

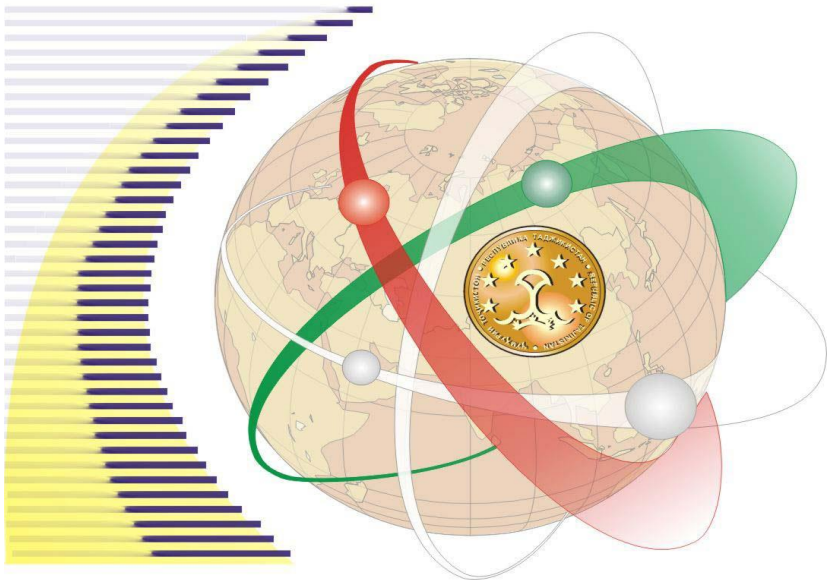


La revue scientifique
**Les Cahiers
du CBRST**

La science au service de la société

DOSSIERS

Lettres, Sciences Humaines et Sociales



03 BP 1665Tél (229) 21 32 12 63 2132 09 77

Fax : (229) 21 32 36 71

Mail : cahiersducbrst@yahoo.fr ;

cahiersducbrst@gmail.com

Site Web: <http://www.cbrst-benin.org>



DIRECTEUR DE PUBLICATION : Professeur Marc T.T. KPODEKON ; Directeur Général du CBRST

DIRECTEUR ADJOINT DE PUBLICATION : Professeur AZONHE *Thierry Hervé*

CONSEILLER SCIENTIFIQUE : Apollinaire Guy MENSAH ; *Directeur de Recherche*

REDACTEUR EN CHEF : SOGLO Yves

SECRETAIRE DE REDACTION : KASSA Eliane

COMITE SCIENTIFIQUE

Médecine et santé publique

Pr. DARBOUX Raphael (Bénin), Pr. SECK Sidy Mohamed (Senegal), Pr. BIGOT André (Bénin), Pr. KABA Lamine (Guinée), Pr. AKPONA Simon (Bénin), Pr. LALEYE Anatole (Bénin), Pr. El Hadj KA Fary (Senegal), Pr. HOUNNOU Gervais (Bénin), Pr. HOUNGBE Fabien (Bénin), Pr. MASSOUBODJI Achille (Bénin), Pr. KAZE François (Cameroun), Pr. LALEYE Anatole (Bénin), Mca SABI Kossi (Togo)

Agriculture, environnement et sciences de l'ingénieur

Pr. MAKOUTODE Michel (Bénin), Pr. OYEDE Marc (Bénin), Pr. MENSAH Guy Apollinaire, Pr. TOSSA Joel (Bénin), Pr. SINSIN Brice (Bénin), Pr. GBENOU Joachim (Bénin), Pr. GBAGUIDI Fernand (Bénin), Pr. AHANHANZO Corneille (Bénin), Pr. HONTONFINDE Félix (Bénin), Pr. SOCLO Henri (Bénin), Pr. ADOUKONOU S. Dominique, Pr KPODEKON Marc T.,

Lettres, sciences humaines et sociales

Pr. ALINSATO Alastaire (Bénin), Pr. AZONHE Thierry Hervé (Bénin), Pr. TCHAMIE Tiou (Togo), Pr. CLEDJO Placide (Bénin), Pr. HOUNDENOU Constant (Bénin), Pr. IGUE Charlemagne (Bénin), Pr. HOUNKOU Emmanuel (Bénin), Pr. ANIGNIKIN Sylvain (Bénin), Pr. GLIDJA Judith (Bénin), Pr. SAMBA KIMBATA Joseph (Congo B), Pr. GBEASSOR Messanvi (Togo), Pr. AFOUDA Abel (Bénin), Pr. ZOUNGRANA Pierre Tanga (Burkina), Pr. ATTANASO Odile (Bénin), Pr. JOSSE Roger (Bénin), Pr. Pr. VISSIN Expédit (Bénin), Pr. AMOUZOUVI Dodji H. (Bénin), Pr. SOGBEDJI M. Jean (Togo), Pr. GBEMOU Mahulikplimi K. (Togo), Pr ODOULAMI Léocadie, Pr IMOROU Aboubakari,

COMITE DE LECTURE

Prof DOSSOU-YOVO Adrien; Pr AVLESSI Félicien; Prof CLEDJO Placide; Prof da CRUZ Maxime; Prof EDAH Daniel ; Prof KOUNOUHEWA Basile ; Prof MENSAH G. A.; Prof TOSSOU Okri Pascal; Prof AGOÏNON Norbert ; Dr TENTE Brice; Dr YABI Ibourahima; Dr Zacharie SOHOU ; Pr. LALEYE Anatole ; Prof. GBAGUIDI Célestin ; Prof MONGBO Roch ; Prof. GNELE José ; Dr ALAMOU Eric ; Prof AZANDO E. V.; Dr DOUGNON Victorien; Prof GBAGUIDI Fernand; Prof GBANGBOCHÉ A. B.; Prof GLELE KAKAÏ Romain ; Prof TCHIBOZO Eric ; Pr HOUNHOUIGAN Joseph ; Pr KPROVISSI Salomé ; Pr OYEDE Marc ; Pr. Ag. FOLLIGAN Bénédiction ; Pr. Ag. YAO-GNANGOURA Victor ; Pr. AKPONA Simon ; Pr. ALLABI Aurel ; Pr. BIGOT André ; Pr. CHIKOU Antoine ; Pr. DARBOUX Raphael ; Pr. HOUNGBE Fabien ; Prof. GLIDJA Judith ; Pr. HOUNNOU Gervais ; Prof. Ag. MOUMOUNI Hassane ; Prof LANHA Magloire ; Prof. CHABOSSOU Augustin ; Prof AINA Martin ; Prof ALLABI Aurel; Dr HOUNGNIHIN Roch ; Prof. SOGLO Yves ; Prof JOHNSON Christian; Prof KPOHOUE Ferdinand; Prof GNIMADI Clément, Prof SOHOU Zacharie; Dr AGBOKOUNOU Aristide, Dr DEGBEY Georges; Prof VIGNINOUS Toussaint; Prof GIBIGAYE Moussa; Prof YABI Fidèle; Prof OREKAN Vincent; Prof GBAGUIDI Arnaud; Prof TOKO Ismaël; Prof VISSOH Sylvain; Prof HEDIBLE Sidonie, Dr SOSSOU K. Benoît ; Prof. AHOUANJINOUS Raymond-Bernard ; Prof. GOMEZ Ansqeque ; Prof. VODOUNOU Jean Bosco; Prof. DOSSOU Jésusin Paulin; Prof. AFOUDA Sverais; Prof. HADONOU Julien; Prof. TAMA Clarisse

Toute reproduction, même partielle de cette revue est rigoureusement interdite. Une copie ou reproduction par quelque procédé que ce soit, photographie, microfilm, bande magnétique, disque ou autre, constitue une contrefaçon passible des peines prévues par la loi 84-003 du 15 mars 1984 relative à la protection du droit d'auteur en République du Bénin.



SOMMAIRE

1. Formation universitaire et marche du travail au Bénin.....1
QUENUM C. Venant Célestin
2. Interrogating parents' involvement in children's marriage in Africa in selected works: a comparative study of fiction and reality 19
Théophile Houndjo
3. Les dynamiques d'intégration sociale et économique des ressortissants ouest-africains au Bénin approche comparée des maliens et nigériens à Cotonou.....53
DEMBA DIALLO Kassimou
4. Pertinence socio-économique de la conservation des espèces ligneuses agroforestières à fort potentiel de fertilisation du sol au centre-Bénin.....73
Léonard Cossi HINNOU, Armelle AHEHEHINNOU, Alida Roch BLEOUE, Raphiou MALIKI
5. Effet de la qualité perçue du service éducatif et de la satisfaction des diplômés sur la notoriété des universités privées.....94
Adamou MODI, Dossa Théodore MEHOBA
6. Mécanismes de réinsertion professionnelle des filles en situation difficile par les centres d'accueil et de protection des enfants (CAPE) maison de soleil et foyer LAURA VICUŋA (FLV) à Cotonou.....123
Bernice COSSAHINTO, Colette TCHAOU, Salomé O. C. TAKIN, Théodore MONHIDE, Blandine YABI, Dodji AMOUZOUVI
7. Genre et vulnérabilité aux IST/VIH-SIDA en milieu conjugal au Bénin: analyses et perspectives.....140
BALLO Ignace, AFFO Alphonse, GNIMADI Clément
8. Déterminants et implications des acteurs face aux récurrences des inondations dans l'arrondissement central de Malanville au nord-Bénin.....150
Maman-Sani ISSA, Romaric OGOUWALÉ



-
9. L'éthique et la politique : étude des nouveaux déterminants du comportement de vote chez les électeurs/consommateurs de la génération z au Bénin.....172
Ismaël AW SAMBA
10. Rôle de la communication interne dans la motivation du personnel de la mairie d'Abomey-Calavi.....192
AFFOIGNON Patrick Jean-Claude
11. Contribution des marches à bétail aux transformations des espaces et au développement des communes de l'Ouémé supérieur.....210
Maman ZAKARI BASSAROU, Boni SOUNON BOUKO, Jacob Afouda YABI
12. Analyse de l'évolution des actes de piraterie maritime au Bénin.....239
Wenceslas Ahognisso GBAGUIDI, Thierry Hervé AZONHE, Placide H. CLEDJO



ROLE DE LA COMMUNICATION INTERNE DANS LA MOTIVATION DU PERSONNEL DE LA MAIRIE D'ABOMEY- CALAVI

AFFOGNON Patrick Jean-Claude

Institution : DSLC/FLLAC/UAC

Email : affognonpatrickjc@gmail.com

Tél : +229 97310844

RESUME

A partir des réflexions d'ADARY A. et MAS C. (2020) sur la communication des organisations, l'on se permet d'analyser les liens entre la communication interne et la motivation du personnel de la mairie d'Abomey-Calavi. En effet, après avoir interrogé le personnel et interviewé les responsables, il faut noter que la communication interne prioritairement de forme descendante s'apparente à des injonctions qui refroidissent la communication ascendante pour encourager les interactions entre les salariés de même niveau. Les objectifs de la communication interne sont faiblement atteints conduisant à la démotivation des salariés qui estiment par ailleurs que les efforts fournis ne sont pas récompensés à juste titre. Ainsi, ils éprouvent des difficultés à conjuguer leurs efforts pour atteindre les résultats de cette collectivité territoriale.

Mots clés : *communication interne, motivation, personnel, mobilisation, intercompréhension.*

ABSTRACT

Based on the reflections of ADARY A. and MAS C. (2020) on the communication of organizations, we analyze the links between internal communication and the motivation of the staff of the city hall of Abomey-Calavi. Indeed, after having interviewed the staff and managers, it should be noted that internal communication, which is primarily top-down, is similar to injunctions that chill bottom-up communication in order to encourage interaction between employees at the same level. The objectives of internal communication are poorly achieved, leading to the demotivation of employees who feel that their efforts are not properly rewarded. Thus, they



find it difficult to combine their efforts to achieve the results of this local authority.

Key words: *internal communication, motivation, staff, mobilization, cross-comprehension.*

INTRODUCTION

Partout où l'on parle de la communication interne, les gestions des ressources humaines est au rendez-vous. Ces deux sous disciplines ont en commun un « territoire des idées » E. GOFFMAN (2006) : la motivation. « *Ce n'est donc pas un hasard si la communication interne est rattachée à la DRH¹ dans plus de la moitié des cas.* » L. DEMONT-LUGOL, A. KEMPT, M. RAPIDEL et al. (2009). La complémentarité entre les objectifs de communication interne et ceux des ressources humaines propulse la motivation au cœur de toutes les préoccupations. En effet, la communication interne peut être perçue comme l'ensemble « *des actions de communication menées en direction de différentes catégories de personnel de l'entreprise.* »

A la mairie d'Abomey-Calavi, la démotivation du personnel est évidente à plus d'un titre. Elle s'observe au niveau des rémunérations. Il n'y a aucune grille salariale qui justifie les écarts importants entre les rémunérations du personnel. En particulier, les agents ne sont pas rémunérés à la hauteur des efforts fournis. La démotivation financière qui s'en suit est de nature à dégrader les leviers de communication interne mis en place dans cette collectivité territoriale. Les objectifs en matière de gestion des ressources humaines connaissent des pannes répétés du fait de la faible atteinte des objectifs de communication interne de cette structure : la priorité accordée à la communication descendante ne facilite pas la mise en œuvre des leviers de motivation. S'appuyant sur le système VIE de V. VROOM et s'inspirant des réflexions d'A. COHEN-HAEGEL (2014) la communication interne déclencheur de motivation peut-être centrée sur la recherche maximale du plaisir et la recherche minimale de la souffrance. Les recherches menées par A. RIOM, T. LIBAERT et A. ADARY (2010) paraissent pertinentes pour faire ressortir les objectifs de la communication interne en lien avec les

¹ DRH: Direction des Ressources Humaines



ressources humaines et singulièrement, la motivation du personnel de la mairie d'Abomey-Calavi. Enfin avec la classification de L. DEMONT-LUGOL, A. KEMPT, M. RAPIDEL et al. (2009), il sera question de penser aux moyens de communications interne de la mairie d'Abomey-Calavi.

Au total, une question fondamentale permet d'étudier le lien entre la communication interne et la motivation du personnel à la mairie d'Abomey-Calavi : Quelle est l'importance de la communication interne dans la motivation du personnel de la mairie d'Abomey-Calavi ? Spécifiquement, quelle est la place de la communication interne dans la corrélation des facteurs de motivation à la mairie d'Abomey-Calavi ? Quelles sont les objectifs de la communication interne susceptibles d'accroître la motivation des salariés de la mairie d'Abomey-Calavi ? Dans quelle mesure les outils de la communication interne dont dispose la mairie d'Abomey-Calavi peuvent-ils induire l'accroissement de la motivation du personnel ? Pour y parvenir, l'objectif général est d'étudier le rôle de la communication interne dans la motivation des ressources humaines de la mairie d'Abomey-Calavi. Spécifiquement, il est question dans un premier temps de montrer toute l'importance de la communication interne dans la corrélation des facteurs de motivation dans l'administration communale à Abomey-Calavi. Ensuite, présenter la nécessité d'atteindre les objectifs de la communication interne pour augmenter la motivation du personnel à la mairie d'Abomey-Calavi. Enfin, de montrer la capacité des outils de communication interne à accélérer la motivation des salariés de la mairie d'Abomey-Calavi.

1- CONCEPTS ET THEORIES MOBILISES

1.1. Clarification du concept de communication interne

Dans un premier temps une définition de la communication interne d'obédience ressources humaines permettent de comprendre la façon dont les spécialistes de ressources humaines conçoivent cette notion. En effet, D. DUCHAMP et L. GUERY (2013, p.128) affirment qu'« *au-delà de la transmission d'informations, la communication interne, mise en place pas une entreprise à destination des salariés, est un instrument essentiel de cohésion et de motivation des salariés. Elle doit être pratiquée avec subtilité, sous peine d'aboutir à des résultats inverses aux objectifs* ». Ceux deux auteurs après avoir reconnu la fonction de transmission des informations en



interne assignée à la communication interne mettent l'accent sur sa capacité à mobiliser le personnel et à assurer une cohésion entre les différents services qui compose l'entreprise. En outre, les chercheurs en GRH font une remarque très pertinente : les résultats de la communication interne donnent être en adéquation avec les objectifs de l'entreprise en matière de gestion du personnel.

Passons ensuite aux auteures en communication J-M. DECAUDIN (2012, p.55) propose une définition assez superficielle : « *la communication interne des entreprises et des organisations amène une réflexion et un retour sur la communication en générale et plus précisément sur les théories de la communication* ». Si cet auteur n'a pas clairement défini la communication interne, son développement a le mérite de renvoyer sur les théories de la communication. C'est une façon d'affirmer que l'on ne saurait étudier la communication interne sans faire référence aux théories. A sa suite, F. BALLE (2006, p.86) présente la communication de type relation comme le fondement même de la communication interne. Ainsi affirme-t-il « *la communication interne est l'ensemble des dispositions de communication mise en place par une collectivité ou une entreprise pour créer ou renforcer au sein de l'organisation les relations entre les hommes et les différentes structures ou filiales* ». C'est avec T. LIBAERT et M-H. WESTPHALEN (2012, p. 226) que d'importants détails sont donnés sur la communication interne. Ces chercheurs font comprendre que « *la communication interne englobe l'ensemble des dites de communication qui se produisent à l'intérieur d'une entreprise. Ses modalités varient d'une organisation à l'autre. Chacune a ses habitudes : du tutoiement systématique aux 'Monsieur, Madame ' de rigueur ; de la politique des portes ouvertes aux bureaux clos ; des dialogues informels aux réunions périodiques, etc.* ». Tous ces auteurs qu'ils soient spécialistes es ressources humaines ou de la communication ont mis en exergue la capacité de la communication interne à nouer des relations avec les salariés de l'entreprise. Néanmoins, un élément fondamental intéresse les spécialistes de ressources humaines. La communication interne doit aller au-delà du cadre relationnel ou tout au moins activée des relations de motivation au travail.

Faisant un lien entre les différentes définitions, l'on peut retenir que la communication interne est l'ensemble des interactions entre les salariés d'une organisation dans le but de susciter leur affection, leur motivation en une d'un

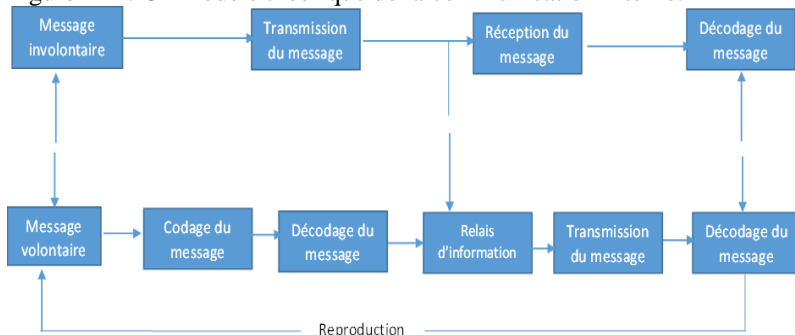


travail collaboratif respectueux des niveaux de qualité attendus par les clients ou les usagers.

1.2. Un modèle théorique de la communication interne

Les apports théoriques des différentes écoles de communication débouchent généralement sur un modèle global de la communication, à l'instar du modèle des 5W de LASSWEL (1948). Le modèle théorique de la communication interne « *permet en outre de développer certaines réflexions sur les variables qui le compose : la source ou émetteur, récepteur et les supports de communication* » J-M. DECAUDIN (2012, p. 60). Cette théorie stipule que la source n'est plus unique, c'est n'est plus le responsable de communication interne ou un chef d'équipe qui est le seul émetteur dans l'entreprise. Chaque salarié est une source potentielle d'information. De même la façon de recevoir l'information dépend du contenu, mais aussi de la forme, des supports et des attentes des uns et des autres. Pour finir, estime J-M DECAUDIN (2012, p. 60), il convient de ne pas oublier que la communication interne d'une entreprise se développe dans un environnement où sont présentes tous sortes de communication, de messages, d'information de nature diverse (personnel, familiale, amicale, sociale, professionnelle, commerciale, publicitaire...) souhaitée, désirée ou non ». Tous ces types de communication sont de potentiels bruits ; des éléments de nature à empêcher la réception normale des messages de communication interne. Ce modèle théorique de la communication interne est systématisé comme suit.

Figure n°1 : Un modèle théorique de la communication interne.



Source : J-M. DECAUDIN. (2012)



En communication interne la source de l'information est une donnée très importante pour sa crédibilité. Lorsque l'information de travail provient d'un supérieur hiérarchique, son niveau de crédibilité est généralement élevé et son impact est plus grand. Du niveau de crédibilité de la source dépend le statut et le rôle de celle-ci dans l'entreprise. De même, estime J-M DECAUDIN (2012, p. 60) la source a intérêt à anticiper les réactions des autres pour construire ses messages et donner des réponses appropriées. Lorsque la source perd sa crédibilité, la communication interne doit trouver un intermédiaire capable d'assurer le relai. Dans ce cas, la théorie des flux de communication à deux étages de LAZARSELD peut être mobilisée. Sans réception du message et réaction du récepteur, l'on ne saurait parler de communication. A ce titre fait remarquer P. BOURDIEU (1982), la réaction du récepteur dépend de la façon dont il perçoit et apprécie le message de l'émetteur. Pour finir A. MUCCHIELLI (2004) met un accent particulier sur le caractère persuasif de la communication interne en relevant son enjeu social décomposé en :

- ⇒ enjeu informatif ;
- ⇒ enjeu de positionnement ;
- ⇒ enjeu de mobilisation ou enjeu d'influence ;
- ⇒ enjeu relationnel ;
- ⇒ enjeu normatif.

Au total tipule J-M. DECAUDIN (2012, p. 65), l'objectif de la communication interne est de convaincre l'interlocuteur pour modifier son comportement et son attitude par rapport à son employé, grâce à l'attention et à la perception du récepteur.

1.3. Théorie de l'attention et de la perception

Cette théorie part du postulat que dans une entreprise, les sources d'informations sont multiples et multiformes. La gestion de ses informations nécessite une attention toute particulière. MIALET (1999) définit l'attention comme la capacité d'un individu à trier dans une marre d'informations provenant de son environnement, les éléments pertinents et les éléments non pertinents. A ce titre, ajoute J-M. DECAUDIN (2012, p.65) « *l'employé ne prête souvent attention qu'à ce qu'il a envie de percevoir consciemment ou non, soit que l'information le renforce dans ses convictions, soit qu'elle soit*



pertinente par rapport à un besoin ressenti ». Pour finir, il décompose l'attention en deux volets : l'attention réflexe et l'attention intentionnelle.

Par ailleurs, plusieurs modèles existent :

- ✓ le modèle d'apprentissage (*learn / feel / do*) ;
- ✓ le modèle d'implication minimal (*learn / feel / do*) ;
- ✓ le modèle de dissonance (*do / feel / learn*)

Le dernier modèle en lien avec celui de ELM (PETTY et CACIOPPO, 1980,1986) convient ici, au regard des particularités de cet objet de recherche.

1-4- La théorie de l'agent ambassadeur

T. LIBAERT et M-H. WESTPHALEN (2012) présente la théorie de l'agent ambassadeur comme un prolongement de la communication interne au-delà des frontières de l'entreprise. Même si le principal rôle de chaque salarié réside dans son activité professionnelle, ce qu'il dit de son entreprise aux personnes extérieures à sa structure revêt une importance capitale. L'image de son entreprise qu'il projette à l'extérieur est d'une valeur inestimable. Lorsqu'il est démotivé, généralement, il projette une image négative à l'externe. Par contre, lorsqu'il est motivé en interne, il diffuse à l'externe une image positive. T. LIBAERT et M-H.WESTPHALEN (2012, p. 240) présentent cinq facteurs illustratifs des liens entre l'interne et l'externe :

- ⇒ 1er facteur : Des réactions négatives peuvent se propager en interne après des actions de communication externe provocatrices ;
- ⇒ 2eme facteur : Chaque salarié dans la société appartient à des groupes et est en contact avec différents publics de l'entreprise. Les informations qu'il véhicule sur son entreprise sont pris très au sérieux et participent à une image directe sur sa structure.
- ⇒ 3eme facteur : Chaque salarié est un relai d'image. Son image professionnelle conditionne ses propos qui sont perçus par les autres comme des leviers importants de la réputation de son entreprise. Ce phénomène devient viral avec les usages des réseaux sociaux.
- ⇒ 4eme facteur : Toute autorité interne dans une entreprise fait généralement l'objet d'une médiatisation externe.
- ⇒ 5eme facteur : L'avènement du digital a donné une nouvelle dimension à la relation interne /externe : celle de la réflexivité. Le



salarié transmet à l'extérieur des informations sur son entreprise. Au même moment, il s'informe sur son entreprise via des outils externes.

1-5- Les théories de la motivation

D. DUCHAMP et L. GUERY (2013, p. 28) présentent deux catégories de théories de la motivation : les théories relatives aux contenus et celles relatives aux processus comportementaux.

Dans la première catégorie, on note les théories « *qui poussent un individu à adopter un certain comportement* » D. DUCHAMP et L. GUERY (2013, p. 28). La théorie la plus répandue de cette catégorie est celle d'A. MASLOW qui présente la pyramide des besoins : chaque individu est à la recherche de cinq types de besoins selon un ordre de priorité croissante. Les besoins psychologiques, de sécurité, d'appartenance, d'estime, de réalisation de soi. Certains chercheurs en psychologie estiment qu'il n'est toujours pas facile de faire la part des théories de motivation de type contenu qui sont valides et celles qui ne relèvent que d'une simple croyance de leurs auteurs. Particulièrement, A. COHEN- HAEGEL (2014, p. 82) dénonce le caractère trop limité de la théorie des besoins d'A. MASLOW. Pour lui, la relation établit par A. MASLOW entre le niveau de besoin et le comportement apparaît me semble-t-il trop compliqué.

Avec A.COHEN-HAEGEL (2014), puis D. DUCHAMP et L.GUERY (2013), il est préférable d'opter pour les théories du processus et singulièrement le système VIE. Cette théorie fait partir de la seconde catégorie des théories de motivation popularisées par D. DUCHAMP et L. GUERY (2013) : elle explique « *comment un individu se motive* ». Cette théorie est l'œuvre de la psychologie V. VROOM qui estime que la motivation est une force déterminée par trois facteurs corrélés : l'expectation (attente par rapport à ses propres efforts, l'instrumentalité (probabilité que les efforts génèrent une récompense) et la valence (la valeur de la récompense au regard des efforts effectués). A. COHEN-HAEGEL (2014, p. 79) présente la rupture fondamentale entre la théorie d'A. MASLOW et celle de V. VROOM : dépassé le cadre des besoins pour s'interroger sur le fonctionnement de la motivation. Le principe fondamental du système VIE, estime A. COHEN-HAEGEL (2014, p. 85) peut se résumer comme suit : « *la motivation peut toujours se résumer à un choix face à une situation et le choix*



est guidé par une règle générale : nous cherchons à maximiser le plaisir et à minimiser la souffrance ».

1-6- Les concepts empiriques

1.6.1. Les objectifs et mouvement de la communication interne.

D. DUCHAMP et L. GUERY (2013, p. 128) présentent trois objectifs de la communication interne. Ces spécialistes des ressources humaines estiment que le premier objectif doit être de transmettre les messages et les valeurs que l'organisation souhaite communiquer à ses employés. Ce premier objectif est donc d'ordre « *cognitif* » dans le domaine de la communication. Quant au deuxième objectif, il est d'ordre globale au regard de la communication interne. Il consiste à gérer un climat favorable au travail collectif, à la cohésion interne, à l'esprit collaboratif dans le but d'atteindre les objectifs fixés par l'entreprise. A ce deuxième niveau, sont activés les objectifs affectifs et conatifs de la communication. Enfin, le troisième objectif de la communication interne « *passé par la diffusion et l'explication à tous des orientations stratégiques de l'entreprise, de ses objectifs, de ses résultats. Les salariés doivent être entendus sur la manière dont ils perçoivent et ressentent ce qui leur est transmis* » D. DUCHAMP et L. GUERY (2013, p. 128). De leur côté, J. IGALÉN et A. GORER (2007, p. 298) publient quatre objectifs de la communication interne en lien avec la gestion des ressources humaines :

- rendre les processus de production et de gestion plus efficace ;
- créer du lien ;
- utiliser un levier pour réaliser son projet ;
- participer à la performance globale.

Du côté des spécialistes de communication, il convient de retenir les quatre objectifs de communication interne de A. RIOM, T. LIBAERT et A. ADARY (2010, p.176).

Le premier objectif consiste à placer la communication au cœur de toutes les activités de l'organisation ; pour susciter les interactions, la participation, les échanges et l'intercompréhension. Le deuxième objectif fait référence au système d'information pour optimiser la fluidité des informations ascendante, descendante et horizontale. Le troisième objectif s'intéresse aux supports internes et à la capacité de l'entreprise à rationaliser la diffusion des



informations pour impacter tout le personnel. Le quatrième objectif est en lien direct avec la motivation. Il a pour but d'activer la reconnaissance du travail bien fait, la cohésion entre les différentes parties prenantes et surtout la motivation du personnel. En ce qui concerne les mouvements de la communication interne, T. LIBAERT et M-H. WESTPHALEN (2012, p. 228) en distinguent trois : la communication ascendante, la communication descendante et la communication horizontale. L. DEMONT-LUGOL, A. KEMPF, M. RAPIDEL et al. (2009, p. 258) parlent de la fonction logistique de la communication interne qui s'intéresse à la circulation de l'information. Ainsi, présentent-ils les informations ascendantes (des salariés vers les supérieurs hiérarchiques), descendantes (des supérieurs hiérarchiques vers les salariés) et latérale (entre salariés de même niveau).

1.6.2. Les outils et techniques de communication interne

Il est souvent difficile d'aborder les outils de la communication interne d'une entreprise sans évoquer les techniques de communication développées par les salariés en interne. Les auteurs citent un nombre très impressionnant d'outils qui varient parfois d'un chercheur/praticien à un autre. Les plus courants peuvent être classifiés en trois catégories sur la base des travaux de L. DEMONT-LUGOL, A. KEMPF, M. RAPIDEL et al. (2009) : les moyens oraux, les moyens écrits et les moyens informatiques et audiovisuels.

- Les moyens oraux prennent en compte la communication de contact, les entretiens individuels, les réunions d'informations et d'expressions, les réunions de travail, les séminaires, les conférences, etc.
- Les moyens écrits privilégient les notes d'informations, les boîtes à idées, le journal d'entreprise, l'affichage, le compte rendu des réunions, la revue de presse, le livret d'accueil, le bilan social, le rapport annuel d'activité, les lettres aux personnels, la signalétique, les vêtements de travail, etc.
- Les moyens informatiques et audiovisuels s'intéressent à l'intranet, aux aides visuelles, aux films d'information, à la téléconférence, à l'internet, aux réseaux sociaux, au système d'information, etc.

2- DEMARCHE METHODOLOGIQUE

Deux importantes enquêtes de terrain sont menées pour comprendre le fonctionnement de la communication interne et le niveau de motivation du



personnel à la mairie d'Abomey –Calavi. En effet un échantillon de 75 salariés représentatifs du personnel de la mairie d'Abomey-Calavi est prélevé sur la base de deux méthodes non probabilistes : l'échantillonnage en boule de neige et l'échantillonnage de convenance. Ensuite un questionnaire construit dans l'intention d'obtenir les avis des répondants sur les objectifs de la communication interne en lien avec la gestion des ressources humaines, en occurrence la motivation du personnel de la mairie d'Abomey -Calavi. Grâce à ce questionnaire, les enquêtés se sont prononcés sur le niveau d'atteinte des objectifs de communication interne. Les agents de l'hôtel de ville d'Abomey-Calavi sont également questionnés sur l'influence de la communication interne dans la corrélation des facteurs de motivation du personnel. Les réponses sont analysées grâce à la méthode de tri-à-plat dont les tableaux ont permis de construire une analyse objective qui fait régulièrement des allés et retours entre les données de terrain et les concepts théoriques et empiriques mobilisés. De l'autre côté, l'enquête qualitative a mobilisé 5 responsables de la mairie qui sont au cœur des différentes activités de cette structure. Leurs rôles de premier plan à la fois au niveau de la communication interne et de la motivation du personnel restent indéniables. Un guide d'entretien est construit pour recueillir leurs avis sur les deux éléments clés et croisés de l'objet de cette recherche : la communication et la motivation du personnel. Les résultats des entretiens sont analysés minutieusement au regard des thèmes clés (communication interne, et motivation du personnel) et des sous –thèmes. Ces données qualitatives sont ensuite croisées avec les données quantitatives issues de l'enquête quantitative. Les écarts renseignent mieux sur le rôle de la communication interne dans la motivation du personnel de la mairie d'Abomey- Calavi.

3. RESULTATS ET DISCUSSION

3.1. La communication interne et la corrélation des facteurs de motivation

La motivation du personnel de la mairie d'Abomey-Calavi connaît une grande sècheresse. Tous les salariés de la mairie affirment qu'ils fournissent énormément d'efforts au travail ; mais leurs attentes ne sont pas forcément prises en compte en matière de motivation. De même, 90% d'entre eux estiment que la probabilité pour que leurs efforts soient récompensés à juste titre est très faible. Aujourd'hui la valeur de la récompense qu'ils reçoivent



est faible à la fois au niveau de la motivation financière et de la motivation non-financière. Ces différentes données fondent la corrélation éditée par D. DUCHAMP et L. GUERY (2013, p. 28). En effet, ces deux auteurs mettent en exergue la corrélation expectation, instrumentalité et valence sur la base de la théorie de motivation de V. VROOM. Cette corrélation est faible au niveau de la mairie d'Abomey-Calavi, justifiant la faible motivation du personnel de cette collectivité locale. En outre, interrogés sur leur capacités à assurer leur fiche de poste, la grande majorité des répondants (93%) a répondu par l'affirmative. Ce premier palier édité par A. COHEN- HAEGEL (2014), à partir du système VIE de V. VROOM est franchi, à la mairie d'Abomey-Calavi. Quant au deuxième palier, il a pour but de faire le lien entre le travail bien fait et l'accès de la récompense. De ce côté, le personnel de la mairie est resté sans mot. A l'humanité, ils pensent qu'il vaut mieux ne pas attendre de récompense, quel que soit sa forme. Pas de prime de qualification, pas de prime de productivité, pas de prime de technicité : rien ; répètent-ils. Or ils affirment tous que la récompense du travail bien fait à une importante valeur à leurs yeux. Les responsables interviewés à ce sujet reconnaissent que les récompenses des salariés ne sont pas toujours à la hauteur des efforts qu'ils fournissent. Dans ce cas précis, il est important de préciser que la motivation financière, salaire et les éléments connexes ne sont pas favorables à la motivation du personnel. En principe, c'est une occasion pour mettre un accent très particulier sur les motivations non financières. La communication interne trouve ici toute son importance. Ces objectifs peuvent être conjugués avec les objectifs des ressources humaines afin de fédérer les salariés et susciter leurs adhésions.

3.2. Les objectifs de la communication interne de la mairie d'Abomey-Calavi

Le premier objectif de la communication interne de la mairie d'Abomey-Calavi est de type transmission. Tous les salariés interrogés reconnaissent que généralement cet objectif de transmission des informations est atteint, du moins, lorsqu'il s'agit de la communication descendante. 75% d'entre eux ajoutent que ces informations concernent le travail qui doit être bien fait, les consignes de travail, le respect de la hiérarchie, la satisfaction des usagers. Il s'agit de « *l'information opérationnelle* » T. LIBAERT et M. H. WESTPHALEN (2012, p. 228) dont le rôle est essentiellement de transmettre des ordres, des instructions, de normes sur la façon de travailler des salariés.



Par contre, la transmission de ses informations ne suscite pas l'affection des employés qui estiment à 85% que les responsables ne cherchent pas souvent à optimiser les effets affectifs de leurs messages pour motiver le personnel. Pour eux, soulignent 78% du personnel, les consignes doivent être respectées : point n'a pas besoin de l'enjoliver. De ce fait, la cohésion du groupe se trouve en panne quotidienne, estiment 69% des personnes interrogées. Même, les responsables interviewés ne reconnaissent que l'identité collective a volé en éclat, du fait du manque de cohésion et de la démotivation du personnel. Par conséquent il est difficile pour tous les acteurs de la mairie d'Abomey Calavi de se mettre ensemble pour œuvrer à la réussite des différents projets. Or, à côté de l'information opérationnel, la mairie devrait accorder une importante à « *l'information motivante* » T. LIBAERT et M-H. WESTPHALEN (2012, p. 228). Son but est de concevoir et de transmettre des messages capables de mobiliser tout le personnel. L'enquête a ensuite permis de passer en revue les trois domaines abordés par les informations motivantes au regard des travaux de ces deux auteurs. En effet, le premier domaine, celui du contexte général est négligé parce que les autorités de la mairie pensent que ce pari est déjà gagné, surtout que l'on ne saurait vraiment parler de concurrence au niveau de cette administration locale. Ensuite, au niveau du système de production, les informations sont tout simplement transmises, sans pour autant mettre à la disposition des salariés les moyens de toujours comprendre les modes de fonctionnements et y contribuer. C'est surtout au niveau du troisième domaine que se posent de véritables problèmes de communication interne. L'organisation interne, ne met du tout la lumière sur les différentes motivations qui devraient renforcer le salaire mensuel et redonner du pouvoir d'achat au personnel. Les responsables interviewés sont conscients de cette réalité, ils estiment qu'il est difficile d'évoquer ces logiques à la mairie parce que la tendance n'est pas l'augmentation des charges du personnel ; mais plutôt sa diminution qui est perçue comme un impératif. En outre, la mairie n'est souvent pas à l'écoute de son personnel. Cette réalité est attestée par 87% des employés qui estiment que cette structure ne cherche pas toujours à comprendre s'ils ont une bonne perception des messages transmis. Cela a pour conséquences les différentes contradictions observées aux niveaux du thème traités en interne et ceux de la communication externe. 63% des salariés interrogés sont surpris des différentes informations dans les médias externes qui ne concordent pas toujours avec les messages véhiculés en interne. Ces différentes contradictions font remarquer D. DUCHAMP et L. GUERY (2013) peuvent être « *source de démotivation pour les salariés et*



défiance vis-à-vis de la direction, de la fonction RH et des messagers ». Si cette situation est vraie dans les entreprises, elle l'est beaucoup plus à la mairie d'Abomey-Calavi. Au total, les objectifs de la communication interne de la mairie d'Abomey-Calavi n'arrivent pas à faire aimer les messages transmis, encore moins à inciter les employés à adapter les comportements indiqués par les messages transmis. De ce fait, les salariés sont généralement démotivés et perdent de plus en plus le sentiment d'appartenir à cette collectivité territoriale.

3.3. Les outils de communication interne et la motivation

La mairie d'Abomey-Calavi utilise un nombre important de moyens oraux dans le cadre de sa communication orale. Certains moyens sont formels et participent beaucoup à « *la forme descendante de la communication interne* » J-M. DECAUDIN (2012). Il s'agit de la transmission des informations des supérieurs vers la base. 95 % des personnes interrogées affirment que cette forme de communication interne très privilégiée par cette administration communale permet surtout aux responsables de mettre la pression sur leurs collaborateurs. Ce cadre formel de la communication descendante « *est le lieu de transmission des consignes de travail* » affirme 98% des salariés interrogés. Parmi eux, 63% ajoutent que ces consignes ne sont généralement pas précises ; 58% propose une réponse libre pour le moins étonnant qui peut être résumé en ces termes « *on te demande d'effectuer un travail vite et très vite ; mais le supérieur sait bien que les moyens ne sont pas disponibles : est-ce normal que pour des photocopies ; on doit aller dans les boutiques qui sont aux alentours de la mairie ?* » Dans cette condition, le ralentissement du travail devient récurrent et surtout la confidentialité des informations administratives s'envole. Un responsable de la mairie a confirmé cette réalité qui est liée selon lui, aux pannes très répétées des imprimantes et des photocopieuses dont le renouvellement tarde du fait de la lourde procédure des marchés publiques. Les moyens informels de la communication interne de la mairie d'Abomey-Calavi sont usités beaucoup plus dans le cadre de la communication horizontale. Tous les salariés questionnés reconnaissent la proactivité du personnel dans le domaine. Néanmoins, ils sont 37% à attirer l'attention sur la méfiance vis-à-vis de certaines personnes qui sont des espions. Pour eux, ces individus sont souvent payés pour rapporter des informations aux patrons. C'est une situation qui est de nature à étouffer la « *démarche volontaire* » J-M. DECAUDIN (2012) de



la communication orale au sein de l'entreprise. Très peu d'occasions permettent formellement aux employés de la mairie de s'adresser à leurs supérieurs hiérarchiques ; le plus souvent, c'est pour présenter aux responsables les résultats d'un travail terminé ou pour rappeler aux patrons qu'il est l'heure de rentrer. A ce titre, 85% des employés de la mairie dénoncent la mauvaise ambiance du travail qui ne favorise pas la sérénité au travail, la tranquillité du personnel, ou encore le sentiment d'appartenir à sa structure. En ce qui concerne les entretiens individuels, ils sont rares à la mairie d'Abomey-Calavi. 65% des agents interrogés affirment ne pas avoir un entretien individuel formel avec leurs supérieurs depuis plus de deux ans. Or, 95% pensent que les entretiens individuels sont plutôt informels et dépendent des relations personnelles entre un supérieur et son collaborateur. Or, comme le souligne J-M PERETTI (2012), les entretiens individuels sont des occasions en or pour mieux connaître ses salariés, leurs préoccupations et surtout instaurer un climat de confiance. Il permet, me semble-t-il d'activer le sentiment d'appartenir à l'organisation. Les réunions d'informations sont plus ou moins régulières. 63% des personnes interrogées affirment que ces occasions permettent tout simplement de bombarder des informations aux agents. Même si en retour, les autorités leur donnent la parole, ils estiment à 61% que cela ne sert à rien, car les avis du personnel sont rarement pris en compte. L'interview d'un chef d'arrondissement a permis de contacter que généralement à la mairie d'Abomey-Calavi, il n'y a jamais le temps ; de plus, lorsque vous accordez la parole aux agents, tout ce qu'il demande, c'est l'augmentation de salaire. J-M. PERETTI (2012) parle de motivation financière qui ne doit pas être confondue avec la motivation non financière que peut apporter la communication interne. Les moyens écrits de la communication interne sont également très utilisés à la mairie d'Abomey-Calavi. Les plus courants sont les notes d'information, l'affichage, le compte rendu de réunion, le rapport annuel d'activité, la lettre au personnel, la signalétique. Les notes d'informations alimentent la communication interne descendante à la mairie d'Abomey-Calavi. A ce titre, 92% du personnel affirme que la mairie d'Abomey-Calavi utilise beaucoup cet outil. 81% parmi eux estiment que c'est une occasion pour la mairie de donner des instructions, des directives et surtout des ordres. Cette perception ne « *permet pas de transformer des occasions de communications (diffusions d'informations, transmission d'instructions, publication de résultats.....) en occasion de contacts* » L. DEMONT-LUGOL, A. KEMPF, M. RAPIDEL et al. (2012, p. 268). L'affichage est très bien utilisé à la mairie d'Abomey-Calavi. Beaucoup



d'informations sont très diffusées via l'affichage. 93% des salariés interrogés à ce sujet reconnaissent les efforts déployés par la mairie d'Abomey-Calavi dans ce domaine. Seulement, ils sont par ailleurs 73% à affirmer que le tableau d'affichage n'est pas souvent mis à jour. Or, fait remarquer L. DEMONT-LUGOL, A. KEMPF, M. RAPIDEL et al. (2009), la mise à jour de l'affichage permet aux salariés d'avoir des informations chaudes, avec une efficacité remarquable capable de mobiliser les salariés. Le compte rendu de réunion tout comme les séances de réédition de compte sont des activités courantes à la mairie d'Abomey-Calavi. Les salariés à 75% estiment que ce document est réservé aux patrons. De leurs côtés, les responsables de la mairie affirment que c'est un document réservé à ceux qui ont participé à une réunion ; De même, 67% des employés pensent que les autorités de la mairie écrivent dans ce document ce qu'ils veulent. En réalité, l'on ne saurait mettre dans un compte rendu tout ce qui a été dit lors d'une réunion. Cette réalité est confirmée par L. DEMONT-LUGOL, A. KEMPF, MRAPIDEL et al. (2009, p. 272) lorsqu'ils affirment en parlant du compte rendu qu' « ils affirment incomplet, car il ne peut pas rendre compte de la totalité des échanges » Le rapport annuel d'activité est généralement disponible, de même que la lettre au personnel. Ces deux types d'écrit sont générés de façon harmonieuse par la mairie, même si 48% des enquêtes dénoncent quelques lacunes observées au niveau de ses écrits. La signalétique est bien organisée et facilite l'orientation des usagers.

Au total, reconnaissent L. DEMONT-LUGOL, A. KEMPF, M. RAPIDEL et al. (2009, p. 269) « *L'écrit est le premier vecteur de communication interne* ». Ceci est encore vrai à la mairie d'Abomey-Calavi qui n'optimise pas la communication interne digitale. Enfin, les moyens informatiques et audiovisuel de la communication interne sont très peu utilisés à la mairie d'Abomey –Calavi. L'intranet et le film d'information sont les parents pauvres de la communication interne de la mairie d'Abomey-Calavi. Les téléconférences sont très peu utilisées, sauf en période de la maladie du COVID 19. De même les outils digitaux sont très peu utilisés, du moins dans la gestion administrative. Des groupes existent sur les réseaux sociaux, notamment sur whatsapp. Ces groupes virtuels « *participent plutôt à la communication horizontale* » affirment 87% du personnel. Ils sont ensuite 85% à dire que les groupes whatsapp leur permettent de se dire la vérité ; des vérités qui ne peuvent pas être révélées officiellement, sans peine de sanction.



CONCLUSION

L'on ne saurait analyser la place de la communication interne dans la motivation du personnel de la mairie d'Abomey-Calavi sans prendre en considération les logiques communes à la communication interne et à la gestion des ressources humaines. A partir de ces deux disciplines, les modèles d'analyse convoqués préconisent une enquête quantitative au niveau des employés et des entretiens semi directifs pour les responsables. Les résultats révèlent qu'à la mairie d'Abomey-Calavi, les interactions entre les salariés sont surtout rythmées par les consignes de travail que la hiérarchie transmet aux employés sans pour autant susciter leur affectivité et leur adhésion. La communication ascendante peine à l'éclorre du fait de la faible prise en compte des attentes du personnel qui se réfugie en communication horizontale. Ainsi, le niveau d'efficacité de la communication interne de la mairie d'Abomey-Calavi n'arrive pas à atteindre ses objectifs, les efforts fournis quotidiennement par les salariés ne sont pas valorisés à juste titre par la rétribution financière ; mais surtout la communication interne mise en œuvre n'arrive pas à activer la motivation non financière au niveau du personnel. Les moyens de communication interne de la mairie sont multiples, mais ils ne véhiculent pas des messages séduisants capables de motiver le personnel. La faible atteinte des objectifs de la communication interne de la mairie ne permet pas d'entretenir un lien avec les objectifs de ressources humaines pour optimiser la satisfaction des usagers et la motivation des agents.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

1. ADARY A. et MAS C., 2020, *Communicator*, Editions Dunod, paris.
2. BALLE F., 2006, *Lexique d'information communication* ; Editions DALLOZ, Paris.
3. BOURDIEU P., 1982; *ce que parler veut dire*, Editions Fayard, Paris.
4. COHEN-HAEGEL A, 2014, *Toute la fonction des ressources humaines*, Editions Dunod, Paris.
5. DECAUDIN J.M., 2010, *La communication interne : stratégie et technique*, Editions DUNOD, Paris.
6. DUCHAMP D. et GUERY L., 2013, *La gestion des ressources humaines*, Editions Nathan, Paris.



7. IGALENS J. et ROGER A., 2013, *Master Ressources Humaines*, Editions ESKA, Paris.
8. LIBAERT T. et WESPHALEN M-H., 2012, *COMMUNICATOR*, Editions Dunod, Paris.
9. MARTORY B. et CROZET D., 2013, *Gestion des Ressources humaines*, Editions Dunod, Paris.
10. MUCCHIELLI A., 2004, *Etude des communications : Approche systémique dans les organisations*, Editions Armand Colin, Paris.
11. PERETI J. M. 2012, *Ressources humaines et gestion des personnes*, Editions Unibert, Paris