'accueil de l'échantillon

Préambule

1. Présentation de l'organisme d'accueil ; l'APC d'Akbou.....	49
2. Les moyens de la communication organisationnelle utilisés au sein de l'APC d'Akbou	52
3. Les données statistiques sur la population mère ; les salariés de l'APC d'Akbou	53
4. La présentation des caractéristiques personnelles de la population étudiée	53
5. L'opinion des enquêtés sur les différents moyens de communication au sein de l'APC	59

Conclusion

Chapitre V : climat social et l'implication des salariés enquêtés au travail

Préambule

1. Communication organisationnelle et le climat convivial au travail	67
2. L'impact de la communication organisationnelle sur l'implication au travail des salariés enquêtés	79
3. Les résultats de l'enquête et discussion des hypothèses	85
3.1 Les résultats de la première hypothèse.....	85
3.2 Les résultats de la deuxième hypothèse	86

Conclusion

Conclusion	90
-------------------------	----

Bibliographie

Annexes

Abréviations

Liste des tableaux

Introduction

À l'heure où le développement technologique s'enracine progressivement dans la société algérienne, les différentes organisations pour s'adapter elles se réorganisent pour établir une stratégie de la communication au sein de l'organisation. Pour réaliser cette fin qui peut se définir comme un ensemble de pratiques et d'actions destinées aux salariés ; les organisations utilisent les différents moyens de communication tels que les panneaux d'affichage, les assemblées générales, les notes de service, les notes d'information mais aussi l'internet et d'autres moyens oraux.

Le salarié passe une partie importante de son temps au travail, la satisfaction de ses besoins et la réalisation de son travail exigent d'instaurer des relations qui vont lui permettre de comprendre l'organisation et de développer des formes de sociabilité, en fait, un climat social convivial au travail favorise une meilleure implication et fidélisation de salarié à son organisation. L'implication est l'attachement psychologique dû à un ensemble de facteurs de motivation ou de pression organisationnelle affectée aux employés.

Une communication organisationnelle réussie est un objectif commun à toute organisation qu'elle soit publique ou privée car une meilleure diffusion et transmission de l'information pour faire adhérer le personnel aux buts et aux valeurs de l'organisation et en parallèle éviter les conflits et attacher le salarié à son travail.

Pour se rapprocher de nos objectifs de recherche, on a adopté un plan composé de :

- un cadre méthodologique dont on a développé les points suivants : les raisons de choix du thème, les objectifs de la recherche, la problématique, les hypothèses, définition des concepts, méthode et technique de recherche et en fin les difficultés rencontrées sur le terrain.
- Et d'une partie théorique composée de deux chapitres :

Chapitre 2 qui est intitulé « la communication organisationnelle dans le contexte organisationnel », dont on a essayé de présenter l'aperçu historique de la communication et les moyens de cette dernière.

Chapitre 3 qui porte sur l'implication organisationnelle, avec lequel nous visons à traiter l'appartenance et le degré de l'attachement de salarié à l'organisation.

- Et d'une partie pratique qui se subdivise à son tour, en deux chapitres qui sont :

Chapitre 4 qui traite la présentation de l'organisme d'accueil ; l'APC d'Akbou, et les caractéristiques personnelles des enquêtés ainsi que les moyens utilisés pour communiquer entre les fonctionnaires de différents niveaux hiérarchiques.

Chapitre 5 qui représente l'analyse et l'interprétation des résultats de l'enquête et la discussion de nos deux hypothèses de recherche à la lumière de ces résultats.

On achèvera notre travail par une conclusion générale.

Préambule

Dans ce chapitre, on va présenter le cadre méthodologique dont on développe les raisons de choix du thème, Les objectifs de la recherche, la problématique, les hypothèses, définition des concepts, méthode et technique de recherche enfin les difficultés rencontrés sur le terrain.

1. Les raisons de choix du thème :

Le choix du thème est motivé par des facteurs objectifs et subjectifs qui se résument comme suit :

- Acquérir des connaissances dans le domaine de la gestion des ressources humaines, en général et de la communication organisationnelle en particulier.
- Avoir une idée sur la politique de communication organisationnelle adoptée par les communes municipales algériennes et leurs stratégies face au développement des TIC.
- Comprendre comment la communication organisationnelle influence sur les relations et les comportements humains dans le contexte du travail.

2. Les objectifs de la recherche :

À travers notre recherche sur « la communication organisationnelle au sein de secteur public, le cas de la commune d'AKBOU, nous visons répondre aux objectifs suivants :

- Comprendre le fonctionnement de la commune d'Akbou sur le plan communicationnel.
- S'interroger sur les moyens de communication (classiques et modernes) préférés par la commune d'Akbou pour transmettre l'information nécessaire à ses employés, ainsi que sur l'efficacité et la rapidité de cette communication organisationnelle.
- Dégager les formes de l'implication organisationnelle présentée chez les salariés de la commune d'AKBOU.

- Donc, notre attention sera portée sur la communication organisationnelle, ces caractéristiques, ses formes, son contenu et les déterminants d'une communication efficace, ainsi que l'influence de la politique communicationnelle de l'organisation sur l'implication au travail de ses salariés.

3. la problématique :

Depuis les années 80, l'organisation a connu l'utilité de la communication et à la fois en raison de la restructuration de l'économie occidentale et après la crise de 1974 et de la réorganisation sociale qui l'accompagne.

En d'autres manières, les progrès technologiques de l'information et de la communication permettent de faciliter le fonctionnement de l'organisation pour faire adapter le salarié à son milieu du travail.

Si on parle de salarié le terme qui vient après c'est celui de l'organisation, qui est une communauté humaine dont le salarié est considéré comme un élément indispensable dans cette communauté, où il doit trouver un enracinement communicationnel et culturel qui lui permet de construire son statut et une meilleure appartenance à l'organisation. Pour accéder à ce dernier, les organisations doivent mener une réflexion stratégique et mettre en cohérence les différentes actions de communication. Il n'y a pas de groupe sans communication, ni une vie sociale sans échanges ; « la communication dans une organisation se conçoit aujourd'hui, comme un instrument d'adhésion aux valeurs de l'organisation et sa philosophie comme un instrument de construction et d'une solidarité et d'une implication des salariés par rapport à leurs employeurs »¹.

Donc, elle ne se limite pas à des relations de travail au sein de l'organisation uniquement, mais elle a un autre objectif qui est lié à la recherche d'un climat d'échanges et de relation entre les individus pour transmettre des informations et acquérir de nouvelles connaissances.

La communication organisationnelle est devenue une valeur centrale des sociétés modernes. Elle était intégrée dans tous les secteurs de l'activité humaine et surtout économique.

Pour les gestionnaires, le rôle de la communication consiste à apporter un soutien à la prise de décision et à informer les employés dans le but de favoriser leur

¹DECAUDIN Jean-Marc, IGALENS Jacques et les autres : la communication interne, stratégies et pratiques, 2^{ème} édition, DUNOD, Paris 2009, p02

socialisation et leur adhésion aux valeurs et aux principes de l'organisation. Les dirigeants savent que le succès de leur organisme sera le résultat entre autres, d'une communication de qualité efficace avec leurs employés.

Pour les employés, la communication organisationnelle joue un rôle essentiel de fait qu'elle leur permet de contribuer au succès de l'entreprise ; partager l'information sur la performance de l'organisation qui permet à la main d'œuvre de mieux comprendre l'orientation de l'organisation et comment celle-ci progresse sur le marché. Dans ce même ordre d'idée (Mihm) ¹précise que le partage de l'information permettant les succès de l'entreprise.

Vu l'importance de la relation entre l'individu et son organisation qui se décline en terme d'implication, ce dernier contient trois dimensions « affectives » qui correspondent à l'identification du salarié, ensuite la dimension « normative » qui correspond au sens du devoir ressenti par le salarié et en fin la dimension « calculée »² qui est l'intention de salarié de rester ou non dans l'organisation.

ALLEN et **MAYER**³ considèrent l'implication organisationnelle comme un ensemble de prédispositions mentales ou un état psychologique (sentiments

et/ou croyances) concernant la relation d'un employé avec l'organisation, l'employé à travers ces comportements s'identifie à son organisation et s'attache à son travail ou bien à son poste du travail.

Pour mener notre enquête, nous avons pris comme cas pratique la commune d'Akbou et notre question de recherche est formulée ainsi :

- Comment la communication organisationnelle au sein de la commune d'Akbou influe sur l'implication de ses salariés au travail ?

Autrement dit :

¹LAURIN Isabelle, L'influence de la communication organisationnelle sur l'autonomisation et la satisfaction au travail, in: <http://papyrus-bib-umontreal-ca/jspui/handle/1866/1577>. consulté le 08/01/2013.

²FABRE Claude, les conséquences humaines des restructurations, édition, l'harmattan, 1997, p150-151.

³Ibid., p 153.

- Quels sont les éléments (moyens et formes) qui déterminent la réussite d'une communication organisationnelle au sein de la commune ?
- Comment la communication organisationnelle influence- elle sur le climat social (la convivialité) au sein de l'APC d'Akbou ?
- Est-ce que les effets de la politique de communication adoptée par l'APC d'Akbou se répercutent sur le sentiment d'appartenance de ses salariés et leur adhésion au travail, autrement dit sur leurs implications au travail ?

4. Les hypothèses :

Selon **Madeleine GRAWITZ** : « l'hypothèse est une explication provisoire de la nature des relations entre deux ou plusieurs phénomènes et l'hypothèse scientifique doit être confirmée ou infirmée »¹.

- La communication organisationnelle rapprochée influe sur l'émergence d'un climat convivial.
- l'implication des salariés de la commune d'Akbou au travail est déterminée essentiellement, parla communication organisationnelle.

5. Définition des concepts :

▪ La communication organisationnelle :

Au sens **étymologique**, le terme communication vient du latin **communicare** : mettre en commun, être en relation.

En fait, la communication est l'un des plus importants phénomènes de l'espèce humaine ; c'est le processus de transmission des idées ou des sentiments d'un individu à un autre, il permet à la société de fonctionner, d'échanger, de vivre ensemble.

¹GRAWITZ Madeleine, méthodes des sciences sociales, 11^{ème} éditions, éd DALLOZ, Paris, 2001, P398.

Au sens **organisationnel** : « la communication peut être définie comme l'ensemble de principes, d'actions et de pratiques qui visent à donner du sens pour favoriser le travail en commun ». ¹

La communication organisationnelle ne concerne pas seulement le professionnel de la communication, mais elle fait intervenir trois autres acteurs ; **l'individu, l'équipe et l'organisation**, dont chacun à une influence sur l'autre.

On peut ajouter aussi que la communication organisationnelle n'a qu'une finalité ; qui il s'agit d'améliorer l'efficacité individuelle et collective de façon à faire adhérer tous les employés aux objectifs de l'organisation.

▪ **L'implication organisationnelle :**

L'implication : « traduction du concept anglo-saxon « **commitment** », l'implication correspond à la double relation d'identification et d'engagement d'une personne au travail.

Dans le contexte des facteurs explicatifs du comportement au travail, l'implication sert un besoin d'accomplissement et d'estime du salarié.

« L'implication est définie à la fois, comme l'identification et l'engagement dans une organisation particulière. Conceptuellement, l'implication peut être décrite selon trois facteurs :

- ✓ Une forte croyance et l'acceptation des buts et valeurs de l'organisation.
- ✓ La volonté d'exercer des efforts considérables pour l'organisation.
- ✓ Une très forte intention de continuer d'appartenir à l'organisation » ².

L'implication désigne l'adhésion pour l'accomplissement de travail et aussi la capacité de s'identifier à un mode d'organisation, à fin d'atteindre des objectifs communs.

¹DERTIE Philippe et Broyer Catherine, la communication interne au service de management, 2^{ème}éd, édition liaison, Paris, 2001, p39.

² LEDUFF Robert, encyclopédie de la gestion et du management, éd, Dalloz, Paris, 1999, p 463.

L'implication organisationnelle : « désignant les degrés d'engagement affectif et pratique des sujets dans les pratiques collectives, le terme implication issu de la psychologie et de la psychologie sociale est retenu dans les études portant sur les processus et les techniques de renforcement ou d'affaiblissement des investissements. Les groupes primaires, familles, clans ou ethnies, sont des lieux traditionnels des implications, mais les partis politiques, les sectes, les organisations peuvent être, provisoirement ou durablement, des lieux d'implication forte, éventuellement en rapport avec des enjeux de pouvoir »¹.

- **Adhésion² :**

Au sens sociologique, c'est un assentiment impliquant un vers une approbation active.

En comprend par là que l'adhésion est un acte, un processus par lequel on approuve (expressément ou tacitement) notre attitude d'intégré et s'attache un groupe à un moment donné.

- **Influence :**

« **Ifluentia**, en latin médiéval, désignait le pouvoir occulte attribué aux astres de modifier le destin des hommes.

Depuis, le mot est descendu sur la terre, il s'est humanisé pour désigner la capacité de chacun à changer les idées ou les actes d'autrui, souvent à leur issu.

La notion de l'influence renvoie à l'idée d'un pouvoir mystérieux d'autant plus efficace qu'il est invisible »³.

- **Climat convivial :**

Étymologie : mot latin « convive » relatif à la nourriture prise en commun et avec plaisir⁴.

¹ AKOUN André et ANSART Pierre, dictionnaire de sociologie, le Robert SEUIL, 1999, p272.

² GRAVETZ Madeline, lexique des sciences sociales, édition Dalloz, paris, 1999, p06.

³DORTIER Jean François, le dictionnaire des sciences humaines, éd science humaine, 2004, p 351.

⁴ Le ROBERT, Dictionnaire pratique de la langue française, édition, France loisirs, 2006, p 357.

En sociologie : « convivialité veut dire un mode d'existence en commun, fondé sur l'authenticité des rapports humains, la richesse et la réciprocité des échanges entre individus »¹.

Le climat convivial, c'est l'environnement où se trouve l'être humain où il fait des échanges entre les individus pour la réalisation de travail en commun.

▪ **Organisation² :**

Désigne des « groupements humains qui coordonnent leurs activités pour atteindre les buts qu'ils se donnent. Elle est de nature économique (l'organisation), sociale (syndicats), politique (partis) ou religieuse (églises).

Elle caractérise les diverses façons par lesquelles ces groupements agencent ou structurent les moyens dont ils disposent pour parvenir à leurs fins. Ces modes organisationnels sont appliqués à des ensembles concrets (atelier, réseaux, commercial, service après- vente) ou à des fonctions génériques (information, travail). Ce sont des instruments de rationalisation, permettant d'optimiser la gestion des ressources, la division des tâches, la répartition des pouvoirs ou les règles de fonctionnements ».

▪ **Le fonctionnaire :**

Se définit comme un « agent public titulaire d'un emploi permanent dans un grade de la hiérarchie administrative, ou un agent d'une organisation internationale »³.

On dit que le concept de fonctionnaire, c'est le synonyme de salarié, mais ce terme est beaucoup plus utilisé dans le domaine de management, mais lorsqu'en parle de l'administration en utilisant le terme de fonctionnaire.

¹ AKOUN André et ANSART Pierre, op.cit., p 115.

² LEDUFF Robert, encyclopédie de la gestion et du management, édition Dalloz, Paris, 1999, p 870-871.

³ La ROUSSE, dictionnaire encyclopédique Larousse, édition, Librairie Larousse, 1979, p562.

6. méthode et technique de recherche :

Pour pouvoir apporter des réponses aux questions posées dans notre problématique ; dans le but de réaliser la vérification empirique de nos hypothèses de recherche, nous devons suivre une méthode de recherche guidant notre démarche.

6.1 La méthode quantitative :

Selon **Omar AKTOUF** la méthode désigne : « les façons de procéder, les modes opératoires directs mis en jeu dans le travail de recherche »¹, cela veut dire, que le chercheur adopte la méthode par rapport à la nature de sujet et les objectifs qu'il souhaite atteindre dans sa recherche.

Notre présente étude s'inscrit dans une approche quantitative, qui tend à quantifier et mesurer les données collectées durant notre enquête de terrain, par des résultats chiffrés et essayer d'établir des liens significatifs entre les différentes variables et de répondre aux questions de la recherche.

6.2 La technique de la recherche :

Chaque recherche exige des techniques qui doivent être adéquates et bien choisies pour le recueil des informations sur le terrain et leur analyse, soit pendant l'exploration, la pré- enquête ou durant l'enquête, car bien choisir ses techniques de recueil des données détermine les résultats finales de l'enquête.

Dans notre étude, nous avons choisi la technique de **questionnaire** c'est une « technique directe d'investigation scientifique utilisée auprès d'individus, qui permet de les interroger de façon directive et de faire un prélèvement quantitatif en vue de trouver des relations mathématiques et de faire des comparaisons chiffrées »².

Notre questionnaire contient des questions à choix multiples et des questions ouvertes, qui sont divisées en quatre parties :

¹ AKTOUF Omar, méthodologie des sciences sociales et approches qualitatives des organisations, éd, presse de l'université du Québec, 1987, p 28(PDF).

²ANGERS Maurice, initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, éd casbah, Alger, 1997, p146.

- Première partie : porte sur l'identification des éléments sociodémographiques qui caractérisent les membres de notre échantillon d'étude.
- Deuxième partie : comporte des questions destinées à décrire les moyens de la communication organisationnelle utilisés par l'APC d'Akbou.
- Troisième partie : consiste à définir le climat de travail au sein de la commune d'Akbou.
- Quatrième et la dernière partie: contient des questions qui serviront à vérifier l'influence de la communication sur l'implication des salariés au travail.

6.3 La description de la pré- enquête :

Dans chaque projet de recherche, la pré- enquête est une phase assez précoce de terrain qui nous permet de nous familiariser avec ce dernier et de recueillir des informations générales sur l'organisation et sur notre objet de recherche, à travers des entretiens avec quelques membres de l'organisation dans le but d'avoir un supplément d'informations afin de clarifier la problématique et d'appréhender les réponses pour une construction de la compréhension de la réalité sociale. Tout en respectant la déontologie du processus d'une problématique plus précise et des hypothèses découlant du terrain.

Notre pré- enquête s'est déroulée entre 02/01/2013 jusqu'au 09/01/2013, durant lequel nous avons essayé de ramener le maximum d'informations qui nous ont été fournies par le personnel de la commune concernant les moyens de la communication organisationnelle et le climat de travail.

6.4 Le lieu et la date finale de l'enquête :

Nous avons mené notre enquête à l'APC D'AKBOU ; assemblée populaire communale, auprès des fonctionnaires de différentes catégories socioprofessionnelles et de différents services.

Notre stage pratique a été d'une durée de 60 jours (02 janvier jusqu'au 02 mars 2013). Durant cette période nous avons distribué 80 questionnaires en 03 jours sur les

travailleurs de différentes catégories socioprofessionnelles et nous avons récupéré uniquement 65 sur 80 questionnaires.

6.5 L'échantillon :

On dit que : « c'est la partie de l'univers qui sera effectivement étudiée et qui permettra par extrapolation de connaître les caractéristiques de la totalité »¹.

De ce fait l'échantillon, présente une partie de la population mère, la représentativité est une caractéristique imposable.

6.6 L'échantillonnage aléatoire stratifié :

Pour notre recherche, nous avons opté pour l'utilisation de l'échantillonnage aléatoire stratifié, qui nous aide à réaliser nos objectifs de recherche, d'avoir l'avis des différents grades professionnels sur la communication organisationnelle à la commune et aussi son influence sur l'implication des salariés au travail.

En effet, il est très important pour nous d'avoir un échantillon représentatif de la population mère et surtout des sous-groupes qui doivent représenter aussi d'une manière fidèle chaque catégorie socioprofessionnelle, chose qui nous a conduit à adopter l'échantillonnage aléatoire stratifié qui consiste à décomposer la population mère en strate, suivant une caractéristique bien déterminée, puis désigner pour chaque strate la taille de l'échantillon qui va la représenter.

Pour cela, nous utilisons une méthode d'échantillonnage aléatoire simple, c'est-à-dire, prélever aléatoirement des éléments dans chaque strate, ou tout le monde aura la même chance d'être sélectionnée. Ce plan d'échantillon est dit « un plan d'échantillonnage aléatoire simple stratifié ».

Concernant notre étude, nous avons une population mère composée de 720 travailleurs dont en trouve :

- 301 Titulaires.
- 331 Contractuels.

¹LOUBETDEL Bayle jean luis, initiation aux méthodes des sciences sociales, édition harmattan, Paris, 2000.

- 88 Pré- emploi.

Nous avons pris un échantillon de 11,11% qui représente 80 salariés de notre population mère.

En rapportant le pourcentage de chaque strate de la population mère par rapport a l'échantillon construit on a obtenu.

- Les titulaires : on a pris 43.75% de 331 on a obtenu 35 personnes.
- Les contractuels : on a pris 37.5% de 245 on a obtenu 30 personnes.
- Les pré-emplois : on a pris 18.75% de 88 on a obtenu 15 personnes.

7. les difficultés rencontrées sur le terrain :

- Difficulté de s'entretenir avec quelques responsables au cours de notre pré-enquête.
- Au cours de l'enquête, quelques salariés ont refusé de répondre à notre questionnaire de recherche, par peur qu'il soit un piège préparé par leur responsable supérieur.
- On a été confronté à des retards lors de la récupération des questionnaires et malgré tous nos efforts quelques salariés n'ont pas rendu leurs questionnaires.

Préambule

La communication organisationnelle est un élément très important pour la survie de l'organisation, elle intervient dans plusieurs situations, celle-ci doit tenir compte de tout ce qui se passe à l'intérieur de l'organisation.

Dans ce chapitre, on va présenter en premier lieu un aperçu historique sur la communication organisationnelle, dont on développe les points suivants (la communication pensée par le système de Taylor, par le système des relations humaines et le développement de la communication au sein des entreprises). Deuxièmement, nous allons essayer de traiter les moyens de la communication organisationnelle, troisièmement, on va aborder les réseaux de la communication, quatrièmement, les modèles de la communication, ensuite les objectifs de la communication organisationnelle et en fin les déterminants de la communication.

1- aperçu historique sur la communication organisationnelle :

Selon **DETRIE Philippe** : « la communication est un ensemble de principes, d'actions et de pratiques visant à donner de sens, pour favoriser l'appropriation à donner de l'âme, pour favoriser la cohésion et inciter chacun à mieux communiquer pour favoriser le travail en commun »¹.

On dira que, la communication au sein d'une organisation à travers la diffusion de l'information sert à favoriser la cohésion entre les salariés et motiver son personnel en les informant sur toute procédure du changement à venir.

Vu l'importance de la communication organisationnelle pour la réussite de l'organisation, plusieurs auteurs ont parlé sur la communication. Parmi lesquels on cite Taylor qui pense que la communication est comme un système et en ajoutant à cela l'école des relations humaines qui prend en compte les relations entre les individus et leurs organisations et aussi le développement de la communication après la deuxième guerre mondiale.

¹ DETRIE Philippe et BOYER Catherine, la communication interne au service de management, 2^{ème} édition liaisons, 2001, p 42.

a) La communication pensée par le système de Taylor :

« Le taylorisme est un système d'organisation du travail qui a profondément modifié le statut des compétences techniques et les informations nécessaires à la production, mais il peut aussi être regardé comme la première information d'organisation.

Pour Taylor, l'univers de l'organisation est devisé en exécutants et en concepteurs. Les compétences requises des exécutants sont très réduites, elles sont surtout axées sur leur capacité à obéir.

Les conceptions sont organisées en des unités homogènes selon les spécialités et les fonctions. On constate d'après cela que la légitimité du pouvoir des concepteurs qui sont situés en haut de l'échelle résulte de leur connaissance de travail mieux que ceux des exécutants.

Entre les deux pôles, exécutants et concepteurs, la communication se réduit aux documents d'information, écrits par les seuls concepteurs ou dirigeants.

L'ouvrier reçoit donc un titre individuel des directives collectives ou tout est prévu et réglé, c'est –à dire il n'a pas le droit d'y toucher ou d'y apporter sa propre connaissance ou expérience du problème. Or la seule occasion réelle de communication entre opérateurs et concepteurs vient, soit des difficultés à appliquer les normes imposées, soit des dérapages observés par les organismes de contrôle. Donc la base du système taylorien se repose sur l'information fragmentaire des exécutants par le haut de la pyramide, entre autres ce processus de communication ne peut être utile et efficace que lorsque le rapport direct entre l'exécutant et le concepteur est indispensable pour répondre à une difficulté »¹.

b) la communication pensée par le système des relations humaines :

Avec la prise en compte de l'information des relations humaines pour la compétitivité de l'organisation, la communication est plus particulièrement en tant

¹NGUYEN-THANH Fannelly, *la communication une stratégie au service de l'entreprise*, édition, economica, Paris, 1991, p 17.

que système, commence à émerger dans les organisations. C'est un système qui prend en compte les relations entre la culture, l'organisation et les individus, sous ses formes et tous les niveaux hiérarchiques.

La communication organisationnelle vient de la conscience qu'un système uniquement fondé sur le transfert d'information ne peut seul prendre en compte, les fonctionnements et les dysfonctionnements d'une organisation quel que soit et ne peut garantir la mise en application des stratégies décidées par la direction générale.

On comprend par là, que la communication organisationnelle cherche à aboutir à un rapprochement entre les différentes unités afin de construire un tout homogène ou il y aura un partage commun de valeur.

c) le développement de la communication au sein des entreprises :

La communication organisationnelle n'est pas une préoccupation récente, on peut voir son émergence dans les années d'après-guerre, même si des journaux d'entreprise existaient depuis plus un siècle, sa prise en compte se concrétise officiellement par la création des comités d'entreprise et par le lancement des premiers supports d'information interne à grande diffusion la création de «L'UJJEF»¹ en 1947 qui donne un statut à l'information dans l'organisation.

La période après 68 aux années 80 voit apparaître un nouveau flux d'information d'ailleurs des textes législatifs ont été promulgués dans ce sens portant sur le développement de la concertation avec le personnel d'encadrement : « le chef d'entreprise doit rechercher les moyens d'améliorer l'information et de développer la consultation du personnel d'encadrement dans les domaines intéressant la politique générale de l'entreprise, en vue de permettre à se personnel de mieux exercer les responsabilités qui lui incombent ...»².

À partir des années 1982 le salarié a le droit d'expression : « les salariés bénéficient d'un droit à l'expression directe et collective sur le contenu et

¹UNION des journaux et journalistes d'entreprise de France.

²DETRIE Philippe et BROYER Catherine, *la communication interne au service de management*, 2^{ème} édition, édition liaisons, Paris, 2001, p 39.

l'organisation de leur travail, ainsi que sur la définition et la mise en œuvre d'action destinées à améliorer les conditions de travail dans l'entreprise »¹.

Parmi les principes qui ont été établis entre l'employeur et les organisations syndicales on peut citer :

- ✓ obligation de négocier, et pas de conclure.
- ✓ Négociation au niveau entreprise ou établissement.
- ✓ Droit exercé pendant les heures de travail.
- ✓ Pas de réparation nouvelle des pouvoirs.

Depuis quelques années, la communication organisationnelle se rapproche du management :

- Le développement des structures participatives avec les cercles de qualités et autres groupes de progrès (création de l'association française des cercles de qualités en 1981).
- La volonté de renforcer la cohésion avec la célébration des valeurs, les audits de culture et de valorisation de l'histoire d'entreprise.

2- Les moyens de la communication organisationnelle :

L'organisation utilise un ensemble de moyens et d'outils pour permettre l'accès à l'information et assurer sa circulation au sein de l'entreprise pour mieux informer et faire participer les travailleurs à la prise de décision .

a) les moyens oraux :

La communication ne peut se concevoir sans écoute ni analyse provenant des cibles. C'est la base de toutes élaboration des messages et évaluation sérieuse des actions de communication, c'est l'outil essentiel qui permettra de vérifier dans quelques mesures les objectifs auront été atteints².

¹ Opcit, p 40

²BEAU Dominique et DAUDEL Sylian, stratégie d'entreprise et communication, édition Dunod, Paris, 1992, p 84.

- **Les réunions** : ce sont des lieux privilégiés de communication, qu'elles soient fonctionnelles ou improvisées.

Les réunions préparées sont une occasion particulièrement propice pour que passant la communication fonctionnelle et la communication interpersonnelle la cohésion d'une équipe de travail se construise autour des objectifs de l'entreprise ou de service optimiser l'efficacité des réunions de travail nécessite une réflexion sur les thèmes suivants :

- les objectifs des réunions la répartition des rôles.
- les types de réunions (de travail, d'information, de prise de décision ...)
- les facteurs d'efficacité des réunions (animateur, moyen, méthodes ...)¹

- **Le téléphone** : il constituait traditionnellement un outil de communication interpersonnelle ,or avec le développement des numéros verts et des téléconférences, le téléphone doit considéré comme un outil de communication de l'entreprise .la téléconférence peut résoudre les problèmes liés à la non-disponibilité physique des personnes , notamment lors des réunions de travail , le téléphone peut aussi être utilisé pour diffuser un certain nombre d'informations par la mise à disposition permanente du personnel d'un numéro-information² .

- **Les séminaires**, formation, animation : la formation est un lieu privilégié de communication de nombreuses sociétés maintiennent des cycles de formation dans le seul but de renforcer la culture, la motivation ou le sentiment d'appartenance de leur personnel³.

- **Les circuits informels** : ils se créent tout au long de l'histoire de l'entreprise ; ils sont généralement plus efficaces, mais plus crédibles que les circuits formels, ils s'enracinent dans les relations existantes entre les groupes culturels, l'utilisation des circuits informels est particulièrement importante pour désamorcer les rumeurs, ou crédibiliser des messages allant à l'encontre de ceux habituellement diffusés dans l'entreprise.

¹Opcit, p145.

²Ibid. p 102.

³Ibid. P103.

- **Les portes ouvertes, les visites d'entreprise** : elles permettent d'augmenter l'interprétation de trois univers, l'entreprise, le personnel et l'environnement externe local.

Elles permettent aussi de faire connaître le milieu de travail du personnel à la famille ; d'approfondir la connaissance de l'entreprise¹.

b) les moyens visuels :

- **Les affiches** : elles sont des outils classiques de communication, qu'elles se présentent sous la forme traditionnelle de papier ou d'affiches lumineuses, elles sont généralement bien utilisées en communication organisationnelle.

- **Les films** : les films d'entreprise sont trop souvent vus comme le moyen privilégié de la communication organisationnelle; or ils ne sont pas adaptés à toutes les situations et leurs effets sont limités. Car dès fois ils ne permettent pas de résoudre sur le problème lié à la communication, soit parce qu'ils ne correspondent pas ou plus aux attentes et aux besoins du personnel.

c) les moyens écrits :

L'écrit est le premier vecteur de communication organisationnelle. Bien utilisé, il permet de transformer des obligations de communication (diffusions, transmission d'instructions, publication de résultats...) en occasions de contacts.

Si la communication écrite reste dominante, son support évolue : le papier est progressivement remplacé par les moyens électroniques, même si peu d'entreprises ont réussi à imposer « zéro papier »²

- **Note de service** : la note de service telle qu'elle est utilisée dans les entreprises est plus un outil de management qu'un outil de communication, dans la mesure où elle arrive à cet effet pervers que le salarié ne la lit plus pour être informé, car soit il est déjà informé, soit il considère que ce que contient la note d'information ne le

¹DETRIE Philippe et BROYER Catherine, opcit, p 135.

²DEMONT- Lugol Liliane et autres, communication des entreprises stratégies et pratique, Armand colin, 2^{ème} édition, 2006, p 269.

concerne pas. La note de service est indispensable pour confirmer certaines informations données par l'intermédiaire¹.

- **Le compte rendu de réunion** : c'est un résumé des différentes interventions faites au cours d'une réunion, c'est un document de référence synthétique et fidèle qui est diffusé aux personnes ayant assisté à la réunion ou à d'autres personnes intéressées. Mais il est forcément incomplet, car il ne peut pas rendre compte de la totalité des échanges.

- **Le journal d'entreprise** : il permet de rappeler l'appartenance des salariés à un groupe ou une société de créer une vie de groupe, une vie collective et de donner des informations jugées nécessaires et intéressantes sur la vie collective et sur celle de l'entreprise.

Le journal d'entreprise peut devenir le lien entre les salariés, quelque soit leur rattachement, c'est-à-dire conçu comme mode participatif, amenant ainsi les personnes à s'impliquer en devenant source d'information ou collaborateur du journal.²

d) les moyens technologiques :

- **Les messageries** : les systèmes de messageries sont peut être moyens d'endiguer c'est la marée blanche, mais elle suppose un changement de comportement de la part des cadres .c'est un moyen rapide et interactif de transmission, nécessitant un minimum de formation des personnes et un exercice différent du management.

- **Télécopie et télex** : ce sont des moyennes rapides de communication entre établissement et entre filiale.

En tant que tels, ils trouvent peu de modes d'utilisation en communication organisationnelle.

- **Internet** : le net, dit- on couramment, donne à ses usagers la clé d'un monde virtuel ; ce considère parmi les médias de masse qui sont apparus au cours de se

¹NGUYEN-THANH flannelly, opcit, p104.

²Ibid. p105.

siècle¹, internet, c'est un réseau qui sert à faire des recherches scientifiques et d'autres activités d'une façon rapide.

- **Intranet** : l'intranet facilite et accroît considérablement les échanges informationnels de tous types entre les collaborateurs, l'avantage qu'il permet de diffuser une information à tous les destinataires au même moment, aussi la mise en place d'une organisation où les informations et connaissances sont partagées sans contraintes de temps, mais aussi d'espace c'est-à-dire sa rapidité de transmission dans peu de temps et moins d'effort.

3- Les réseaux de la communication organisationnelle :

On distingue deux catégories de réseaux de communication organisationnelle (le réseau formel et le réseau informel). Selon lesquels l'organisation fonctionne.

a) Le réseau formel :

Il utilise les moyens officiels mis à la disposition des interlocuteurs internes en permanences (panneaux d'affichage, journaux d'entreprise, boîtes à lettres, etc....) ; elle est souvent mentionnée sur l'organigramme².

Il existe plusieurs types de réseaux formels de communication, soit la roue, la chaîne, le Y, le cercle et l'étoile. Ces réseaux déterminent la structure à l'intérieur de laquelle l'information est transmise d'un individu à un autre.

La **roue** structure les rapports entre les individus de façon telle que l'information est toujours dirigée vers l'individu du centre, autrement dit les membres du groupe doivent nécessairement s'adresser à la personne du centre afin d'interagir. Ce type de réseau a l'avantage d'être très efficace lorsqu'il s'agit de résoudre rapidement des problèmes simples³.

La **chaîne** ici chaque individu doit communiquer l'information à la personne adjacente. L'individu qui se situe au sommet de la chaîne détient la plus grande part

¹ BAYLON Christian et MIGNOT Xavier, la communication ; les outils et les formes de la communication : une présentation méthodique et illustrée, 2^{ème} édition, Nathan, 1994, p 388-390.

² DOBIECKI. B, communication des entreprises et des organisations psychologique, édition ellipses, Paris, 1996, p 111.

³Ibid. p 112.

d'information et possède, de se fait, un certain pouvoir, s'est à dire que cet individu occupe un poste plus élevé comparativement (aux autres membres du réseau qui ont peu d'information et donc peur de pouvoir¹.

Le **Y** s'apparente à la chaîne en ce sens que le processus de communication est centralisé. La principale distinction réside dans le fait que le réseau en Y place deux membres égaux au niveau supérieur.

La **roue**, la **chaîne** et le **Y** peuvent être regroupés au sein de ce qu'on appelle des réseaux de communication centralisés, puisque l'information est invariablement dirigée vers une personne dans le cas de la roue et de la chaîne, ou bien vers deux personnes dans le cas de Y.

Lorsqu'un groupe adopte le **cercle** ou **l'étoile** comme réseau de communication, il s'assure que tous les membres possèdent un statut équivalent. Le cercle permet aux membres de réseau de communication décentralisés, il est impossible de déterminer un leader formel dans ces groupes, puisque les membres possèdent un statut équivalent.

On constate que les réseaux centralisés favorisent l'exécution de tâches simples avec un peu du temps et plus de précision que le réseau décentralisé. Ce dernier, quant à lui permet de résoudre efficacement des problèmes complexes et procure une plus grande satisfaction à ces membres.

b) Le réseau informel :

La communication informelle émerge naturellement des interactions sociales entre les membres d'une organisation. Le réseau formel ne parvient pas à satisfaire tous les besoins de communication et d'informations des individus.

Dans une étude mener par -JEWELL- ²qui a tenté de circonscrire les différents types de réseaux informels, ainsi deux types sont définis : le réseau **linéaire** et le réseau en **grappe**.

¹Ibidem, p113.

²DOLAN Shimon L, et autres, psychologie de travail et comportement organisationnel, 2^{ème} édition, édition Gaëtan, Québec, Canada, 2002, p160.

Dans le réseau **linéaire**, on peut donner un exemple, A transmet une information à B, qui le passe à C, qui le passe à D, et ainsi de suite.

Dans le réseau en **grappe**, A transmet l'information à une plusieurs personnes où encore ne la transmettent pas.

4- Les modèles de communication organisationnelle :

Les modèles de communication organisationnelle représentent les différentes manières dont l'information est transmise au sein d'une organisation. Il existe plusieurs types d'orientation de la communication possible dans une entreprise. Tout d'abord selon **ISABELLE LAURIN**¹, il est possible de reconnaître une communication descendante (vers le bas), une communication ascendante (vers le haut) et une communication horizontale (latérale).

4-1 la communication descendante (vers le bas) :

Historiquement appartenait aux dirigeants au sein des organisations une dimension tactique, c'est-à-dire de soutien à la bonne exécution des décisions, plutôt que stratégiques, celle de la participation à la prise de décision. la communication vers le bas réalise lorsque la direction informe et transmet des messages à ses employés.

Elle consiste également à regrouper les éléments d'information émanent à la hiérarchie et destinés à l'ensemble des salariés de l'entreprise, les outils les plus utilisés sont entre autres le journal interne et l'affichage.

4-2 la communication ascendante (vers le haut) :

La communication ascendante se définit par l'ensemble des pratiques visant à faire remonter, vers la haute direction, les attentes et les besoins d'information des employés.

La communication organisationnelle ne saurait être efficace si elle ignorait ce volet (remonter l'information vers la haute direction), elle pourrait même avoir des

¹ LAURIN Isabelle, *l'influence de la communication organisationnelle sur l'autonomisation et la satisfaction au travail*, Université de Montréal, 2006, in : [Http://: papyrus-bib-umontreal-ca/jspui/handle/1866/1577](http://papyrus-bib-umontreal-ca/jspui/handle/1866/1577).consulté le08/01/2013

effets négatifs, tels que les rumeurs, certaines études montrent que la communication ascendante suscite davantage de distorsions que la communication descendante. Les subordonnés auraient tendance à déformer l'information qui les ferait mal paraître. Plus la différence de statut n'est grande entre le subordonné et le supérieur, plus le subordonné aura tendance à supprimer ou à déformer l'information.

Selon **Katz** et **Kahn** 1978, les messages généralement transmis dans cette forme de communication peuvent consister en de l'information relative aux problèmes et au rendement des employés, de l'information touchant les politiques et les méthodes organisationnelles ou bien de l'information sur les directives pour effectuer une tâche. Les outils utilisés dans le cadre d'une communication ascendante sont entre autres les réunions de service, les sondages auprès des salariés et les boîtes à idées.

4-3 la communication horizontale (latérale) :

La communication latérale est celle qui intervient entre deux personnes occupent des postes de même niveau hiérarchique ou de niveau hiérarchique différent.

La communication entre les salariés doit en même temps être encouragée et contrôlée en milieu de travail, c'est à travers la communication latérale que le collègue apparaît comme étant la première source d'information dans l'organisation, la communication latérale est majoritairement orale, résultant de multiples rencontres formelles, notamment les échanges à proximité des machines à café, des contins et lors des sorties de services.

La communication entre les employés est une condition nécessaire dans une organisation, l'interaction inter services (département) est également une initiative de communication fortement favorisée entre les employés qui partagent l'information fonctionnelle et organisationnelle.

Donc en constate, que dans une organisation on peut trouver les trois modèles de la communication organisationnelle, quand l'information remonte vers le haut c'est-à-dire que cette information est ascendante, si l'information est prend la direction de supérieurs ; vers le bas aux travailleurs s'appelle une communication descendante et

si l'information circule entre les deux catégories hiérarchiques dites une communication transversale ou latérale.

5- Les objectifs de la communication organisationnelle :

L'objectif global de la communication organisationnelle consiste à gérer de manière optimale couple demande/offre d'informations dans l'organisation. sa veut dire que les messages qu'elle produit doivent être reçus et compris, ils doivent passer.

5-1 au service du projet d'entreprise :

La communication organisationnelle accompagne le projet socioéconomique de l'entreprise dont elle présente les objectifs et les modalités. La communication dans l'entreprise repose sur des projets concrets découlant d'objectifs réels. Ceux-ci sont tirés des orientations stratégiques et des engagements budgétaires. la démarche projet est un acte de communication, il devient insensiblement principe d'organisation.

5-2 accompagner le management :

Chaque type d'organisation correspond à un style de management et de communication .l'organisation taylorienne décompose soigneusement les rôles et les tâches de chacun dans un cadre marqué par le silence et l'application muette des directives. la recherche actuelle des modes de management plus participatifs suppose le développement de relation, de dialogue et d'écoute.

Information et communication sont aujourd'hui des compétences exigées de tout cadre, quels que soient son métier ou secteur d'activité. Aucune activité professionnelle de ce niveau ne peut se dérouler sans les capacités suivantes :

Capacité à rechercher et à travailler en équipe et à coopérer de façon efficace, capacité à écouter, à comprendre le client afin de prendre les initiatives appropriées .ces capacités sont les composantes des nouveaux objectifs professionnels de l'encadrement qui joue un rôle déterminant dans l'amélioration des apports humains. Pour mener à bien sa mission, l'encadrement doit être informé par la direction et aidé dans son rôle de communicant.

5-3relier et unifier :

Le troisième grand objectif de la communication organisationnelle est de mettre en communs un langage, une culture, un ensemble de valeur afin de développer une appartenance à l'entreprise.

La communication organisationnelle participe à la construction d'une image unifier et positive de l'entreprise l'image que le salarié a de son entreprise, des qualités requises pour y réussir et de son fonctionnement global, conditionne en grande partie la motivation et l'implication de chacun.¹

La communication organisationnelle sert aussi à :

- ✓ Sensibiliser le personnel aux objectifs de l'entreprise, et ce par divers outils, réunions sur des programmes de formation...etc.
- ✓ Aider la hiérarchie à faire descendre et remonter l'information qui joue un rôle fondamentalement dans l'évitement de la circulation des rumeurs.
- ✓ Faire connaître les différentes facettes de l'entreprise (projet, réorganisation interne, l'audit de communication ...) pour avoir une bonne perception de notre image en externe.
- ✓ Construire un esprit d'équipe et renforcer l'adhésion du personnel.
- ✓ Dans le but d'impliquer le personnel à son organisation.

6- Les déterminants de la communication organisationnelle:

Cet élément définit les déterminants d'une bonne communication efficace parmi ceux- ci- on note la quantité, la qualité et la clarté de l'information, et souligne aussi les déterminants d'une mauvaise communication.

6-1Les déterminants d'une bonne communication organisationnelle :

Dans un article important intitulé «l'influence, de la communication organisationnelle sur l'autonomisation et la satisfaction au travail » **AUGENDRE**

¹DALMEIDA Nicole et LIBAERT Thierry, *la communication interne de l'entreprise*, 4^{ème} édition, édition DUNOD, Paris, 2004, p 25, 26, 27.

(1997)¹ résume les clés de réussite d'une communication organisationnelle en trois points :

- **La quantité de l'information :**

La quantité de l'information transmise influence la qualité et la pertinence de celle-ci. Un surplus ou un manque de communication peut créer un effet néfaste sur le sujet à communiquer, tel que les travailleurs demandent toujours à recevoir plus d'information. Donc le surplus de communication est la meilleure approche, précisément l'efficacité des moyens et la qualité de l'information transmise.

- **La qualité de l'information :**

La qualité de l'information représente un aspect important quant à une bonne communication dans l'organisation. Le message doit être clair, précis et pertinent aux yeux des travailleurs ainsi le désir de communiquer est aussi important à considérer. Les travailleurs qui s'impliquent et considèrent leur travail important auront tendance à être plus influencés par la qualité de la communication, les travailleurs qui s'impliquent davantage sont plus motivés et performant mieux dans leur travail.

- **La clarté de l'information :**

Le fait de communiquer clairement au sujet des objectifs et des délais pour les atteindre influence positivement la qualité du travail. La communication claire au sujet du poste réduit l'ambiguïté du rôle et par la même voie vient augmenter la loyauté de travailleur.

Cela veut dire, pour que la communication organisationnelle réussisse au sein dans telle ou telle organisation le message transmis doit être clair, précis et pertinent et aussi ni un surplus ni moins de l'information.

¹LAURIN Isabelle, opcit.

6-2 Les déterminants d'une mauvaise communication organisationnelle :

En fait, la communication peut apporter des effets néfastes à voir rendre malade l'organisation. Selon **AUGENDRE**¹, il existe sept principales carences de la communication.

- L'absence de dispositifs formalisés de communication dans l'organisation (l'affichage, réunion...etc.), les messages transmis par les rumeurs sont souvent rapides, incomplets, déformés, empreints de préjugés, entachés d'erreurs et de sources de fausseté.
- La communication formelle prend le dessus des relations humaines, certains dirigeants développent des outils de communication, mais tendent à délaisser ou à oublier la communication de face à face alors que cette dernière demeure nécessaire dans certaines organisations.
- La communication ne doit pas seulement être descendante, mais également ascendante.
- La présence de maillons faibles existe lorsqu'un un des intermédiaires entre la direction et le corps social ne joue pas son rôle.
- Les décalages de vitesse entre les circuits d'informations arrivent souvent, car la hiérarchie est un circuit long tandis que les rumeurs connaissent un circuit très court. Il est difficile de contrôler la vitesse de circulation de l'information.
- La distance des sources arrive lorsque les travailleurs sont appelés à travailler sur multiples projets transversaux et la hiérarchie intermédiaire n'a pas communiqué sur tous les mêmes messages à ses équipes.
- L'inflation ou la pénurie des échanges entraîne la difficulté de percevoir la communication au bon moment.
- En dire que lorsque le discours de l'organisation est mal maîtrisé, celui – ci peut engendrer un décalage dans la compréhension de message et aussi des conséquences négatives pour le personnel en particulier et sur l'organisation en général.

¹Opcit, P33.

Conclusion

Dans ce chapitre, on a présenté en premier lieu l'aperçu historique sur la communication organisationnelle, dont on a développée l'émergence de la communication organisationnelle et l'identification des différents moyens de la communication orale , écrite et électronique utilisée au sein de l'organisation auprès des salariés , de ce fait que cette dernière a le même objectif qui est celui de transmettre l'information et de gérer de manière optimale le couple la demande et l'offre de l'information .

Préambule

Depuis près de trente ans, l'implication organisationnelle est une des variables les plus étudiées par les chercheurs en gestion des ressources humaines et en management des organisations. Cela s'explique par l'importance de cette variable pour la compréhension du comportement des individus au travail et trouver les moyens pour augmenter la fidélisation vis-à-vis de l'organisation.

Ce chapitre est réservé à l'implication organisationnelle, dont on va développer la nature et les différentes définitions de l'implication organisationnelle, les types de l'implication, les approches de l'implication (unidimensionnelle et multidimensionnelle et/ou tridimensionnelle), les dimensions et les facteurs de concept de l'implication organisationnelle, les conséquences de l'implication organisationnelle sur le travail, Politique et les problèmes de l'implication organisationnelle au sein de l'organisation, l'articulation théorique entre l'implication, motivation et satisfaction organisationnelle.

1. La nature et les différentes définitions de l'implication organisationnelle :

Avant de passer à les différentes définitions de l'implication organisationnelle, il est nécessaire d'avoir la nature de l'implication organisationnelle, se qui ont considéré l'implication comme une attitude, ou comme un comportement.

1.1 L' approche attitudinale de l'implication :

Selon **MATHIEU** et **ZAJAC** (1990), distinguent deux formes d'implication organisationnelle ; attitudinale, dont une échelle de mesure a été développée par plusieurs auteurs parmi eux **DUBOIS & JOLIBERT**, qui caractérisent l'implication organisationnelle dans le comportement et les attitudes de l'individu¹.

¹ VAHE – HENNEQUIN Caroline, *l'implication organisationnelle et structure en réseaux*, ddata.over-bloq-com /xxxxyy/o/32/13/25/, implication organisationnelle- structure- en –réseaux- Vahe- Hennequin- PDF.

➤ **Les intérêts de l'approche attitudinale :**

« Les chercheurs en management considèrent en général l'implication organisationnelle comme une attitude.

Depuis 1950, la notion d'attitude a fait l'objet de nombreuses réflexions, en particulier dans les domaines du marketing et de la psychologie. Selon **DUBOIS & JOLIBERT**, « les attitudes sont des dispositions acquises au cours des interactions de l'individu ». L'attitude d'un salarié à l'égard de son organisation représente donc le résultat de ses expériences passées avec l'organisation, ou d'une situation particulière dans laquelle il s'est trouvé en relation avec elle. Selon les chercheurs en psychologie et en marketing, l'attitude compose trois formes :

- Une dimension affective, ou émotionnelle qui correspond au sentiment à l'opinion de l'égard d'un objet, d'une personne, ou d'une organisation.
- Une dimension cognitive, ou calculée : la prédisposition (favorable ou défavorable) représente le résultat d'un calcul, d'un raisonnement.
- Une composante conative : elle représente la prédisposition à se comporter à agir-favorablement ou défavorablement par rapport à l'objet de l'attitude l'approche attitudinale de l'implication contient de trois raisons :
 - ✓ Elle permet d'étudier les liens profonds, affectifs ou cognitifs, entre le salarié et son organisation
 - ✓ Elle peut fournir des indications sur les comportements des individus. La nature des salariés renseigne sur leurs prédispositions comportementales par rapport à l'organisation, ou sur leurs comportements futurs.
 - ✓ L'approche comportementale comporte des limites conceptuelles et méthodologiques importantes »¹.

➤ **Les limites de l'approche comportementale :**

« L'approche comportementale consiste à aborder l'implication comme un ensemble d'actes. Comme la souligne **NEVEU**, si d'un côté, l'implication attitudinale s'inscrit dans un contexte intériorisé de nature affective, l'implication

¹FABRE Claude, les conséquences humaines des restructurations, édition L'Harmattan, Paris, 1997, p145, 146,

comportementale, d'un autre côté, est associée à un processus d'extériorisation. L'idée est d'apprécier l'implication au travers des actes délibérés de l'individu et non plus au travers de son lien psychologique avec l'organisation. Appréhendée comme une attitude, l'implication renvoie à la notion d'affect de calcul et de raisonnement. Malgré son originalité, l'approche comportementale comporte des limites conceptuelles et méthodologiques importantes :

- ✓ La confusion entre implication comportementale et intention de comportement : plusieurs chercheurs définissent l'implication comportementale comme une intention et non comme un comportement effectif.
- ✓ Le manque d'outils fiable de mesure de l'implication comportementale est la seconde limite. La confusion conceptuelle évoquée plus haut a conduit différents chercheurs à mesurer l'implication comportementale avec des échelles visant à évaluer des intentions de comportements et non d'actes.
- ✓ Son abandon progressif par les chercheurs confirme les difficultés évoquées. Les chercheurs s'orientent en grande majorité vers une approche attitudinale de l'implication, dont les enjeux pratiques et théoriques sont nombreux »¹.

Cela veut dire que, l'approche attitudinale c'est l'ensemble des émotions et des sentiments qui sentent l'individu envers l'organisation, c'est lié beaucoup plus à l'état psychologique de l'individu. Par contre l'approche comportementale c'est l'ensemble des actes et des actions qui fournissent l'individu pour l'exercice d'un travail et d'après ces forces en peuvent mesurer le degré d'implication de salarié envers l'organisation.

1.2 les différentes définitions de l'implication :

L'implication organisationnelle est un concept qui a fait l'objet de nombreuses définitions. Ces définitions permettent de traduire une relation entre l'individu et son univers de travail notamment l'organisation dans laquelle il travaille.

- « Selon **MOWDAY&AL(1982)** :

¹Opcit , p147, 148.

Définissent l'implication organisationnelle comme « l'importance relative de l'identification et de l'engagement d'un individu dans une organisation particulière ».

- Selon **O'REILLY & CHATMAN**(1986) :

« C'est l'attachement psychologique ressenti par un individu pour une organisation, il reflète le degré d'internalisation et d'adoption des caractéristiques et des perspectives d'une organisation »¹.

- Selon **ALLEN & MEYER** (1990) :

Définissent l'implication comme « l'état psychologique qui relie l'individu à l'organisation »².

- Selon **THEVENT** (1992) :

Confirment les enjeux de l'implication des salariés pour l'organisation « impliquée, adhérant aux buts et aux valeurs de l'entreprise : il serait dévoué à celle – a pour l'aider à réussir et renforcer ses valeurs les plus fortes. En un mot, voilà le type même de personne dont l'entreprise aurait besoin dans ces périodes incertaines ou elle doit assumer de très profonds changements »³.

On résulte de ses définitions, que l'implication organisationnelle c'est la relation et l'attachement psychologique de l'individu à son organisation. Cet attachement est conséquent d'un ensemble de motivations personnelles et /ou des pressions organisationnelles.

2. Les types d'implication :

Selon **MORREW** (1983), « lors de ces premières recherches sur l'implication, a construit une typologie à ce concept. Constituée selon elle de 5 catégories portant sur

¹ DAOUD BEN ARAB Sonda, *l'implication organisationnelle : levier pour la performance financier ? Une étude dans le contexte tunisien*, in : <http://www.unifr.ch/rho/argh/2001/articles/pages/papers41.pdf>

² OLIVIER Herrabah, MIGNONAC Karim et SIRE Bruno, *revue de gestion des ressources humaines*, édition ESKA, N°59, janvier, février mars, Paris, 2006, p 4.

³ LAHMOUZ Karima, *impact des opérations de fusion- acquisition sur l'implication organisationnelle des cadres : quelques pistes de recherche*, in : www.uqtr.ca/revue-travail/articles/2005 Karima lahmouz, vol 4 num 1 pp63-85.PDF.

les valeurs au travail, l'implication dans la carrière, dans l'emploi occupé, dans l'organisation, en fin dans le syndicat »¹.

- « **L'implication dans les valeurs au travail** ; inspirée de l'éthique protestante du travail de **WEBER**(1958), cette conception suggère que le travail est une valeur en soi et que les efforts au travail témoignent de la valeur personnelle de l'individu.
- **L'implication dans la carrière** ; elle représente l'importance attachée par le salarié à sa progression professionnelle. Elle reflète le souci des objectifs de développement personnel à travers de l'activité professionnelle.
- **L'implication dans l'emploi occupé** ; elle représente l'importance attachée à l'emploi et la manière dont le salarié s'identifie à son emploi. L'engagement dans l'emploi a été aussi abordé sous un angle cognitif, comme le fruit de l'évaluation par le salarié de sa performance au travail selon l'image qu'il a de lui - même.
- **L'implication dans l'organisation** ; elle représente l'adhésion aux buts et aux valeurs de l'organisation et indique la prédisposition à fournir des efforts pour l'organisation.
- **L'implication dans le syndicat** ; elle représente le degré d'adhésion de l'individu aux valeurs du syndicat, et la volonte de rester membre de cette institution »².
- D'après ces types de l'implication déjà cités, on peut dire que le salarié s'impliquer dans tous se qui ont de relation avec son environnement de travail, pour garder la loyauté et fidélisé envers leur organisation.

3. Les approches de l'implication organisationnelle :

L'implication organisationnelle a fait l'objet de nombreux travaux visant à comprendre les dimensions, ses mécanismes, ses déterminants et ses effets. À la fin des années 1980, les chercheurs distinguent deux approches : l'approche unidimensionnelle et l'approche multidimensionnelle.

¹ VAHE – HENNEQUIN Caroline, *L'implication organisationnelle et structure en réseaux*, in : [ddata.over-bloq-com /xxxxyy/o/32/13/25/](http://data.over-bloq.com/xxxxyy/o/32/13/25/), implication organisationnelle- structure- en –réseaux- Vahe- Hennequin- PDF.

²FABRE Claude, op.cit., p 148, 149.

a. L'approche unidimensionnelle :

On distingue trois approches de l'implication, l'approche affective, l'approche cognitive, et l'approche normative, plus marginale. Les travaux réalisés entre 1970 et 1990 ont une vision unidimensionnelle.

▪ « L'approche affective :

représente la conception dominante de l'implication, elle peut être défini comme l'attachement de l'individu à l'organisation, et se caractérise par l'adhésion aux buts et aux valeurs de l'organisation **Allen** et **Mayer** (1990), constatent que cette définition est la plus largement utilisée : « l'approche de l'implication la plus fréquente dans la littérature est celle qui considère l'implication comme un attachement affectif ou émotionnel envers l'organisation tel qu'un individu fortement impliqué s'identifie, s'engage, et prend plaisir à être membre de l'organisation qui l'emploie ». On retrouve ces aspects dans la définition de **Buchanan** qui affirme que l'implication suppose trois conditions :

- l'identification, qui se repose sur la congruence des valeurs et objectifs de l'organisation et des valeurs et attentes de l'individu.
- L'implication, définie comme le lien psychologique entre l'individu et son travail.
- La loyauté, qui représente le sentiment d'affection et de devoir pour l'organisation¹.

▪ L'approche cognitive ou calculée :

L'idée est que le salarié définit ses liens avec l'organisation selon l'évaluation des contributions qu'il engage et des gains (rétributions) qu'il pense obtenir. Cette approche se base sur deux théories : la théorie de l'échange et la théorie des investissements.

¹MANVILLE Caroline, *l'implication organisationnelle et les perceptions de justice des salariés contingents*, [www. Uqtr.ca/revue – travail, articles/2001](http://www.Uqtr.ca/revue-travail/articles/2001), Manville caroline, vol 3 num 2 p 973 – 995, PDF.

- **L'approche normative :**

L'implication proviendrait non plus d'un calcul ou d'un attachement affectif, mais plutôt du sentiment de devoir que ressent le salarié. Il s'implique parce qu'il pense que c'est bien, ou moral d'agir »¹.

D'après l'approche unidimensionnelle en dire que, cette approche est contient de trois dimensions affective sou l'implication est défini comme l'attachement affectives c'est-à-dire par les émotions qui sentent l'individu vers son organisation. Ensuite, la dimension calculée dont l'individu est lié à son organisation par des gains qui réalise, en fin, la dernière dimension ; s'appeler normative, ainsi que le salarié dans cette dimension se ressent un sentiment de devoir envers son organisation.

b. « L'approche multidimensionnelle (tridimensionnelle):

Considérant que l'implication ne se réduit pas à une facette, d'autres chercheurs adoptent une approche multidimensionnelle. Les premières tentatives de définitions sont anciennes (**KELMAN**, 1958 ; **KANTER**, 1968), mais les études de terrain abordant l'implication comme un concept multidimensionnel ne se développent que récemment. Parmi les qui ont adoptant l'approche multidimensionnelle :

- **Selon O'REILLY&CHATMAN(1986):**

Pensent que l'implication possède trois dimensions distinctes :

- ✓ La soumission « compliance », qui correspond à l'idée selon laquelle le salarié s'implique plus ou moins en fonction des rétributions perçues en échange de ses contributions. L'individu serait donc davantage soumis s'il juge que les récompenses qu'il peut percevoir seront satisfaisantes rapport à ses efforts.
- ✓ L'identification, qui dépend de l'adéquation des buts et valeur de l'organisation avec les buts et valeur du salarié. L'identification sera d'autant plus forte que l'individu pense retrouver dans l'organisation ses propres attentes et valeurs.

¹FABRE Claude, opcit, p 152.

- ✓ L'internalisation, qui représente l'intégration des normes et valeurs de l'organisation. Elle dépasse l'identification, c'est-à-dire l'acceptation pure et simple de ces valeurs.

4. Les dimensions et les facteurs (antécédents) de l'implication organisationnelle :

En nous basant, sur les propos d'**Allen & Mayer** (1997) dont les travaux servent actuellement de base à la majorité des recherches. Nous retenons les dimensions suivantes :

- **L'implication affective (psychologique ou attitudinale) :**

Elle est caractérisée par trois facteurs notamment une forte croyance et acceptation des valeurs et des objectifs de l'organisation, une volonté de réaliser des efforts considérables en faveur de l'organisation et un fort désir de rester membre de cette dernière. (**MOWDAY & AL**, 1982) l'implication affective, fondée sur un attachement émotionnel, reflète donc l'identification d'une personne dans une organisation particulière¹.

- **L'implication calculée ou continuer :**

Elle s'articule autour de deux théories, notamment la théorie de l'échange réciproque et la théorie des avantages comparatifs. Ces théories impliquent la comparaison entre les avantages tirés et les sacrifices effectués. L'implication calculée renvoie aux éléments qui ont de la valeur pour l'individu considéré et qui seraient perdus s'il quittait l'organisation (temps, effort, compétences développées, à l'intérieur de l'organisation).

¹ DAOUD BEN ARAB Sonda, *l'implication organisationnelle : levier pour la performance financier ?* Une étude dans le contexte tunisien, [http //www.unifr. ch/rho/argh2001/articles/pages/papers41.PDF](http://www.unifr.ch/rho/argh2001/articles/pages/papers41.PDF).

L'implication calculée renvoie également au manque d'alternatives qui se présentent à la personne en envisageant de quitter l'organisation actuelle¹.

▪ **L'implication normative :**

L'implication normative résulte de la perception du salarié et des pressions sociales, qui s'exercent sur lui en faveur d'un comportement déterminé. C'est la totalité de ces pressions internalisées qui poussent l'employé à agir de manière à satisfaire les buts et intérêts organisationnels. En ayant une forte implication normative, l'employé ne quitte pas l'organisation, car il trouve qu'il est immoral d'agir aussi².

On résulte d'après, ses trois dimensions de l'implication que sont caractérisent des états psychologiques différents ; en trouve, les salariés qui ont caractérisés par une forte implication affective de rester dans l'organisation et par ceux qui ont caractérisés par une forte implication calculée c'est dû à les besoins et les objectifs qu'ils veulent de réaliser, ensuite ce qui concerne les salariés qui déterminés par une implication normative ne quittent pas l'organisation parce qu'ils se sentent obligés de le faire appartenir à l'organisation par rapport seulement à les objectifs personnels .

4.1 Les antécédents ou les facteurs de l'implication organisationnelle :

L'implication organisationnelle ne se crée pas d'elle-même. De nombreux antécédents sont susceptibles de favoriser son développement. Les facteurs influençant l'implication organisationnelle peuvent être regroupés en deux catégories : facteurs organisationnels et facteurs personnels liés à l'individu.

- **Les déterminants liés à l'organisation** comprennent les caractéristiques de travail, l'équité (notamment en terme de rémunération), la communication, le

¹Ibid.

²SESSOU Kouffi, implication organisationnelle des salariés des ONG togolaises, www. Unifr.ch/rho/agrh 2007/articles/pages/papiers/papier 54.pdf.

support organisationnel, le leadership ainsi que certaines pratiques de gestion des ressources humaines.

- **Certaines caractéristiques personnelles :** ce sont des caractéristiques construites pendant l'éducation : il s'agit de « l'éthique protestante » qui donne une valeur intrinsèque au travail comme fin en soi, de l'estime de soi et du besoin de développement personnel. Parmi les caractéristiques en cite l'âge, sexe, niveau du poste et l'ancienneté¹.

5. Les conséquences de l'implication organisationnelle sur le travail :

L'implication organisationnelle induit ainsi trois types de comportements au travail, que nous allons développer ci-après : la rotation du personnel, l'absentéisme et les comportements productifs des employés :

- « **La rotation du personnel et l'intention de quitter l'organisation :** Au cours du siècle dernier, des centaines d'études ont été réalisées afin de comprendre, mesurer et prédire le roulement du personnel dans le but de saisir le processus décisionnel qui amène un individu à quitter ou garder son emploi. De nombreuses recherches ont montré la relation négative entre intention de départ et implication organisationnelle.
- **L'absentéisme :** Les analyses de **Mathieu** et **Zajac** constatent une corrélation positive, mais relativement faible entre le présentéisme et l'implication organisationnelle affective. Cette faiblesse de la relation peut s'expliquer par le fait qu'il n'a pas été fait de distinction entre le caractère volontaire ou involontaire de l'absentéisme. En effet, dans la méta-analyse de Meyer et ses collègues, il existe une différence selon que l'absentéisme est volontaire ou non. L'implication affective est davantage liée à l'absentéisme volontaire qu'à l'absentéisme involontaire. L'absentéisme involontaire est celui où le salarié n'a d'autre choix que de s'absenter, en raison de maladie ou de tout autre motif l'empêchant d'être présent à son lieu du travail. Par contre, l'absentéisme volontaire est celui où le salarié choisit de ne pas se présenter au travail, sans raison valable.

¹LOUCHE Claude, *psychologie sociale des organisations*, éd, Armand colin 2010, 2^{ème} édition, Paris, p 86, 89.

- Les comportements productifs des salariés et la performance de l'organisation : Pour étudier l'influence de l'implication sur la performance, nous devons distinguer selon la dimension de l'implication que l'on étudie, comme dans le cas de l'absentéisme »¹.

6. Politique et problèmes de l'implication organisationnelle au sein de l'organisation :

6.1 La politique de concept de l'implication :

« L'adaptation ne suffit pas : on veut plus encore en cherchant l'implication des personnes, c'est-à-dire l'initiative, l'investissement et l'engagement de la part des personnes pour assurer l'efficacité collective. On veut de l'implication, c'est-à-dire que l'on attend des personnes qu'ils soient suffisamment concernés par les buts de l'organisation et ses valeurs pour réagir de manière appropriée aux situations. Toutes les évaluations vers la globalisation des activités, l'éclatement des structures ou le besoin de flexibilité ont en commun de limiter les « coûts de transaction » nécessaire au sein de la structure : chacun doit réagir par lui-même et disposer des références pour le faire de manière appropriée dans le sens des buts et valeurs de l'organisation.

P. Senge, distingue les compétences nécessaires à une organisation aujourd'hui ; son approche est fortement marquée par les théories des systèmes, mais à cela s'ajoute une « vision partagée », qui compléterait des règles ou structures communes.

Mais vision partagée et référence commune ne découlent pas du vœu pieux et il ne suffit pas de les affirmer pour qu'elles opèrent »².

Donc, les organisations aujourd'hui ont besoin des salariés qui ont impliqué à leurs organisations c'est-à-dire être fidèle, adhérant aux buts et aux valeurs de l'organisation et de donner une valeur son travail.

¹SIDANI Dina, *implication organisationnelle des enseignants : comment et pourquoi ?*, in : www.fgm.usj-edu.lb/files/a24.2001.PDF .

² THEVENET Maurice, *la culture d'entreprise*, 4^{ème} édition, PUF, Paris, 2003, p 30, 31.

6.2 Propositions pour la résolution des problèmes de l'implication :

L'implication dans ce sens ne concerne pas la performance, mais plutôt un héritage qui doit l'organisation lui donner pour renforcer le sentiment de ses salariés aux buts et aux valeurs de cette dernière. De ce que nous l'avons, voir dans les points suivants :

- « L'implication dans l'organisation n'est pas synonyme de performance. Chacun connaît des personnes impliquées non performantes.
- Pourtant l'implication dans l'organisation est utile comme ressource ; elle représente un patrimoine de confiance dans l'organisation et un attachement à ses buts et ses valeurs ; c'est donc une ressource.
- Il n'est pas possible de créer l'implication qui provient de l'individu lui-même, de son adhésion et de sa volonté même si on peut toujours essayer.
- Sans pouvoir changer les personnes et les impliquer, l'organisation prise peut pourtant agir parce que l'implication a un rapport avec la culture »¹.

7. L'articulation théorique entre l'implication, motivation et satisfaction :

Ces concepts se rassemblent, car ils sont issus des travaux de l'école des relations humaines, ils s'occupent tous de la personne dans les situations de travail et visent à améliorer la performance.

« La motivation est une notion apparue dans les années 30. Elle indique un mouvement, un dynamisme ; c'est la force intérieure qui amène quelque à accomplir une tâche ou un but. Elle se réfère au projet personnel et à la manière dont il va changer tout au long des expériences de la vie. La satisfaction au travail est une notion-clé des années 70. Tandis que la motivation évoque le dynamisme, la satisfaction est perçue comme un état plus ou moins positif, résultat de l'expérience de travail.

L'implication est une nouvelle notion, apparue dans les années 80 et (qui pris de l'importance au cours des années 90(MICHEL ,1994 ; MORIN, 1996). Elle apporte l'idée de développement d'un projet personnel, qui est en liaison avec le système des

¹Ibid. p 98.

représentations et les caractéristiques culturelles de l'organisation. L'implication concerne la manière dont l'individu s'identifie à son travail et s'y projette.

Les liens entre l'implication et la motivation, selon **THEVENT** (1992), peuvent se résumer aux points suivants :

- Les deux notions correspondent à une attitude de la personne envers la situation de travail.
- La motivation évoque plutôt la notion calculatrice de l'individu qui répartit son intérêt dans les récompenses venant de l'organisation, tandis que l'implication représente davantage les notions d'effort, de valeur ou d'identité personnelle.
- Les théories de la motivation sont centrées sur l'accomplissement de la tâche. Les théories de l'implication, même si elles sont très diverses, ont plutôt tendance à se centrer sur l'organisation

En ce qui concerne les différences entre l'implication et la satisfaction, on peut signaler que la satisfaction est le résultat d'un état alors que l'implication suggère une action de la personne. **SALEH**(1981) relève une autre différence : « alors que la satisfaction change avec la situation, l'implication au travail constitue une variable différentielle stable qui ne dépend pas exclusivement de la satisfaction, mais se fonde sur le concept de soi internalisé. En d'autres termes, comparée à la satisfaction, l'implication dépend moins des caractéristiques objectives du travail que du besoin individuel de maintenir l'image de soi ».

En fin, **BASTON**(1993) signale encore que « l'étude de l'implication dépasse celle de la satisfaction dans la mesure où, théoriquement, elle prédit mieux l'activité humaine dans le contexte du travail. Par exemple, la rotation des emplois, l'absentéisme ou la qualité de la performance ».

Selon le modèle de **LOCKE** et **LATHAM** (in **THEVENT**, 1992) ; l'implication est considérée à la fois comme une cause de la motivation et une conséquence de satisfaction »¹.

¹ LANDIER Hubert et LABBE Daniel, le management du risque social, édition d'organisation, Paris, 2001, p 15, 16.

Conclusion

Ce chapitre porte sur l'importance de l'implication organisationnelle au sein de l'organisation, qui s'agit d'établir une stratégie de communication pour les réalisés.

L'implication organisationnelle peuvent être divisées en trois dimensions (affective, continuer et normative) dont cette dernière s'expliquer par la motivation dans leur travail et cela engendre la cohésion et la fidélisation des salariées à l'organisation.

Préambule

La communication organisationnelle est l'une des exigences souhaitées de la commune d'AKBOU. Dans ce chapitre, nous allons présenter l'organisme d'accueil, l'APC d'AKBOU, ses missions, son organigramme ainsi que les caractéristiques de la population étudiées et les moyens de la communication organisationnelle.

1. Présentation de l'organisme d'accueil ; l'APC d'AKBOU :

La ville d'AKBOU est située à 198 km de la capitale (Alger) et à 70 km de Bejaïa, chef-lieu de wilaya (préfecture). Située à une altitude moyenne de 280 m, la commune d'AKBOU¹ s'étend sur une superficie de 52, 18 km²; comprenant deux zones distinctes : le périmètre urbain, formé du plateau d'AKBOU, de TIFRIT et d'ARAFOU, et les périphéries, formées du village colonel AMIROUCHE (ex-Riquet), de l'AZIB et de la plaine d'AZAGHER, une zone semi- urbain. Actuellement, AKBOU est chef-lieu de daïra (arrondissement), comptant quatre communes : AKBOU, CHELLATA, IGHRAM et TAMOKRA.

a) Caractère juridique et mission principale de l'APC :

La commune est une collectivité territoriale de base dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière. L'assemblée populaire communale (APC) est une assemblée qui gère les affaires publiques et qui prend en charge les préoccupations des administrés, le président en sa qualité du 1^{er} magistrat de la collectivité agit au nom et pour le compte de celui-ci. Conformément à l'ordonnance 67-24 du 18 janvier 1967 et la loi 90-08 du 7 avril 1990 relative à la commune, constitue l'instrument fondamental de l'organisation de la participation du citoyen à la gestion des affaires publiques à travers l'assemblée populaire communale locale élue. Cette dernière

¹Akbou est située dans la haute vallée de la Soummam, sur le flanc Est du Djurdjura (chaîne de montagnes) .elle est délimitée au nord par la daïra d'OUZELLAGUEN, à l'est oued Soummam, qui la sépare de la commune d'AMALOU (daïra de SEDDOUK), au sud- est oued sahel, appelé localement « ASSIFABBAS », et qui la sépare de la daïra d'AITARZIN, au Sud la daïra de TAZMALTE, à l'ouest la commune d'IGHRAM et au nord-ouest la commune de CHELLATA.

possède un territoire, un nom et un chef-lieu. Sa mission principale est la gestion des affaires publiques comme nous l'avons déjà, cités.

b) Les missions des différentes structures de l'APC :

L'APC est constituée par treize(13) services, secrétariat général ,service de la réglementation et de l'animation , service des ressources humaines , service de l'état civil, service des affaires sociales, service urbanismes , service des eaux , service des voiries , service des moyens généraux , services informatiques , service des finances , service personnel et service des actions économiques. Ensuite, chacun de ces services ont des différentes missions et aussi les services subdivisent en bureau.

❖ **Secrétariat général** : chargé sous l'autorité du président de l'A.P.C de :

- Toutes les questions administration générales.
- Assurer la préparation des réunions de l'A.P.C.
- Assurer l'exécution des délibérations.
- Exercer l'autorité hiérarchique sur le personnel administratif.

Il est toutefois constitué de deux (2) Bureaux : **ordre et synthèse**, et **secrétariat de l'exécutif**.

❖ **Service de la réglementation et de l'animation** : chargé de l'application et suivi de la réglementation composés de 4 bureaux : **la réglementation, Bureau des élections, Bureau des associations et Bureau contentieux**.

❖ **Services des ressources humaines** : chargé de la gestion de la paie il est composé de 2 bureaux : **Bureau de la rémunération sociale et le Bureau de la correspondance sociale**.

❖ **Service de l'état civil** : chargé de la délivrance des pièces d'état civil composé de 2 bureaux : **Bureau de délivrance de pièce et Bureau des enregistrements et des statistiques**.

❖ **Services des affaires sociales** : chargé de la prestation sociale et des ayants droit composés de 2 bureaux : **Bureau des prestations sociales et Bureau de l'action sociale**.

- ❖ **Services urbanisme** : il est chargé des activités ayant trait avec l'urbanisme et l'habitat il est composé de 2 bureaux : **Bureau urbanisme** et **Bureau de l'habitat de la population**.
- ❖ **Services des eaux** : chargé de la distribution d'eaux, il est composé de 2 bureaux : **Bureau régi** et **Bureau de la gestion technique des eaux**.
- ❖ **Service voirie** : chargé de nettoyage et entretien des biens de la commune, il est composé de 2 bureaux : **bureau de nettoyage et assainissements** et **bureau d'hygiène**.
- ❖ **Service de moyens généraux** : chargé de l'entretien et de l'équipement, il est composé de 2 bureaux : **bureau équipement et marches** et **bureau pare**.
- ❖ **Service informatique** : il est chargé du suivi informatique des différents services, il est composé de 2 bureaux : **bureau des études techniques et de la programmation (qui se compose de deux(02) bureaux : le bureau des études techniques et le bureau des travaux)** et **bureau dactylographique et traitement de texte**.
- ❖ **Service des finances** : chargé de
 - l'élaboration des budgets et comptes.
 - La tenue et paiement des situations.
- ❖ **Service personnel** : chargé de
 - la gestion du personnel administratif et technique.
 - La tenue des tableaux des effectifs.
 - La planification en gestion des ressources humaines.
- ❖ **Service action économique** : il est chargé de
 - facturation des loyers.
 - Établissements des contrats et conventions de location.
 - Suivi des baux de locations (marché de gros fruits et légumes, locaux commerciaux et logement de fonction et les parkings).

Nous avons distribué notre questionnaire dans le service de secrétariat général, service de la réglementation et de l'animation, services des ressources humaines, services urbanisme, service informatique, service personnel, service des finances, service action économique.

2. Les moyens de communication organisationnelle utilisés au sein de l'APC d'AKBOU :

La communication organisationnelle est l'un des buts souhaités à développer au sein de la commune qui vise essentiellement le partage de l'information et la participation des travailleurs, à sa circulation, en effet cette structure a mis en déposition de son personnel une politique de communication renforcée par des moyens divers qui vont permettre l'émergence de bon climat social qui va contribuer à l'implication des travailleurs au travail.

D'après nous, observations durant l'enquête et aussi quelques entretiens avec A.NASSIMA ; chef de service de gestion de personnel au sein de l'APC d'Akbou, nous avons dégagé les outils qu'elle utilise et parmi ces moyens en trouve :

- **La note de service :** C'est un support venant de la hiérarchie et c'est l'ensemble des directives, d'instructions et d'avis destinés aux personnels et aux services.
- **Le téléphone :** Il est installé en système du poste et opérationnel, dans tous les bureaux de l'administration d'APC. C'est le moyen qui répond à tous les besoins en appels internes du personnel.
- **L'affichage :** qui est utilisée pour informer et sensibiliser l'ensemble des travailleurs de l'APC.
- **Les réunions :** les réunions administratives sont les séances organisées par les chefs des services pour le personnel sous leur direction dans l'objectif de discuter sur tout ce qui est en rapport avec (les problèmes de service, le recrutement, prolongement des délais de contrats....etc.)
- **L'internet :** ce moyen sert à des recherches scientifiques et d'autres activités de l'APC, il est présent seulement dans le bureau du secrétariat général ainsi que celui de chef de service extension dont la connexion internet est permanente.

En plus de ces moyens formels, notre interviewé affirme que le moyen informel de communication « **de bouche à oreille** » est largement utilisé par les fonctionnaires qui se définit comme un support de communication orale basé sur la discussion directe au face à face entre les fonctionnaires pour gagner, envisager le temps et l'argent.

3. Les données statistiques sur la population mère ; les salariés de l'APC D'AKBOU :

Nous avons pris comme cas pratique l'APC (assemblée populaire communale) d'AKBOU « qui est l'assise territoriale de la décentralisation et le lieu d'exercice de la citoyenneté qui constitue le cadre de participation du citoyen à la gestion des affaires publiques »².

L'APC d'AKBOU dispose actuellement de 720 salariés qui se représentent comme suit :

Tableau n°1 : la répartition des salariés de l'APC d'AKBOU selon le sexe et le type de contrat :

Le type de contrat Le sexe	Titulaire		Contractuel		Pré- emploi		total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Féminin	48	15,94	50	15,10	47	53,40	145	100
Masculin	253	84,05	281	84,89	41	46,59	575	100
total	301	100	331	100	88	100	720	100

D'après les données du tableau n°1, l'APC d'Akbou est composée de 301 salariés titulaires dont de 48 sont femmes et de 253 sont hommes. Et de 331 salariés contractuel dont 50 femmes et de 281 hommes et en fin, la catégorie de pré – emploi est présentée par 88 salariés dont 47 femmes et 41 hommes. L'ensemble des salariés est contractuel, la majorité sont des hommes (soit 84,89%), aussi la majorité sont titulaires (84,05%).

4. La Présentation des caractéristiques personnelles de la population étudiée :

On a opté à l'utilisation d'une technique de questionnaire dans notre recherche comme nous l'avons déjà signalé dans le cadre méthodologique et un échantillonnage aléatoire stratifié dans l'objectif de cibler les différents grades socio professionnelle.

²Document interne de l'entreprise.

On a distribué 80 questionnaires, mais, malheureusement, on n'a pas pu récupérer tous les questionnaires pour deux raisons ; certains des fonctionnaires ont perdu leurs questionnaires, tandis que d'autres l'ont rendu presque vierge.

Donc on a traité un nombre de 65 questionnaires pour répondre à notre questionnement principal formulé ainsi : «Comment la communication organisationnelle au sein de la commune d'AKBOU influe sur l'implication de ses salariés au travail ? ».

Dans ce qui suit on présentera les caractéristiques de notre échantillon en ce qui concerne le sexe, l'âge, le niveau d'instruction, le type de contrats, l'ancienneté professionnelle, le choix de métier, les conditions de travail qui motivent les enquêtés, le niveau de satisfaction selon les conditions de travail et l'adhésion des enquêtés au syndicat de l'organisation.

Tableau N°02 : la répartition des enquêtés selon le sexe :

Sexe	Fréquence	Pourcentage (%)
Féminin	33	56,76
Masculin	32	49,23
Total	65	100

Le tableau ci-dessus, nous montre que la distribution de notre échantillon selon le sexe est comme suit : le sexe masculin représente 50,76% des enquêtés tandis que le sexe féminin représente 49,23% de l'échantillon.

Notre échantillon est constitué 65 personnes, on estime qu'il est représentatif du fait que cet échantillon a les mêmes caractéristiques de l'ensemble de la population mère.

Tableau N° 03: la répartition des enquêtés selon le niveau d'instruction :

Niveau d'instruction	Fréquence	Pourcentage (%)
Primaire	4	6,15
Moyen	12	18,46
Secondaire	20	30,76
Universitaire	29	44,61
Total	65	100

D'après les données de tableau ci – dessus, on déduit que la majorité de nos enquêtés sont des universitaires, soit un pourcentage de 44,61% de notre échantillon , cela est dû aux exigences des postes dans cette organisation qui demande un diplôme universitaire, donc ce n'est pas étonnant si on trouve que la majorité des salariés sont du niveau universitaire, suivi par un taux 30, 76% pour les salariés qui ont un niveau secondaire ensuite un taux de 18, 46% appartiennent aux salariés ayant un niveau moyen, contre un taux de 6,15% qui est accordé à ceux qui sont d'un niveau d'instruction primaire.

Tableau N°04 : la répartition des enquêtés selon la catégorie d'âge :

Âge	Fréquence	Pourcentage (%)
] moins de 30ans]	23	35,38
[30-50ans]	40	61,53
[plus de 50ans [2	3,07
Total	65	100

Les données de tableau montrent que, la catégorie d'âge la plus dominante dans notre échantillon est celle située entre [30-50 ans] avec un pourcentage de 61, 53%, suivi par 35,38% pour la catégorie] moins de 30ans] et un taux de 3,07% pour la catégorie] plus de 50ans [.

Donc la majorité de nos enquêtés, ont dépassé la phase d'insertion professionnelle, cela se lit plus clairement dans le tableau ci-dessous.

Tableau N° 05: la répartition des enquêtés selon l'ancienneté professionnelle :

L'ancienneté professionnelle	Fréquence	Pourcentage (%)
] moins de 5ans]	32	49,23
[5-15ans]	25	38,46
[15ans et plus [8	12,30
Total	65	100

Les données de ce tableau ,montrent que la catégorie d'ancienneté la plus élevée est de]moins de 5ans], représente par un taux de 49,23% de notre échantillon et cela s'explique que l'organisation à tendance à recruter de plus en plus ces dernières années, suivi par un taux de 38,46% de notre échantillon ont une expérience qui varie entre [5-15an], et la catégorie d'ancienneté située entre [15an-plus[se représente, faiblement, dans notre échantillon12,30%.

Tableau N° 06 : la répartition des enquêtés selon le type de contrat :

Type de contrat	Fréquence	Pourcentage (%)
Titulaire	29	44,61
Contractuel	26	40
Pré – emploi	10	15,38
Total	65	100

Le tableau n°06 présente la répartition des enquêtés selon leurs catégories de type du contrat, d'après ce tableau il ressort que nos enquêtés sont répartis en trois catégories, présentées comme suit :

29 titulaires présentés par un taux de 44,61%, suivi par les contractuels par 26 personnes soit 40%, enfin, les 10 personnes restantes présentent la catégorie de pré – emploi par un taux de 15,38 %.

Ces données montrent que le nombre des contractuels et les prés – emploi composant notre échantillon est élevé par rapport aux catégories des titulaires, ce qui peut être expliqué par la nature de travail et la politique de recrutement appliquée par

les entreprises notamment après la mise en œuvre de l'ANEM (agence nationale de l'emploi) qui mis fin au salariat en le remplaçant par les contrats à durée déterminée.

Tableau N° 07 : La répartition des enquêtés selon le choix de métier :

Le choix de métier	Fréquence	Pourcentage (%)
Par défaut	44	67,69
Par vocation	21	32,30
Total	65	100

Nous remarquons de ce tableau, un taux élevé 67,69% des enquêtés qui ont choisi leurs métiers par défaut, qui est peut être dû à la politique de travail suivi par 32,30% qui ont choisi leurs métiers par vocation. Donc pour les fonctionnaires au sein de la commune préfèrent de travailler et satisfait leurs besoins mieux que rester sans travail.

Tableau N° 08 : la répartition des enquêtés selon les conditions de travail qui les motivent :

Les conditions de travail qui motivent les enquêtés	Fréquence	Pourcentage (%)
Le salaire	20	30,76
Le bon climat	12	18,46
La bonne communication	17	26,15
La stabilité et la sécurité	16	24,61
Total	65	100

D'après ce tableau ci-dessus on déduit que parmi les moyens qui motivent plus, les enquêtés au sein de l'organisation le salaire avec un taux de 30,76%, ensuite la bonne communication entre les fonctionnaires avec 26,15%, et 24,61% de l'ensemble de la population enquêtés disent que la stabilité et la sécurité qui les motivent, et en dernier moyen le bon climat avec un taux de 18,46%.

Cela témoigne que le premier facteur qui motive les fonctionnaires au sein de la commune est celui de salaire ce qui veut dire que dans cet organisme ses fonctionnaires n'ont pas encore dépassé le premier stade des besoins primaires selon la pyramide de **MASLOW**.

Tableau N° 09 : La répartition des enquêtés selon le niveau de satisfaction vis-à-vis des conditions de travail :

La Satisfaction des Conditions du travail	Non satisfait		Satisfait		Total	
	F	%	F	%	F	%
Salaire	48	73.84%	16	24.61%	65	100%
Condition matérielles	27	41.53%	38	58.46%	65	100%
Promotion	35	53.84%	30	46.15%	65	100%
Sécurité de l'emploi	20	30.76%	45	69.23%	65	100%

Le tableau n° 09 ne montre que la majorité des enquêtés 69,23% sont satisfaits par rapport aux conditions de travail plus précisément la sécurité de l'emploi, après 58,46% par rapport aux conditions matérielles, ensuite 46,15% des enquêtés sont satisfaits aussi de leurs promotions, vient en dernier lieu le salaire avec 24,61%. En contrepartie 73,84% des fonctionnaires qui ne sont pas satisfaits de salaire, 53,84% de promotion, 41,53% de condition matérielle et 30.76% de sécurité de l'emploi.

Tableau N°10: la répartition des enquêtés selon l'adhésion au syndicat de (SNAPAP) au sein de la commune :

L'adhésion au syndicat	Fréquence	Pourcentage (%)
Oui	38	58,46
Non	27	41,53
Total	65	100

On déduit d'après ce tableau que 58,46 % des enquêtés sont adhérents au syndicat alors que 41,53% qui ne le sont pas. Cela explique que les fonctionnaires recherchent un garant pour leurs droits dans leurs organisations et aussi qu'ils sont conscients de l'importance de l'action syndicale dans toute organisation du travail.

5. L'opinion des enquêtés sur les différents moyens de communication au sein de l'APC :

Voilà, les données recueillies sous forme des tableaux sur les moyens de la communication organisationnelle utilisés au sein de l'organisation :

Tableau N°11 : La répartition des enquêtés selon l'importance accordée à la communication organisationnelle au sein de la commune :

L'importance de la communication organisationnelle	Fréquence	Pourcentage (%)
Oui	63	96,92
Non	02	3,07
Total	65	100

On déduit du tableau N°11 que la majorité des enquêtés de la commune accordent une importance à la communication organisationnelle avec un taux de 96,92%. Ce qui peut être expliqué par la nature et la qualité de tout travail qui demande la communication pour l'accomplissement de la tâche comme nous l'avons

déjà cité dans la partie théorique il n'ya pas de groupe sans communication ni une vie sociale sans échange. Puis vient un taux faible 3,07% des enquêtés qui disent qu'ils n'accordent pas une importance à la communication.

Tableau N°12 : La répartition des enquêtés selon les moyens de la communication utilisés :

Les moyens de communication	Fréquence	Pourcentage (%)
Affichage	53	20,78
Réunion	32	12,54
Bouche-à-oreille	49	19,21
Note de service	35	13,72
Téléphone	40	15,68
Internet	15	5,88
Assemblée générale	31	12,15
Total	255*	100

***le total est compté sur la base du nombre des réponses.**

D'après ce tableau, l'utilisation de l'affichage est évoquée, par la majorité de nos enquêtés, comme étant le premier moyen qui leur permet l'accès à l'information au sein de l'APC avec un taux de 20,78 %. En deuxième position vient la forme de communication « bouche-à-oreille » avec un taux de 19,21% et téléphone avec un taux de 15,68% et après note de service avec un taux de 13,72% et la réunion avec un taux de 12,54% et l'assemblée générale avec un taux de 12, 15% et en dernier moyen on trouve l'internet avec le taux de 5,88%.

Aucune des enquêtés n'a évoqué l'utilisation de la boîte à idées et du journal de l'entreprise, cela s'explique par le fait que la commune ne contient pas ce genre de moyens.

Tableau N°13 : La répartition des enquêtés selon les moyens de communication qui répondent à leurs besoins informationnels:

Les moyens	Fréquence	Pourcentage (%)
Écrits	35	36,84
Oraux	39	41,05
Visuels	19	20
Électroniques	02	2,10
Total	95*	100

***le total est compté sur la base du nombre des réponses.**

Dans ce tableau, on remarque que la majorité des enquêtés au sein de la commune préfèrent être informés par les moyens (les techniques) oraux avec 41,05 % ; vu que la plupart de ses fonctionnaires utilisent la voie orale entre eux dans un même service, pour mieux faciliter le travail et pour gagner plus de temps.

En deuxième lieu, on trouve 36,84% pour les enquêtés qui choisissent l'écrit, ensuite, on trouve le visuel (les affiches) avec un taux de 20% et l'électronique avec un taux très faible de 2,10%.

Donc les moyens oraux sont préférés par rapport aux autres moyens, selon **BEAU Dominique** et **DAUDEL Sylian**, les moyens oraux « c'est la base de toute élaboration des messages et évaluation sérieuse des actions de communication »³.

Tableau N°14: La répartition des enquêtés selon l'efficacité des moyens écrit de la communication au sein de la commune :

les moyens écrits	Fréquence	Pourcentage(%)
Oui	57	87,96
Non	08	12,30
Total	65	100

³ BEAU Dominique et DAUDEL Sylian, opcit. p 84.

On remarque d'après ce tableau, une proportion de 87,96% des enquêtés qui trouvent que les moyens écrits permettent une transmission efficace de message alors que d'autres enquêtés avec un pourcentage de 12,30% ne trouvent pas que ces moyens sont efficaces.

Cela peut s'expliquer par rapport à la rapidité de transmission de l'information ou au niveau d'instruction des fonctionnaires. Pour ceux qui ont un haut niveau d'instruction ils ont un rapport positif avec l'écrit et la lecture, donc ils préfèrent l'information véhiculée par un affichage (formel), par contre les sans niveau accèdent difficilement à ce genre d'information.

Tableau N°15 : La répartition des enquêtés selon l'opinion sur la communication informelle dans l'organisation :

Communication informelle	Fréquence	Pourcentage (%)
Facile	30	46,15
Efficace	06	9,23
Pas couteuse	03	4,61
Rapide	17	26,15
Cible directement	09	13,84
Total	65	100

Selon le tableau ci – dessus, on déduit que les fonctionnaires de l'organisation utilisent la communication informelle (bouche-à-oreille) parce que selon 46,15% elle est facile et rapide, selon 26,15% enquêtés puisque elle est rapide et 13,84% des enquêtés utilisent ce moyen parce que il cible directement , quatrièmement avec un taux de 9,33% pour ceux qui pensent qu'il est efficace et 4,61% pensent qu'elle n'est pas couteuse.

En fait, La communication informelle favorise mieux la création des relations interpersonnelles. Et sont les relations interpersonnelles qui est majoritairement utilisées par les fonctionnaires de l'organisation dans le but d'accroître la rapidité de

circulation de l'information c'est le point qui nous allons voir dans le tableau ci-dessous.

Tableau N°16:La répartition des enquêtés selon le rôle de la communication formelle :

La communication formelle permet la transmission rapide	Fréquence	Pourcentage(%)
Oui	45	69,23
Non	20	30,76
Total	65	100

D'après les données de ce tableau n°16, 69,23% des enquêtés disant que la communication formelle permet une transmission rapide alors que certains d'autres eux avec 30,76% sont contre. Cela veut dire que dans ce type de raison sont obligé d'utilisée et de consulté les affiches s'appellent, une communication descendante de supérieur vers le bas par contre les autres qui ne sont pas satisfaits de la communication formelle, car certaines personnes bénéficient de quelques informations avant d'autres, même elles ne sont pas le droit de participer à la prise de décision et de remonter la formation c'est-à-dire la communication ascendante de bas vers le haut.

Tableau N°17 : La répartition des enquêtés selon les obstacles qui entravent la communication organisationnelle :

Les obstacles de la communication	Fréquence	Pourcentage (%)
L'indifférence du chacun	31	47,69
La mauvaise connaissance de l'organisation	07	10,76
L'insuffisance d'échange	16	24,61
Les rumeurs	11	16,92
Total	65	100

D'après ce tableau on remarque que, la majorité de nos enquêtés, avec taux de 47 ,69%, pensent que c'est l'indifférence de chacun qui est un obstacle qui entrave la communication organisationnelle, puis l'insuffisance d'échange(le manque d'information) ce qui veut dire qu'il existe des personnes qui cachent certaines informations avec 24 ,61%, ensuite les rumeurs avec 16,92% et enfin en dernier obstacle la mauvaise connaissance de l'organisation avec un taux de 10,76%.

On résulte, que les fonctionnaires de la commune sont conscients de l'importance de la communication organisationnelle et des obstacles qui entravent leur communication.

Conclusion

On a présentée dans ce chapitre notre terrain d'enquête, l'APC d'AKBOU ainsi les caractéristiques personnelles de la population étudiée et en fin les moyens de la communication organisationnelle utilisés par les salariés au sein de la commune.

Préambule

Nous visons à travers ce chapitre, la présentation et l'analyse des données relatives à nos deux hypothèses : « la communication organisationnelle rapprochée influe sur l'émergence d'un climat convivial »(la première hypothèse),et l'implication des salariés de la commune d'AKBOU est déterminée essentiellement par la communication organisationnelle » (la deuxième hypothèse).

On présentera à la fin nos résultats finals de l'enquête.

1. La communication organisationnelle et le climat convivial au travail :

Il s'agit dans ce chapitre de traiter l'influence de la communication sur l'émergence d'un climat conviviale dans une organisation publique, donc vérifier notre première hypothèse qui tourne autour de l'influence de la communication organisationnelle rapprochée sur l'émergence de climat social convivial au travail.

Tableau n°18: La répartition des enquêtés selon la satisfaction de la communication au sein de leurs organisations :

La satisfaction de la diffusion des informations	Fréquence	Pourcentage (%)
Oui	39	60
Non	26	40
Total	65	100

Le tableau n°18 présente le taux de satisfaction de notre population d'étude à l'égard des moyens de la communication organisationnelle et la diffusion de l'information dans la commune. Ainsi, 60% de l'ensemble des enquêtés affirment leur satisfaction.

Ce taux élevé, peuvent être traduits par la diversité des moyens utilisés (oraux ,écrits et visuels) qui répondent aux besoins des fonctionnaires en matière de la circulation de l'information, par contre, 40% des fonctionnaires interrogés déclarent

leurs insatisfactions, et cela peut être lié essentiellement à leurs faibles niveaux d’instruction ou probablement à la non transparence de l’information.

Tableau N°19 : La répartition des enquêtés selon l’évolution souhaitée pour la communication organisationnelle :

L’évolution souhaitée pour la communication	Fréquence	Pourcentage (%)
Plus d’engagement	25	38,46
Plus d’efficacité	06	9,23
Plus de transparence	14	21,53
Plus de moyen	20	30,76
Total	65	100

On souligne dans ce tableau, que 38,46% des enquêtés souhaitent plus d’engagement dans la communication c’est-à-dire chaque information lancée par le supérieur hiérarchique il faut la partager et la diffuser auprès d’autres collègues, tandis que 30,76% disent les moyens doivent être développés. Par exemple comme la soulignée l’un des enquêtés, ingénieur en informatique dans le service de personnel « on a le manque dans quelques services de l’internet ». 21,53% des enquêtés souhaitent plus de transparence par exemple « les affiches des concours pour le recrutement des fonctionnaires » comme évoque une enquêtée insérée dans le cadre du pré – emploi et vient en dernier lieu la catégorie qui interpelle l’efficacité avec un taux de 9,23%. On déduit qu’il faut donner au responsable chargé de la communication au sein de l’organisation plus d’autonomie et de liberté pour transmettre toutes les informations nécessaires aux fonctionnaires pour qu’ils assument activement leur travail. La réalisation d’un tel objectif exige le développement des moyens de la communication, l’efficacité et la transparence pour une meilleure diffusion de l’information.

Tableau n°20 : la corrélation entre l'objectif de la communication organisationnelle et l'ancienneté professionnelle :

La communication organisationnelle	L'objectif			Total
	A	B	C	
] moins de 5ans [22 68,75%	2 6,25%	8 25%	32 100%
[5ans -15ans]	10 40%	5 20%	10 40%	25 100%
[15ans et plus [7 87,5%	0 0	1 12,5%	8 100%
total	39 60%	7 10,76%	19 29,23%	65 100%

- A. Renforcer la cohésion**
- B. Attacher le salarié à son organisation**
- C. Réaliser des objectifs communs**

Le tableau ci-dessus montre l'objectif le de la communication organisationnelle selon l'ancienneté Dont nous avons constaté que la majorité des enquêtés voient que l'objectif de la communication organisationnelle est celui de renforcer la cohésion avec un pourcentage de 87,5% ce dernier concerne la catégorie qui a[15 ans et plus [dans l'activité, suivi de 68, 75% pour la catégorie dont l'ancienneté est] moins de 5ans [.Pour la catégorie d'ancienneté entre [5-15 ans [elle voit que l'objectif de la communication est de renforcer la cohésion sociale et la réalisation des objectifs communs avec un pourcentage de 40%.

À partir de là, on déduit que pour l'ensemble du personnel de la commune, quel que soit l'âge, l'objectif principal de la communication organisationnelle est de renforcer la cohésion entre les fonctionnaires, vient en deuxième rang la réalisation des objectifs communs.

Tableau N°21 : La répartition des enquêtés selon les types des relations entre les collègues :

Les types de relation entre les collègues	Fréquence	Pourcentage (%)
Solidarité et fidélité	28	43,07
Concurrence et méfiance	06	9,23
Distance et de neutralité	09	13,84
D'intérêt mutuel	20	30,76
D'égalité et de respect mutuel	02	3,07
Total	65	100

Nous relevons du ce tableau n°21, un taux de 43,07% des enquêtés qui ont répondu que la relation de travail entre eux est une relation de solidarité et de fidélité et cela est dû aux conditions favorables qui créent un rapprochement entre les fonctionnaires pour le développement d'esprit d'équipe et le travail en commun et pour réaliser d'objectifs communs. Une autre catégorie avec 30,76% qualifie les relations d'égalité et du respect mutuel, et 13,84% des enquêtés parlent de relations caractérisées par la concurrence et la méfiance alors que 9,23% des enquêtés les qualifient d'intérêt mutuel, en fin avec un taux faible des enquêtées 3,07% parlent de distance et de neutralité dans les relations sociales au travail.

Tableau N° 22: La répartition des enquêtés selon la nature des relations de travail entre collègues :

Le type de relations avec les collègues	Fréquence	Pourcentage (%)
Mauvaise	01	1 ,53
Bonne	60	92,30
Conflictuelle	01	1,53
Assez bonne	03	4,61
Total	65	100

Les données de ce tableau résultent, le type de relations au travail, qui sont en premier degré bonnes avec un pourcentage de 92,30%. En deuxième degré elles sont assez bonnes avec pourcentage de 4,61% .enfin on a remarqué un pourcentage de 1,53% pour les deux propositions mauvaises et conflictuelle.

On déduit d'après tout ça que, la relation existante entre les collègues au sein de la commune d'AKBOU se caractérise, essentiellement, par l'entente, de fait que le personnel de cette administration est de la même région.

Tableau N° 23 : la corrélation entre la relation avec la hiérarchie et l'ancienneté professionnelle :

La relation avec la hiérarchie L'ancienneté	A	B	C	Total
] moins de 5ans [1 3,12%	23 71,87%	8 25%	32 100%
[5ans – 15ans]	0 0%	22 88%	3 12%	25 100%
[15ans et plus [0 0%	5 62,5%	3 37,5%	08 100%
Total	1 1,53%	50 76,92%	14 21,53%	65 100%

A. Mauvaise

B. Bonne

C. Assez bonne

Ce tableau, exprime la relation des enquêtés avec leurs supérieurs hiérarchiques, selon la variable de l'ancienneté professionnelle. On déduit d'après ces résultats que, le pourcentage le plus élevé est de 88% et il représente les fonctionnaires qui ont déclaré leur bonne relation avec les supérieurs hiérarchiques notamment les anciens de [5-15ans], suivi de 71,87% pour la catégorie] moins de 5ans [. Vient à la troisième position la catégorie qui a [15 ans et plus [dans l'entreprise avec 62,5%. On note aussi que la catégorie qui a [15 ans et plus [qualifie leur relation assez bonne avec un pourcentage de 37,50%, contre 3,12% mauvaise pour la catégorie] moins de 5 ans [.

L'interprétation des données de ce tableau nous permet de dire que la majorité des fonctionnaires qui travaillent au sein de la commune estiment que leurs relations sont bonnes et/ ou assez bonnes ce qui s'explique que cette bonne relation c'est le résultat ou le fruit de la communication ainsi que le bon climat social dans cet organisme.

Tableau N°24: la corrélation entre la qualité de relation au travail et la variable d'âge :

La relation avec les collègues L'âge	A	B	C	Total
] moins de 30ans [4 17,39%	17 73,91%	2 8,69%	23 100%
[30ans – 50ans]	10 25%	26 65%	4 10%	40 100%
[50ans et plus [1 50%	1 50%	0 0%	2 100%
Total	15 23,07%	44 67,69%	6 9,23%	65 100%

A. affective

B. cognitive

C. instrumentale

Ce tableau traite la qualité de relations au travail entre les collègues, selon la variable d'âge. La lecture de tableau nous laisse dire que la relation entre les collègues au travail est cognitive c'est-à-dire l'échange d'information et d'expériences dans le cadre de travail, avec un pourcentage 73,91% pour la catégorie] moins de 30ans[, vient en deuxième position la catégorie des[30ans a 50 ans]qui partage le même point de

vue avec un 65% .pour la catégorie de[50 ans et plus[ils ont déclaré que leur relation avec les collègues est cognitive et affective (relations amicales et personnelles) avec un pourcentage de 50%. Pour la relation instrumentale (échange minimal de nature professionnel en cas de nécessité nous avons enregistré un pourcentage de 8,69% pour la catégorie] moins de 30 ans [.

Nous déduisons que la qualité de relation au travail entre les enquêtés est essentiellement cognitive, cette dernière consiste à communiquer et à échanger des idées sur le plan professionnel et des informations qui favorisent la cohésion entre les fonctionnaires dans leurs travaux.

Tableau N°25 : la corrélation entre le climat de travail et le de type de contrat :

Climat de travail	A	B	C	D	total
Type de contrat					
Titulaire	1 3,44%	- -	28 96,55%	- -	29 100%
Contractuel	2 7,69%	1 3,84%	22 84,61%	1 3,84%	26 100%
Pré- emploi	1 10%	2 20%	7 70%	0	10 100%
Total	04 6,15%	03 4,61%	57 87,69%	01 1,53%	65 100%

A. Chaleureux

B. Désagréable

C. Moyen

D. Conflictuel

Ce tableau explicite le climat de travail et la catégorie de type de contrat. Nous remarquons suit aux données de ce tableau que le climat de travail est moyen avec un

pourcentage de 96,55% pour la catégorie des titulaires, vient juste après la catégorie des contractuels avec un pourcentage de 84,61%, vient en dernier lieu les prés-emploi avec un pourcentage de 70%.le climat désagréable et conflictuel représente un pourcentage très faible 3,84% pour la catégorie des contractuels. En ce qui concerne le climat chaleureux, il représente un pourcentage de 3,44 % pour les titulaires.

On conclure, que le climat au sein de la commune est moyen, la faible portion des conflits représente un avantage de fait qu'il renforce la création d'un climat social convivial. Ce que nous allons développer dans le tableau suivant.

Tableau N° 26 : La répartition des enquêtés selon l'importance de la communication organisationnelle dans la création d'un climat social convivial :

Climat de travail	Fréquence	Pourcentage (%)
Oui	62	95,38
Non	03	4,61
Total	65	100

Le tableau ci-dessus montre, que la majorité des enquêtés confirment l'importance de la communication organisationnelle dans la création d'un climat social convivial avec un taux élevé 95,38%, une minorité uniquement 4,61% qui disent le contraire.

À partir de là, on peut dire que la communication organisationnelle, comme nous l'avons déjà expliqué dans la partie théorique, est une composante centrale dans les organisations quelques soit la nature de travail, en effet une meilleure diffusion de l'information entraine une meilleure adaptation et contribuer à créer un climat de travail convivial.

Tableau N°27 : la corrélation entre l'importance de la communication organisationnelle dans la création d'un climat social convivial et le type de contrat :

Communication Organisationnelle Type de contrat	la création d'un climat convivial		Total
	Oui	non	
Titulaire	29 100%	- -	29 100%
Contractuel	24 92,30%	2 7,69%	26 100%
Pré – emploi	6 60%	4 40%	10 100%
Total	58 89,23%	7 10,74%	65 100%

Le tableau montre l'importance de la communication organisationnelle dans la création d'un climat social convivial selon le type de contrat. Les données de ce tableau ont fait ressortir que les titulaires confirment le rôle important que joue la communication organisationnelle dans l'émergence d'un climat convivial au sein de la commune, avec un pourcentage de 100%, leur opinion se justifie par la stabilité de travail que détient cette catégorie, et son attachement au travail, ainsi que leurs relations sociales au sein de la commune, suivi 92,30% pour les contractuels. Même les prés emploi soutient cette idée, mais avec un pourcentage faible par rapport aux deux catégories 60% pour les contractuels qui soutient la même idée avec un pourcentage de 92,30%, répondu le contraire. Mais ça n'empêche pas l'existence

d'une minorité qui infirme cette réalité avec un pourcentage de 40% pour les pré-emplois et 7,69% pour les contractuels. Ce qui vient confirmer que « La communication organisationnelle est l'audit social de l'organisation qui est à partir de là on peut mesurer le degré de la connaissance et l'adhésion du personnel », comme il est prouvé dans les travaux de **MASLOW** et **THEVENT**.

Donc on trouve que la majorité des enquêtés (titulaires, contractuels , pré-emploi) confirment que la communication organisationnelle assure un climat social détendu au sein de la commune, de fait qu'elle leur offre la possibilité de développer leurs capacités d'innovation, contrairement à une minorité qui ne reconnaissent pas les biens faits de la communication organisationnelle et leur attitude se justifie par le fait que la communication organisationnelle ne répond pas à leurs besoins d'informations.

Tableau N°28 : la corrélation entre le comportement le plus apprécié au sein de la commune et le niveau d'instruction :

Le comportement le plus apprécié	A	B	C	Total
Niveau d'instruction				
Primaire	1 25%	2 50%	1 25%	4 100%
Moyen	7 58,33%	2 16,66%	3 25%	12 100%
Secondaire	10 50%	4 20%	6 30%	20 100%
Universitaire	18 62,06%	- -	11 37,93%	29 100%
Total	36 55,38%	8 12,30%	21 32,30%	65 100%

A. compréhensif**B. autoritaire****C. esprit d'initiative**

Dans ce tableau nous visons présenter la corrélation entre le comportement le plus apprécié au sein de la commune selon la variable du niveau d'instruction. Le tableau montre que le comportement le plus apprécié est celui de la compréhension pour les trois catégories avec des pourcentages très proches, 62,06% pour les universitaires 58,33% pour les enquêtés de niveau moyen, en fin 50% pour les secondaires. Cela témoigne que les enquêtés sont conscients de l'intérêt global de l'organisation.

Alors que d'autres enquêtés préfèrent un comportement autoritaire avec un pourcentage de 50% ce pourcentage représente la catégorie de niveau primaire, cela s'explique par leurs capacités intellectuelles qui sont très limitées, le fait aussi qui ne sont pas habitués à la prise de décision.

Un autre comportement est soutenu par nos enquêtés avec un pourcentage de 37,93% pour les universitaires, ce qui s'explique par le fait que cette catégorie est très instruite et elle a les capacités d'initiative.

On conclue que la majorité de nos enquêtés soutient principalement le comportement compréhensif vient en deuxième position le comportement autoritaire. L'esprit d'initiative occupe une troisième place.

Tableau N°29: La répartition des enquêtés selon les causes des malentendus entre les collègues :

Les mal entendus	Fréquence	Pourcentage (%)
Mauvaise circulation de l'information	37	56,92
Mal compréhension de l'affichage	24	36 ,92
Donner moins d'importance à l'information (sans cachet)	04	6,15
Total	65	100

Les données de ce tableau montrent que 56,92%des enquêtés disent que les causes des malentendus entre eux sont dû à la mauvaise circulation d'information qui peut être dû aux rumeurs ou bien à l'insuffisance d'échange, ensuite 36,92% par rapport au mal compréhension de l'affichage et en dernières causes avec 6,15% c'est de donner moins d'importance à l'information.

2. L'impact de la communication organisationnelle sur l'implication des salariés au travail :

Dans ce chapitre on va analyser les réponses des enquêtés sur l'influence de la communication sur leur implication au travail au sein de l'organisation dans le but de vérifier notre deuxième hypothèse selon laquelle l'implication des salariées de la commune d'AKBOU au travail est déterminée essentiellement par la communication organisationnelle.

Tableau N° 30 : la corrélation des enquêtés selon le degré de l'attachement à leurs organisations et le choix de métier :

Le degré de l'attachement	Fort	Faible	Total
Le choix de métier			
Par défaut	26 59,09%	18 40,90%	44 100%
Par vocation	19 90,47%	2 9,52%	21 100%
Total	45 69,23%	20 30,76%	65 100%

Le tableau reflète la corrélation des enquêtés selon le degré d'attachement à leur organisation et le choix de métier. Les données de ce tableau montrent que 90,47% des enquêtés affirment que le degré de l'attachement à leurs organisations est fort exactement pour ceux qui ont choisi leurs métiers par vocation et 59,09% pour ceux qui ont choisi leur métier par défaut, suivi de 9,52% pour la catégorie qui a choisi le métier par vocation.

On déduit que le degré de l'attachement est lié à la nature de choix de métier si volontairement ou involontairement pour renforcer notre explication nous basant sur les travaux de **ALLEN** et **MEYER** qui ont défini « l'implication comme l'attachement de l'individu caractérisé par une forte croyance et acceptation des valeurs et des objectifs de l'organisation, une volonté de réaliser des efforts considérables en faveur de l'organisation et un fort désir de rester membre de cette dernière¹.

¹DAOUD BEN ARAB Sonda, [l'implication organisationnelle : levier pour la performance financier ?](http://www.unifr.ch/rho/argh2001/articles/pages/papers41.PDF) Une étude dans le contexte tunisien, [http //www.unifr. ch/rho/argh2001/articles/pages/papers41.PDF](http://www.unifr.ch/rho/argh2001/articles/pages/papers41.PDF).

Tableau N°31 : La répartition des enquêtés selon leur attachement envers la tâche et l'organisation :

Loyauté envers la commune	Fréquence	Pourcentage (%)
Jamais	01	1,53
Toujours	52	80
Dés fois	12	18,46
Total	65	100

Le tableau ci –dessus, présente les données obtenues suite à la question liée aux sentiments des enquêtés envers la tâche et à leur organisation. On remarque que 80% des enquêtés déclarent qu'ils sont toujours loyaux et fidèles envers la tâche et l'organisation ensuite 18,46% ont répondu par «Dé fois ». Enfin 1 ,53% disent qu'ils n'ont pas ce sentiment de loyauté.

Donc il résulte que les fonctionnaires de la commune sont impliqués et attachés et fiers de leur appartenance à l'organisation ce qui peut être expliqué probablement par les conditions de travail au sein de la commune qui répondent à leurs attentes.

Donc les résultats de ce tableau sont conformes à l'idée selon laquelle« La loyauté, qui représente le sentiment d'affection et de devoir pour l'organisation parmi les conditions de s'impliquer au travail » avancée par **Buchanan**² comme nous l'avons avancé dans la partie théorique de notre mémoire.

²MANVILLE Caroline, *l'implication organisationnelle et les perceptions de justice des salariés contingents*, www. Uqtr.ca/revue – travail, articles/2001, Manville caroline, vol 3 num 2 p 973 – 995, PDF.

Tableau N°32 : La répartition des enquêtés selon leurs opinions sur le changement de lieu de travail :

Quitter l'organisation	Fréquence	Pourcentage (%)
Oui	22	33,84
Non	43	66,15
Total	65	100

On déduit d'après ce tableau que la majorité des enquêtés 66,15% n'ont pas l'intention de changer le lieu de travail par contre 33,84% déclarent leur souhait de changer le lieu de travail.

Cela témoigne que les fonctionnaires sont à l'aise dans leur milieu du travail .en notant que l'attachement au lieu du travail à certainement des effets positifs sur l'implication au travail.

Tableau N°33 : la corrélation entre le degré d'implication au travail et la variable de sexe :

Degré d'implication	A	B	C	Total
Sexe				
Féminin	3 9,09%	27 81,81%	3 9,09%	33 100%
Masculin	3 9,37%	16 50%	13 40,62%	32 100%
Total	6 9,23%	43 66,15%	16 24,61%	65 100%

A. Faible**B. Moyen****C. Fort**

Le tableau ci-dessus exprime la corrélation entre le degré de l'implication au travail selon le sexe. On remarque que la majorité des femmes déclare que leur implication au travail est moyenne avec un pourcentage de 81,81%, et que la majorité des hommes aussi 50% qualifié leur implication de moyenne.

Cependant, on note que le total des hommes qui disent que leur implication est forte d'40,62% sont supérieur à celui des femmes avec un pourcentage de 9,09%, cela peut être justifié par le nonaccès de ces femmes aux postes de responsabilités.

On conclure que d'après les résultats de ce tableau que les femmes et les hommes déclarent que leur implication au travail est moyenne.

Tableau N°34 : la corrélation entre le sentiment d'appartenance (fierté) et l'ancienneté :

Communication organisationnelle L'ancienneté	Le sentiment d'appartenance		Total
	oui	non	
] moins de 5 ans [21 65,62%	11 34,37%	32 100%
[5ans – 15 ans]	24 96%	1 4%	25 100%
[15ans et plus [5 62,5%	3 37,5%	08 100%
Total	50 76,92%	15 23,07%	65 100%

Ce tableau expose la corrélation entre le sentiment d'appartenance (fierté) selon la variable d'ancienneté pour la catégorie qui a son degré d'ancienneté professionnelle ont [5ans-15 ans] avec un pourcentage de 96%, pour les deux autres catégories d'ancienneté, celle qu'est moins de 5ans affirme son sentiment d'appartenance avec un pourcentage de 65,62%, celle qui a [15 ans et plus] partage le même avis avec un pourcentage de 62,50%. Pour le sentiment de non-appartenance, nos enquêtés attestent qu'ils ne détiennent pas ce sentiment avec un pourcentage de 37,5% pour la catégorie de [5ans et plus].

Tous les enquêtés quel que soit leur ancienneté professionnelle expriment leur fierté et éprouvent des sentiments d'appartenance à leur milieu de travail. Donc le sentiment d'appartenance ne dépend pas des années passées dans un lieu du travail.

Tableau N°35 : la corrélation entre la communication organisationnelle, l'adhésion et l'attachement selon le niveau d'instruction :

Adhésion et attachement	Oui	Non	Total
Niveau d'instruction			
Primaire	4 100%	0 0%	4 100%
Moyen	9 75%	3 25%	12 100%
Secondaire	12 60%	8 40%	20 100%
Universitaire	23 79,31%	6 20,68%	29 100%
Total	48 73,84%	17 26,15%	65 100%

Le tableau expose la corrélation entre la communication organisationnelle, l'adhésion et l'attachement selon le niveau d'instruction, dont il a montré que la communication organisationnelle favorise l'adhésion et l'attachement des fonctionnaires à leur organisation avec un pourcentage de 100% pour la catégorie qui a un niveau primaire, on trouve le même point de vue chez les autres catégories ; 79,31% pour les universitaires , 75% pour les moyens et en fin 60% pour les secondaires. il y a une minorité qui a désapprouvé le fait que la communication permet l'adhésion et l'attachement avec un pourcentage de 40% pour les secondaires.

On peut dire que la majorité des fonctionnaires de la commune d'AKBOU savent bien que la communication organisationnelle est l'une des clés de l'adhésion et l'attachement de fait qu'elle permet une meilleure adaptation des fonctionnaires au travail.

3. Les résultats de l'enquête et discussion des hypothèses :

L'enquête nous a conduits, après avoir recueilli, analysé et interprété les informations collectées sur le terrain à décliner les résultats finales concernant les hypothèses de nos recherches.

En effet, les données de notre enquête sur le terrain au niveau de la commune d'Akbou confirment nos deux hypothèses ; la majorité des fonctionnaires partagent la même opinion sur la communication organisationnelle, et affirment qu'elle entraîne une implication de personnel au travail. Ils affirment aussi qu'une communication organisationnelle rapprochée influence sur l'émergence d'un climat convivial.

3.1 Les résultats de la première hypothèse :

La discussion des tableaux présentés déjà, dans le but de la vérification de la validité de notre première hypothèse de recherche a permis d'identifier les moyens de la communication organisationnelle adoptés par l'APC d'AKBOU ainsi que leur influence sur la création d'un climat social convivial. Ainsi, nous notons que les fonctionnaires de l'organisation ont affirmé que la communication organisationnelle

prend part dans la construction de climat social convivial au sein de la commune, (comme nous le montre les tableaux n°25, 26)

On constate que les bonnes relations soit entre collègues ou avec le supérieur hiérarchique favorisent l'échange des informations et d'expériences entre les différents enquêtés (voir les tableaux n° 21,22).

3.1 Les résultats de la deuxième hypothèse:

Notre deuxième hypothèse suppose que l'implication des salariées au sein de l'APC d'AKBOU est déterminée par la communication organisationnelle.

Après l'enquête et l'interprétation des données recueillies, de notre terrain on a conclu, les résultats suivants :

Plus de la moitié des fonctionnaires ont confirmé que la nature de profession à une attraction sur le degré de l'attachement à leurs travaux, c'est-à-dire les personnes qui ont choisi leurs métiers par vocation sont plus attachées que les personnes qui ont choisi leur métier par défaut (ça se montre dans le tableau n°30).

Aussi les fonctionnaires qui travaillent au sein de la commune d'AKBOU soulignent leur refus de changer le lieu de travail et l'attachement à leur organisation du travail, (tel que l'indiquent les tableaux n° 31 et le n° 32).

Dans les tableaux n°34 et 35, que les enquêtés interrogés affirment le rôle important que joue la communication organisationnelle dans l'implication de personnel à son organisation.

- On déduit que les moyens de la communication organisationnelle utilisés au sein de la commune, se caractérisent par une diversification et une différenciation dans le but de la transmission et la diffusion de l'information et aussi faire participer les fonctionnaires dans la prise de décision, (cela se montre dans les tableaux numéro 10,11, 12, 13).
- En retournant aux tableaux numéro 25,26, nous remarquons que les fonctionnaires affirment que la communication organisationnelle entretenue au sein de

l'organisation contribue à l'émergence d'un climat social convivial avec les moyens qu'elle dispose. À partir de là en peut dire que la communication organisationnelle occupe une place importante au sein de cette organisation.

- La majorité des fonctionnaires au sein de l'organisation sont satisfaits des conditions de travail, ainsi que de la diffusion de l'information (tel que montrent les tableaux numéro 08 et 17).
- Les relations des enquêtés avec leurs supérieurs et leurs collègues sont majoritairement bonnes qui se déclinent en terme de relations cognitives et amicales et de solidarité ce qui renforce la cohésion et l'attachement de personnel à son organisation ; tout ça est exposé dans les tableaux suivants : (19,20, 21, 22,23).
- La plupart des fonctionnaires disent que la communication organisationnelle influe sur le degré de l'attachement et aussi sur le sentiment d'appartenance. (cela est indiqué dans les tableaux n°29, 30,31 ,32).
- L'implication de personnel au travail est déterminée par la communication organisationnelle (voir les tableaux numéro 34 et 35).

Conclusion

Les résultats de ce chapitre font ressortir que la commune d'AKBOU accorde une importance à la communication organisationnelle ce qui a donné naissance au climat convivial avec un pourcentage de 89, 23% ce qui vient confirmer ce que nous avons avancé comme hypothèse au départ.

En fait, l'implication des salariés au travail dépend de la communication instaurée au sein de la commune ce qui vient confirmer aussi notre deuxième hypothèse avec un pourcentage de 73,84%.

Conclusion

L'enquête de terrain menée au sein de « l'APC d'Akbou » où nous avons interrogé 65 fonctionnaires appartenant aux différentes catégories socioprofessionnelles, nous a permis de confirmer nos hypothèses de recherche, à savoir les deux hypothèses (première hypothèse se consiste sur l'influence de la communication organisationnelle sur l'émergence d'un climat convivial), la deuxième comporte sur l'implication des salariés de la commune d'Akbou au travail est déterminée essentiellement par la communication organisationnelle.

Nous avons retenu aussi que, la majorité des fonctionnaires sont conscients du rôle important de la communication organisationnelle dans l'émergence d'un climat social convivial au sein d'une organisation publique, car cela est nécessaire pour le bon fonctionnement du travail

La communication organisationnelle participe aussi à chaque type de l'organisation, quelle que soit sa nature de production à attacher et à impliquer le travailleur dans l'organisation.

On conclut que les fonctionnaires de la commune utilisent différents moyens de la communication organisationnelle, mais ces derniers sont généralement des moyens traditionnels. Une autre remarque tirée de notre enquête, c'est l'utilisation de l'internet par certains responsables qui est un outil de communication qui se caractérise par la rapidité et l'efficacité dans la transmission des messages. En plus de ces moyens formels, les fonctionnaires de la commune utilisent d'autres moyens informels tels que la bouche à l'oreille, qui est le moyen le plus favorisé par le personnel du commun.

Enfin, la communication organisationnelle comme chaque condition doit s'établir à toute organisation pour assurer sa réussite sur le plan organisationnel et social.

Dans notre étude, nous avons abordé comme axe de la communication, la communication organisationnelle et l'implication des salariés, mais la communication

organisationnelle est un champ d'études très vaste qui contient d'autres thèmes qui ne sont pas encore traités comme les obstacles liés à la communication organisationnelle et comment les résoudre dans le but de la performance de l'organisation ?

La liste des références bibliographiques :

Ouvrage :

- AKOUN André et ANSART Pierre, dictionnaire de sociologie, le Robert seuil, 1999.
- AKTOUF Omar, méthodologie des sciences sociales et approches qualitatives des organisations, éd, presse de l'Université du Québec ,1987.
- ANGERS Maurice,initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, éd casbah, Alger, 1997.
- BAYLON Christian et MIGNOT Xavier,la communication ; les outils et les formes de la communication : une présentation méthodique et illustrée, 2^{ème} édition, Nathan, 1994.
- BEAU Dominique et DAUDEL Sylian,stratégie d'entreprise et communication, édition DUNOD, Paris, 1992.
- DALMEIDA Nicole et LIBAERT Thierry,la communication interne de l'entreprise, 4^{ème} édition, édition dunod, Paris, 2004.
- DECAUDIN Jean-Marc, IGALENS Jacques et les autres,la communication interne, stratégies et pratiques, 2^{ème} édition, DUNOND, Paris 2009.
- DEMONT- LUGOL Liliane et autres,communication des entreprises stratégies et pratique, Armand colin, 2^{ème} édition, 2006.
- DERTIE Philipe et BROYER Catherine, la communication interne au service de management, 2^{ème}éd, édition liaison, Paris, 2001.
- DOBIECKI.B,communication des entreprises et des organisations psychologique, édition ellipses, Paris, 1996.
- DOLAN Shimon L et autres,psychologie de travail et comportement organisationnel, 2^{ème} édition, édition Gaëtan, Québec, Canada, 2002.
- FABRE Claude,les conséquences humaines des restructurations, édition l'harmattan, Paris, 1997.
- GRAWITZ Madeline,méthodes des sciences sociales, 11^{ème} éditions, DALLOZ, Paris, 2001.

- GRAWITZ Madeleine, lexique des sciences sociales, Edition Dalloz, Paris, 1999.
- HERRABAH Olivier, MIGNONAC Karim et SIRE Bruno, revue de gestion des ressources humaines, édition ESKA, N°59, janvier, février mars, Paris, 2006.
- LANDIER Hubert et LABBE Daniel, le management du risque social, édition d'organisation, Paris, 2001.
- LOUBETDEL Bayle Jean Luis, initiation aux méthodes des sciences sociales, édition harmattan, Paris, 2000.
- LOUCHE Claude, psychologie sociale des organisations, 2^{ème} édition, Armand colin, Paris, 2010.
- NGUYEN-THANH Fannely, la communication : une stratégie au service de l'entreprise, Edition economica, Paris, 1991.
- THEVENET Maurice, la culture d'entreprise, 4^{ème} édition, PUF, Paris, 2003.

Dictionnaires :

- AKOUN André et ANSART Pierre, dictionnaire de sociologie, le Robert seuil, 1999.
- DORTIER Jean François, le dictionnaire des sciences humaines, éd science humaine, 2004.
- La ROUSSE, dictionnaire encyclopédique Larousse, édition, Librairie Larousse, 1979.
- Le ROBERT, Dictionnaire pratique de la langue française, édition, France loisirs, 2006.
- LEDUFF Robert, encyclopédie de la gestion et du management, éd, Dalloz, Paris, 1999.

Thèse :

- LAURIN Isabelle, l'influence de la communication organisationnelle sur l'autonomisation et la satisfaction au travail, Université de Montréal, 2006, in: <http://papyrus-bib-umontreal-ca/jspui/handle/1866/1577>.

Webographie:

- DAOUD BEN ARAB Sonda, l'implication organisationnelle : levier pour la performance financier ? Une étude dans le contexte tunisien, in : <http://www.unifr.ch/rho/argh2001/articles/pages/papers41.PDF>.
 - LAHMOUZ Karima, impact des opérations de fusion- acquisition sur l'implication organisationnelle des cadres : quelques pistes de recherche, in: www.uqtr.ca/revue-travail/articles/2005 Karima Lahmouz, vol 4 num 1pp63-85.PDF.
 - MANVILLE Caroline, l'implication organisationnelle et les perceptions de justice des salariés contingents, in : www.uqtr.ca/revue-travail/articles/2001, Manville caroline, vol 3 num 2 p 973 – 995, PDF.
 - SESSOU Kouffi, implication organisationnelle des salariés des ONG togolaises, in : www.Unifr.ch/rho/agrh2007/articles/pages/papiers/papier54.PDF.
 - SIDANI Dina. implication organisationnelle des enseignants : comment et pourquoi ? in : www.fgm.usj-edu.lb/files/a24.2001.PDF.
- VAHE – HENNEQUIN Caroline, l'implication organisationnelle et structure en réseaux, in: ddata.over-bloq-com/xxxyyy/o/32/13/25/, implication organisationnelle- structure- en –réseaux- Vahe- Hennequin- PDF.

Document interne de l'organisation

Annexe N° 1 : le questionnaire de recherche.

République algérienne démocratique et populaire

Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche scientifique

Université Abed-Rahman Mira de Bejaia

Faculté des lettres et des sciences humaines

Département des sciences humaines et sociales

Option : Sociologie de travail

Thème :

L'influence de la communication organisationnelle sur l'implication organisationnelle du salarié au travail.

« Ce questionnaire est un outil d'investigation destiné à collecter des informations relatives à la communication organisationnelle au sein de l'organisation publique et son influence sur l'implication organisationnelle du salarié au travail, je tiens à vous informer que les informations que vous allez fournir ne seront utilisées que dans le cadre d'une étude sociologique qui m'est très utile en vue de l'obtention du diplôme de Master ».

« On vous prie d'être précis pour la crédibilité scientifique »

« **Merci pour votre collaboration** »

Questionnaire :

I. Données personnelles :

▪ **Le sexe :**

Masculin féminin

▪ **L'âge :**

Moins de 30ans de 30-50ans plus de 50ans

▪ **Niveau d'instruction :**

Primaire moyen secondaire universitaire

Autres :

▪ **L'ancienneté dans l'organisation :**

Moins de 5ans 5ans à 15ans 15 ans et plus

Grade :

II. Les moyens de la communication organisationnelle dans l'organisation :

1. Accorder vous une importance à la communication organisationnelle au sein de la commune ?

Oui non

2. Quels sont les moyens de communication que vous utilisez pour avoir l'information ?

Affichage réunion bouche à oreille note de service

Boite à idée Téléphone internet assemblé général

Journal d'entreprise

Autre :

3. Parmi ces moyens cités quel est le moyen qui répond à vos besoins informationnels ?

.....

.....

..

4. Pour vous quels sont les moyens qui permettent une compréhension efficace du message au sein de l'APC ?

Écrit oraux visuels électronique

5. Vous avez une communication informelle (bouche à oreille) entre vous, comment vous l'envisagez :

Facile efficace pas coûteuse

Rapide cible directement le but

6. La communication formelle (les panneaux d'affichages) permet-il une transmission rapide de l'information ?

Oui non

7. D'après vous, quels sont les obstacles qui entravent la communication au sein de l'APC ?

- la mauvaise connaissance de l'organisation - L'indifférence de chacun

- L'insuffisance d'échange - les rumeurs

- Autre :

8. Quelle évolution souhaitez- vous pour la communication au sein de l'APC ?

- plus d'engagement - plus d'efficacité et de rapidité

- plus de transparence - plus de moyens

- Autre :

12. d'après vous, quelle est l'importance de la communication organisationnelle dans l'APC ?

- Renforcer la cohésion entre les salariées

- Attacher le salarié à son organisme

- Réaliser des objectifs communs

9. êtes – vous satisfaits de la communication et de la diffusion de l'information au sein de l'APC ?

Oui non

III. le climat du travail et la satisfaction :

10. qu'est- ce qu'il vous motive plus au sein de l'APC ?

- le salaire car il vous remplit le panier - le bon climat
- la bonne communication entre vous - la stabilité et la sécurité

11. comment qualifiez-vous les relations entre les collègues au sein de l'APC ?

- de solidarité et de fidélité - d'intérêt mutuel
- de concurrence et de méfiance - d'égalité et de respect mutuel
- de distance et de neutralité
- Autre :

12. Cocher sur la bonne réponse qui vous convient :

Satisfaction / Condition de Travail	Non Satisfait	Satisfait	Très Satisfait
Salaire			
Condition matérielles (bureau, hygiène ...)			
Promotion			
Sécurité de l'emploi			

13. Vos relations avec vous collègues sont- elles :

- Plutôt affectives (relation amicales et personnelles)
- Plutôt cognitives (échange d'information et d'expérience dans le cadre du travail)

22. Comment trouvez- vous la relation avec vos supérieurs ?

- Plutôt mauvaise
- bonne
- Tendue et conflictuelle
- assez bonne

23. Sentez- vous loyal (fidèle, honnête, assidu) en vers l'APC dans l'accomplissement de vos tâches ?

- Jamais toujours dés fois

Justifiez votre réponse

.....

.....

24. Pensez- vous qu'avec la communication organisationnelle favorise l'émergence d'un climat convivial dans l'APC ?

- Oui non

25. Les malentendus entre les travailleurs sont dus au :

- Mauvaise circulation de l'information
- Mal compréhension de l'affichage
- Donner moins d'importance à l'information

Autres

(précisez).....

.....

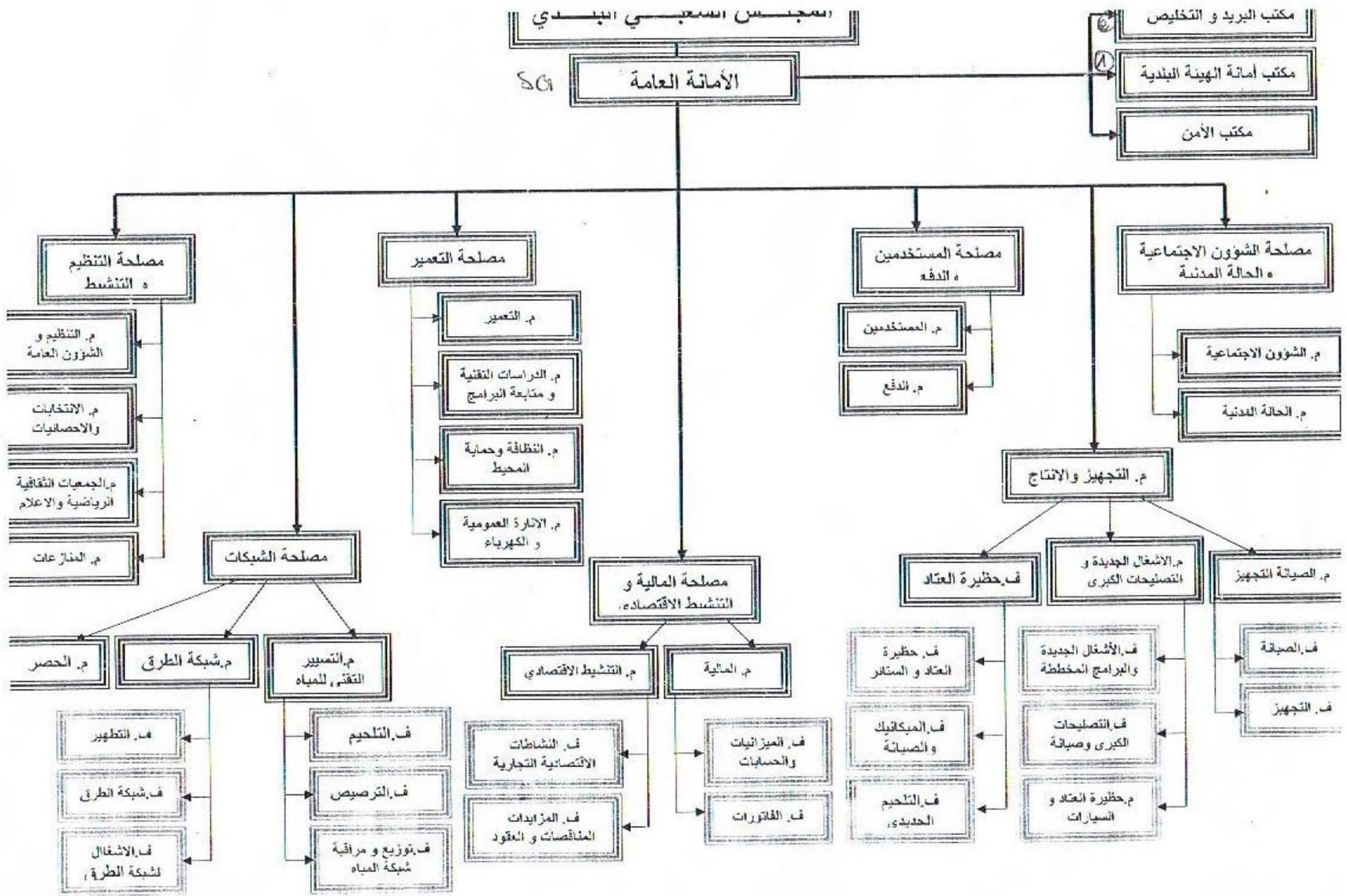
26. La communication permet elle l'adhésion et l'attachement de salarié aux objectifs de l'organisation ?

- Oui non

27. Comment qualifiez-vous votre implication au travail :

- Aucune implication
- implication faible
- Implication moyenne
- implication forte
- Autres (précisez).....

.....



ANNEXE N° 03 moyen de communication sous forme de note de service.

REpubLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

WILAYA DE BEJAIA



DAIRA D'AKBOU

Personnel

COMMUNE D'AKBOU

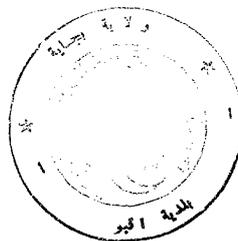
Note

Il est porté à la connaissance de l'ensemble personnel de la commune, qu'à dater de ce jour Lundi 07 janvier 2013, Monsieur BOUROUBA Med Arezki est désigné pour assurer les fonctions de secrétaire général par intérim.

A cet effet, il vous est demandé de l'assister et lui porter main forte pour la réussite de la mission dont il est investi.

07 JAN 2013

Akbou le
Le Président de l'APC



بدر الخديوي الشامي اللدي

عبد الحفيظ بن سباع