

Communication interne et implication organisationnelle : Cas des collectivités territoriales décentralisées au Cameroun

Lineda Massona KAMCHIE

Chercheure au Centre d'Etudes et de Recherche en Economie et Gestion
(CEREG), Université de Yaoundé II
linedamassona@gmail.com

Résumé : Bien que l'examen de la relation entre la communication interne et l'implication au travail ait fait l'objet d'une certaine littérature, il convient de noter qu'aucun des travaux existants n'a été mené en contexte Camerounais. Cet article analyse l'influence de la communication interne sur l'implication organisationnelle du personnel des collectivités territoriales décentralisées au Cameroun. Les analyses se sont faites à partir des données collectées sur un échantillon de 177 personnels. Le résultat des analyses montre que la communication interne est positivement et significativement associée à l'implication affective et l'implication calculée. En revanche, la relation avec l'implication normative n'est pas significative. Des recommandations en direction des responsables des ressources humaines et des exécutifs municipaux et régionaux sont données dans l'article.

Mots clés : Cameroun ; Collectivités territoriales décentralisées ; Communication interne ; Implication organisationnelle.

Abstract: Although the examination of the relationship between internal communication and organizational commitment has been the subject of a certain literature, it must be noted that none of the existing work has been carried out in the Cameroonian context. This article analyses the influence of internal communication on the organizational commitment of staff of decentralized territorial communities in Cameroon. The analyses were carried out using data collected from a sample of 177 personnel. The results of these analyses show that internal communication is positively and significantly associated with affective and continuance commitments. On the other hand, the relationship with normative commitment is not significant. Recommendations for human resources managers and municipal and regional executives are given in the article.

Keywords: Organizational commitment, Internal communication, Decentralized Territorial Communities, Cameroon

Introduction

Au-delà de la multitude de définitions et de modèles proposés pour appréhender le concept de l'implication organisationnelle, on retient celle d'Allen et Meyer (1996) pour qui l'implication organisationnelle est « un lien psychologique entre l'employé et son organisation qui rend moins probable que celui-ci quitte volontairement l'organisation ». L'implication organisationnelle des employés est un sujet de préoccupation pour les dirigeants et les managers des organisations du monde entier ; ils le reconnaissent comme un élément essentiel affectant l'efficacité organisationnelle, l'innovation et la compétitivité (Welch, 2011). Elle décourage l'absentéisme et l'intention de quitter l'organisation.

Cependant, il convient de noter que dans de nombreuses organisations, la faible implication des employés demeure une problématique préoccupante. Selon Gallup (2023),

seulement 23 % des employés dans le monde sont engagés au travail¹, 59 % sont désengagés² et 18 % sont activement désengagés³. Ces proportions sont respectivement, 20 %, 60 % et 21 % en Afrique Subsaharienne. L'Afrique Subsaharienne a également le pourcentage régional le plus élevé de salariés en recherche ou en recherche active d'un nouvel emploi (70 % contre 50 % au niveau mondial). Cette faible implication des employés au travail concerne encore davantage les jeunes. Adkins (2016, cité par Sköld, 2019) qualifie les milléniaux⁴ de "génération du changement d'emploi", après avoir montré qu'ils sont la génération la moins engagée sur le lieu de travail et la plus susceptible de changer d'emploi.

Au total, le faible engagement coûte à l'économie mondiale 8 800 milliards de dollars américains et représente 9 % du PIB mondial (Gallup, 2023). Cela souligne l'importance pour les organisations de développer une compréhension de ce qui motive l'engagement des employés, afin de rester compétitives. L'analyse des facteurs explicatifs du niveau d'implication organisationnelle des employés fait l'objet d'une importante littérature. Les facteurs d'implication qui sont mis en exergue dans la littérature sont notamment, la nature de l'emploi, le milieu du travail, la reconnaissance du travail et le climat social (Abil et Sahab, 2020).

La communication interne constitue également un facteur important d'implication des employés au travail (Abil et Sahab, 2020). Elle concerne la communication qui a lieu au sein des limites d'une organisation, où des stratégies sont utilisées par les individus pour communiquer entre eux (Mazzei, 2010). La communication interne est une condition préalable au succès organisationnel car elle sous-tend l'efficacité organisationnelle (Mbehele et De Beer, 2021). En effet, les organisations qui communiquent efficacement sont quatre fois plus susceptibles de faire état de niveaux élevés d'engagement de leurs employés que les organisations qui communiquent moins efficacement (Iyer et Israel, 2012). Une organisation qui reste silencieuse peut connaître les pires résultats car elle oblige ses employés à spéculer, à écouter les rumeurs et à se tourner vers les médias pour obtenir des informations sur leur entreprise (Hoover, 2005, p. 25). En période de changement et de défis, la communication peut être la clé de la pérennité de l'entreprise. Comme l'explique Hoover, « même en temps de crise, une bonne communication maintient l'engagement des employés et permet à l'organisation d'avancer » (p. 25). Au contraire, le manque de communication peut créer une « disparité entre ce que les employés entendent de leur manager et ce qu'ils voient dans les médias. Cela conduit à des employés distraits et démotivés qui ressentent un manque de confiance causé par le manque de transparence - que ce soit qui est réel ou perçu » (p. 25).

Bien que l'examen de la relation entre la communication interne et l'implication au travail ait fait l'objet d'une certaine littérature, il convient de noter qu'aucun des travaux existants n'a été mené en contexte Camerounais. Or, il existe des différences importantes dans la conduite de la communication interne et dans l'implication des employés au travail selon les pays et les régions du monde. Par conséquent, une nouvelle étude à l'échelle nationale permettrait d'une part, d'obtenir des résultats spécifiques au contexte et d'autre part, de formuler des recommandations plus précises. L'objectif de cet article est ainsi d'analyser l'influence de la communication interne sur l'implication organisationnelle du personnel des Collectivités Territoriales Décentralisées (CTD) au Cameroun. De manière spécifique, il va s'agir d'évaluer en quoi la communication interne au sein des CTD affecte les différentes formes d'implication organisationnelle des personnels.

Conduire une telle étude sur les CTD au Cameroun est pertinente pour au moins deux raisons. En premier lieu, le pays s'est engagé depuis des années dans un processus de décentralisation qui fait des CTD, les acteurs majeurs du développement à l'échelle locale. Si

la décentralisation est institutionnalisée au Cameroun par la constitution du 18 janvier 1996, c'est la loi n°2019/024 du 24 décembre 2019 portant code général des CTD qui définit le cadre juridique général de la décentralisation territoriale et dispose en son article 2 que les Collectivités sont les Régions et les Communes et qu'ils s'administrent librement par des organes élus. A ce jour, le pays dispose de 10 Régions et de 374 Communes. Concernant les ressources humaines, la loi dispose que les CTD recrutent et gèrent librement le personnel nécessaire à l'accomplissement de leurs missions. L'Etat met ainsi en place une fonction publique locale. La concrétisation de la décentralisation exige une administration locale performante, animée par des ressources humaines qui sont entre autres, bien structurées, bien motivées et capable de porter efficacement le développement local (Donfack, 2020). En second lieu, Le manque d'implication au travail est une réalité dans les administrations publiques au Cameroun. La correspondance du 9 mars 2021 du Secrétaire Général à la Présidence du Cameroun au Secrétaire Général des Services du Premier Ministre sur « l'absentéisme chronique des fonctionnaires et agents de l'État de leurs postes de travail » en est une illustration⁵. Kuissu (2021) révèlent par exemple que l'absentéisme et le faible engagement au travail du personnel font parties des faiblesses en matière de gestion des ressources humaines dans la commune de Mombo au Cameroun.

La suite de l'article est constituée comme suit. La prochaine section présente le cadre théorique de l'étude suivit de la méthodologie utilisée pour les analyses empiriques. La présentation des résultats et leur discussion feront l'objet des sections qui suivront. La dernière section conclut l'article.

1. Revue de la littérature

L'analyse de la littérature commande que l'on visite dans un premier temps les concepts clés de la recherche. Ensuite, est présenté dans un second temps, l'état de l'art sur la relation entre ces concepts.

1.1. Les concepts

La communication interne : Kennan et Hazleton (2006) ont souligné la nécessité pour les organisations de reconnaître les employés comme un public distinct méritant une attention individualisée par le biais des relations publiques internes. Fondamentalement, la communication implique un échange d'informations bidirectionnel. La communication interne se produit entre les managers et les employés (Mishra et al., 2014). Le milieu universitaire a été à l'avant-garde en faveur d'une intégration des communications interne et externe afin qu'il y ait un message plus cohérent à toutes les parties prenantes, y compris les employés. Bien que cela ait été une priorité pour le monde universitaire, les praticiens ont été plus lents à l'adopter dans leurs organisations. Autrement dit, la communication interne était considéré comme relevant plutôt de la compétence des ressources humaines (Mishra et al., 2014).

Définir la communication interne est un défi compte tenu de différentes fonctions qu'elle est censée jouer dans les organisations. Les facteurs comme la culture organisationnelle, le climat de communication, les objectifs et les attentes de la coalition dominante influencent généralement la définition de la communication interne adoptée par une organisation particulière (Mbehele et De Beer, 2021). De façon simplifiée, elle peut se définir comme l'ensemble des actions de communication destinées aux salariés d'une entreprise ou d'une organisation (Benoit-Moreau et al., 2011). La communication interne selon Benoit-Moreau et al. (2011) vise deux objectifs complémentaires : informer les salariés sur le plan opérationnel (nature du poste et mission, informations sur l'organisation et les processus), sur la stratégie, les performances et le projet de l'entreprise, sur la vie en entreprise et la relation salariée-

employeur (statut du salarié, droits, politiques ressources humaines...) ; Motiver les salariés, à titre individuel en développant leur implication, leur appartenance à l'entreprise et plus collectivement en donnant du sens à leur mission. Pour Adary et al. (2020), la communication interne remplit de multiples fonctions pour des audiences internes : exposer (des résultats, un bilan), transmettre (des informations, un savoir, un métier), expliquer (une nouvelle orientation, le projet d'entreprise), impliquer, motiver, préparer et accompagner le changement.

Welch et Jackson (2007) font la différence entre la communication interne et la communication organisationnelle, affirmant que la première adopte une approche axée sur les parties prenantes, tandis que la seconde adopte une approche transactionnelle. La communication interne reflète une série de stratégies utilisées par les employés pour communiquer entre eux – elle peut être considérée comme la gestion stratégique des interactions et des relations entre les parties prenantes à tous les niveaux au sein des organisations. Trois grands types de techniques peuvent être utilisés, la plupart du temps conjointement, en communication interne : la communication classique (communication directe, médias et bouche à oreille), la communication digitale (intranet, e-mails, blogs et réseaux sociaux) et la communication événementielle (Décaudin et Igalens 2017).

L'implication organisationnelle : Les premières recherches sur l'implication organisationnelle ont suggéré une approche unidimensionnelle qui au fil du temps s'est transformée en un construit multidimensionnel. L'approche unidimensionnelle est alors caractérisée soit par une dimension instrumentale (cognitive) renvoyant à une implication comportementale, soit par une dimension affective à rapprocher d'une implication attitudinale (Porter et al., 1974; Meyer et Allen, 1987). La première dimension se réfère à la répétition d'un comportement favorable à l'organisation et ses effets sur l'attitude tandis que la seconde la définit comme l'identification d'une personne à l'entreprise.

Kelman (1958) propose la première modélisation multidimensionnelle de l'implication organisationnelle qui va s'articuler autour de trois dimensions à savoir : la soumission (implication du salarié en fonction des récompenses ou approbations qu'il s'attend à recevoir de ses actes), l'identification (établissement d'une relation satisfaisante avec son organisation) et l'internalisation (implication résultant d'une concordance entre les valeurs individuelles et les valeurs de son organisation). A sa suite, d'autres propositions seront faites. Ainsi, O'Reilly et Chatman (1986) vont s'inspirer des travaux de Kelman (1958) pour proposer une définition de l'implication organisationnelle qui repose sur les mêmes trois dimensions tandis que Penley et Gould (1988) proposent une échelle de mesure à trois dimensions : morale, calculée, aliénante.

Meyer et Allen (1991) identifient trois composantes de l'implication organisationnelle : affective, normative et calculée. L'implication affective fait référence à l'identification et à l'attachement émotionnel à l'organisation. Ainsi, les salariés ayant un fort engagement affectif restent dans l'organisation parce qu'ils le souhaitent. L'implication calculée fait référence à une implication fondée sur la reconnaissance par l'employé des coûts associés au départ de l'organisation. Les employés fortement impliqués dans la continuité restent donc dans l'organisation parce qu'ils y sont obligés. Enfin, l'implication normative fait référence à un engagement fondé sur un sentiment d'obligation envers l'organisation. Les employés restent parce qu'ils estiment qu'ils devraient le faire. Les trois composantes de l'engagement ont des implications directes quant au maintien (ou au départ) d'une organisation, mais au-delà de cela, elles sont conceptuellement très différentes (Allen et Meyer, 1996). La dimension affective de l'implication est celle qui a été la plus étudiée dans la littérature.

Les travaux de Meyer et Allen (1991) ont fait l'objet de critiques portant notamment sur la forte corrélation entre l'implication affective et l'implication normative (Neveu, 1996 ; Cohen, 2007 ; Klein et al., 2012) et l'unicité de la dimension calculée (Allen et Meyer, 1996 ; Meyer et al., 2002 ; Taing et al., 2011). Néanmoins, la conceptualisation proposée par Meyer et Allen (1991) reste le modèle dominant dans la littérature et est celui utilisé dans le cadre de cette étude.

1.1. Communication et implication : Etat de l'art

Un des principaux attraits d'une communication interne efficace est la croissance de la motivation et de l'implication des employés (Tiffany, 2016). MacLeod et Clarke (2009) soulignent aussi que la communication est un facteur essentiel pour améliorer la performance au travers l'engagement des employés. Pour ces auteurs, la communication interne de bonne qualité améliore l'engagement et les employés ont besoin d'une communication claire de la part de la haute direction pour comprendre comment leurs propres rôles correspondent à la vision du leadership. En revanche, une mauvaise communication constitue un obstacle à l'engagement. Welch (2011) va plus loin en proposant un modèle qui illustre l'impact possible de la communication sur l'engagement des employés au niveau organisationnel. Le modèle conceptualise l'innovation, la compétitivité et l'efficacité organisationnelle comme des résultats organisationnels de l'engagement des employés favorisés par une communication interne efficace de l'entreprise. Pour Welch (2011), la communication est une forme de besoin psychologique des employés auquel les organisations doivent répondre pour maintenir et développer l'engagement des employés. Dans son modèle, les aspects de la communication interne de l'entreprise se positionnent ainsi d'une part comme variables médiatrices de l'engagement antérieur (promouvant l'engagement et le sentiment d'appartenance), et d'autre part comme résultats de l'engagement en matière de communication (conscience et compréhension).

Les spécialistes de la communication interne d'entreprise s'accordent ainsi à dire que les collaborateurs ne peuvent « participer à une œuvre collective en aveugle ». Avoir connaissance et conscience des finalités de l'entreprise contribue à l'implication des collaborateurs. Accès à l'information, projets fédérateurs, partage de réussites, accompagnement du changement..., dans toutes ses dimensions, la communication interne favorise indéniablement la motivation (Thomas et Micheau-Thomazeau, 2018).

De nombreux travaux montrent que la communication interne influence positivement l'implication des employés (Saks, 2006 ; Karanges et al., 2015 ; Iyer et Israel, 2012 ; Verčič et Vokić, 2017, Abil et Sahab, 2020). Les travaux de Cézanne et al. (2019) montrent que la communication interne d'entreprise influence positivement l'engagement des salariés établissements français du secteur marchand non agricole au travail, du point de vue de leur satisfaction au travail, comme du point de vue de leur adhésion aux objectifs de l'entreprise. Bien plus, ils établissent que les pratiques participatives de communication interne sont les déterminants clés du management de l'engagement des salariés au travail. L'étude de Mbehele et De Beer (2021) révèle également que la communication interne contribue effectivement à l'engagement des employés, les variables de communication interne et d'engagement des employés étant corrélées. Examinant l'utilisation des nouveaux canaux de communication, notamment les médias sociaux internes, Men et al. (2020) aboutissent au résultat selon lequel leur utilisation par les employés aux Etats unis favorise la perception de transparence qu'ils ont de leur organisation et l'identification organisationnelle, ce qui débouche sur un meilleur engagement des employés.

Cette étude s'inscrit dans la lignée de ces travaux et vient enrichir la littérature existante qui reste encore néanmoins peu féconde. En effet, les travaux testant empiriquement la relation entre la communication interne et l'implication organisationnelle restent limités (Cézanne et al., 2019). De plus, les recherches dans le domaine ont tendance à traiter les deux concepts comme unidimensionnels (par exemple Karanges et al., 2015). Bien plus, les travaux portant sur l'engagement des employés dans le secteur public sont encore peu nombreux, la quasi-totalité des recherches étant focalisées sur le secteur privé (Abil et Sahab 2020). Aucune étude visiblement n'a jusqu'ici été conduite sur les CTD.

Sur la base des différentes dimensions de l'implication retenues dans cette étude et définies par Meyer et Allen (1991) et compte tenu des précédentes discussions, les hypothèses suivantes sont formulées :

Hypothèse 1: La communication interne influence positivement l'implication affective des personnels des CTD ;

Hypothèse 2: La communication interne influence positivement l'implication calculée des personnels des CTD ;

Hypothèse 3: La communication interne améliore l'implication normative des personnels des CTD.

2. Méthodologie de la recherche de terrain

Dans cette section sont évoqués tour à tour, la collecte des données de l'étude et les caractéristiques de l'échantillon, la mesure des variables et la stratégie d'analyse des données.

2.1. Collecte des données et caractéristiques de l'échantillon

Les données utilisées dans le cadre de l'étude sont des données primaires. Pour cela, une enquête de terrain conduite entre les mois de Juin et Juillet 2023 a permis de collecter des informations auprès d'un échantillon de Personnels des CTD au Cameroun. L'administration du questionnaire en format numérique a été réalisée sur site, individuellement et pendant le temps de travail via les téléphones/tablettes et l'application kobotoolbox. Au total, 177 personnels de mairies, répartis dans 5 régions du Cameroun ont été enquêtés avec succès. La collecte des données s'est faite dans 11 mairies à savoir la mairie de Bafoussam I (15 personnels), la mairie de Bafoussam II (23 personnels), la communauté urbaine de Bertoua (22 personnels), la mairie de Douala II (11 personnels), la mairie de Douala IV (10 personnels), la mairie de Douala V (20 personnels), la mairie de Dschang (15 personnels), la mairie de Foumban (21 personnels), la mairie de Kribi II (20 personnels), la mairie de Yaoundé VII (10 personnels) et la mairie de Pencka-Michel (10 personnels).

Concernant les caractéristiques des 177 personnels enquêtées, 54 % étaient des hommes et 46 % des femmes. Concernant la catégorie socioprofessionnelle ou le poste des personnes enquêtées, 47 étaient des employés de bureau, 36 des agents contractuels, 19 des agents de maîtrise, 17 des cadres moyens, 10 des cadres supérieurs, 7 des comptables, 3 des dirigeants, 1 dirigeant-comptable et 37 la catégorie « autres ». Concernant l'âge des personnes enquêtées, la majorité des personnels de mairie est constitué de jeunes⁶. Ainsi, 101 personnels (soit 57 % de l'échantillon total) sont des jeunes. Parmi ces jeunes, 18 (soit 10 % de l'échantillon total et 18 % de la population jeune) ont au plus 25 ans et 83 (47 % de

l'échantillon total et 82 % de la population jeune) ont un âge compris entre 26 et 35 ans. Seulement 14 personnes (8 % de l'échantillon total) ont plus de 46 ans.

2.2. Les variables de l'étude

L'implication organisationnelle : Sur la base du modèle en trois composantes de l'implication organisationnelle proposé par Meyer et Allen (1991), trois composantes de l'implication organisationnelle sont considérées dans l'étude : l'implication affective, l'implication calculée et l'implication normative. L'implication organisationnelle est mesurée à l'aide de l'échelle développée par Meyer et Allen (1997). Elle compte 18 items et 3 dimensions. Afin de maîtriser la longueur du questionnaire, l'échelle a été réduite à 14 items de type Likert à 3 points (« D'accord », « Indifférent » et « En désaccord ») dont 5 items pour l'implication affective, 5 items pour l'implication calculée et 4 items pour l'implication normative.

La Communication interne : Elle est aussi mesurée à partir de 10 items de type Likert à 3 points.

2.3. Stratégie d'analyse des données

Dans cette étude, des indices synthétiques sont calculés en vue d'obtenir des mesures agrégées pour l'implication affective, l'implication calculée, l'implication normative et la communication interne. Ces indices sont obtenus en utilisant les différents items contenus dans les Tableaux 1 et 2. La technique utilisée est celle de l'analyse des correspondances multiples (ACM). La règle de Kaise-Guttman dérivée des travaux de Guttman (1954) et Kaiser (1960) ainsi que le *scree-test* de Cattell (1966) ont permis de retenir les deux premières composantes dans la construction de chaque indice. Les indices calculés ont été par la suite normalisés afin d'obtenir des valeurs positives allant de 0 à 100.

Afin de s'assurer des corrélations entre les items et les différents indices obtenus, le test de corrélation de Pearson a été utilisé⁷. Les résultats indiquent de fortes corrélations qui sont pour l'essentiel significatives au seuil de 1 %. Bien plus, la matrice de corrélation entre les variables laisse entrevoir l'existence de corrélations modérées entre les items, les coefficients de corrélations étant inférieurs au seuil de 0,7 généralement utilisé comme seuil empirique pour les fortes corrélations. Il n'y a donc pas a priori de problème de multicolinéarité entre ces items.

Afin d'analyser la relation entre la communication interne et l'implication des personnels des CTD au Cameroun, on considère que le type de communication interne dans les CTD ont un pouvoir explicatif sur l'implication du personnel, ce qui permet de définir la relation mathématique suivante :

$$y = f(x) \quad (1)$$

Où y est l'implication organisationnelle travail et x la communication interne. En supposant que la relation entre y et x est linéaire, la relation 1 pourra être explicitée comme suit :

$$y = \beta_0 + \beta_1 x + \varepsilon \quad (2)$$

β_0 et β_1 sont les coefficients à estimer. ε est le terme d'erreur. L'équation 2 peut être estimée par la méthode des moindres carrés ordinaires (MCO) si y est une variable continue. Dans ce travail, la variable dépendante (l'implication) est mesurée par des indices synthétiques qui ont des valeurs continues, ce qui recommande donc le recours aux MCO.

3. Résultats de la recherche

Dans cette section, on présente : la description des indicateurs des variables clés de l'étude, la description statistique des variables de l'étude, Présentation et discussion des résultats économétriques, la validité des hypothèses et des implications.

3.1. Description des items de l'étude

Les Tableaux 1 et 2 donnent une description statistique relative aux différents items utilisés pour capter la communication interne et l'implication organisationnelle. On constate que pour pratiquement tous les items, la plus grande proportion des individus affirme être d'accord. Ceci traduit une relative bonne communication et implication au travail. La seule exception intervient lorsqu'il s'agit de la non-confidentialité de l'information diffusée au sein de la structure. Pour cette variable, une majorité d'enquêtés déclarent ne pas être d'accord (64 %) alors que seulement 24 % semblent être d'accord. 12 % de personnes se situent à mi-chemin entre les deux réponses.

Tableau 1 : Description des items de la communication interne

Variables de communication	D'accord	Indifférent	Désaccord
Disponibilité permanente des informations pour chaque employé	87%	8%	5%
Existence d'un système de communication préétabli	91%	3%	5%
Partage fréquent des informations relatives aux objectifs et aux enjeux de l'organisation par la hiérarchie	85%	9%	6%
Disponibilité permanente des informations portant sur les missions de la commune et l'unité de travail	85%	6%	9%
Recours aux affiches, aux babillards, notes circulaires, réunion d'information, médias publics pour informer les employés et les usagers par l'autorité communale	94%	3%	3%
Réception des informations nécessaires lorsque surviennent des changements dans le poste de travail/commune	86%	7%	7%
Satisfaction quant à la clarté dans la gestion des informations existant au sein de l'unité administrative	81%	11%	8%
Personnel informé des réalisations ou des résultats obtenus dans la commune	73%	15%	14%
Communication entre la hiérarchie et le personnel ne se limitant pas uniquement à la réponse aux questions posées	40%	9%	51%
Non-confidentialité de l'information diffusée au sein de la structure	24%	12%	64%

Source : Auteure à partir des données d'enquête

Tableau 2 : Description des items de l'implication au travail

Variables d'implication organisationnelle	D'accord	Indifférent	Désaccord
Implication affective	68%	15%	15%
Vous passerez bien volontiers le reste de votre vie professionnelle dans cette commune	91%	3%	6%
Vous ressentez vivement les problèmes de cette commune comme s'ils étaient les vôtres	87%	7%	6%
Vous vous considérez comme un (e) « membre de la famille » dans cette commune	86%	11%	3%
Vous ressentez un fort sentiment d'appartenance à cette commune	76%	17%	7%
Vous tentez de résoudre les problèmes de vos collègues comme si c'étaient les vôtres			
Implication calculée			
Il serait très difficile pour vous de quitter cette commune en ce moment, même si vous le désirez	66%	14%	20%
Beaucoup de choses seraient dérangées dans votre vie si vous décidez de quitter cette commune maintenant	58%	20%	22%
En ce moment, rester dans cette commune est un problème qui relève autant de la nécessité que du désir	64%	19%	17%
Une des conséquences de votre départ de cette commune serait le manque de solutions de rechange possibles	44%	28%	28%
Si vous n'avez pas tant donné de vous-même à cette commune, vous aurez pu envisager de travailler ailleurs	52%	21%	27%
Implication normative	68%	15%	15%
Vous ne quittez pas cette commune pour le moment car vous éprouvez un sentiment d'obligation envers les personnes qui en font partie	56%	19%	25%
Cette commune mérite votre loyauté	93%	6%	1%
Vous éprouverez de la culpabilité si vous quittez cette commune maintenant	53%	24%	23%
Même si c'était à votre avantage, vous ne vous sentirez pas dans le droit de quitter cette commune maintenant	50%	19%	31%

Source : Auteure à partir des données d'enquête

3.2. Statistiques descriptives et corrélations des variables

Le Tableau 3 donne les statistiques descriptives et les corrélations entre les variables. Concernant la description statistique des différentes variables utilisées dans les analyses, les statistiques du Tableau 3 montrent notamment que les moyennes de l'implication affective, de l'implication calculée et de l'implication normative sont respectivement 90,93, 69,15 et 58,94. Concernant la communication interne, on observe que la moyenne de l'indice se situe à 86,58 ce qui traduit une relative bonne communication au sein des collectivités territoriales décentralisées au Cameroun. On rappelle que ces variables ont été normalisées avec des valeurs allant de 0 à 100.

Concernant les corrélations entre les variables, le Tableau 3 laisse entrevoir l'existence de corrélations significatives entre la communication interne d'une part, et l'implication affective et l'implication calculée d'autre part. En revanche, la communication interne ne serait pas corrélée pas avec l'implication normative. Sur la base de ces premières évidences, l'étude explore en profondeur la relation entre la communication et les composantes de l'implication organisationnelle. Elle s'appuie pour cela sur des estimations économétriques appropriées.

Tableau 3 : Statistiques descriptives et corrélations des variables

Variables	Moyenne	Ecart type	1	2	3	4
1. Implication affective	90,93	18,52	1,0000			
2. Implication calculée	69,15	23,94	0,2111***	1,0000		
3. Implication normative	58,94	17,39	0,2028***	0,2364***	1,0000	
4. Communication interne	86,58	18,97	0,3374***	0,1300*	0,0623	1,0000

*** p<0,01 ; ** p<0,05 ; * p<0,1

Source : Auteure à partir des données d'enquête

Afin d'enrichir les analyses, il aurait été intéressant d'intégrer comme variables de contrôle, les caractéristiques des enquêtés à savoir notamment le sexe, l'âge et la catégorie socioprofessionnelle. Cependant, les corrélations entre ces variables et l'implication au travail se sont avérées non significatives. Seul le sexe a une corrélation statistiquement significative au seuil de 10 % avec l'implication calculée ($r = -0,1258$, $p < 0,1$). En intégrant le sexe dans les modèles d'analyses, la significativité et le signe des coefficients estimés de la variable communication restent inchangés. Suivant Becker (2005), les résultats sont présentés sans la variable sexe.

3.3. Résultats du modèle d'analyse

Dans cette sous-section, sont présentés les résultats de l'analyse de la relation entre la communication interne et l'implication organisationnelle du personnel des CTD au Cameroun. Le résultat des estimations faites est synthétisé dans la figure ci-dessous.

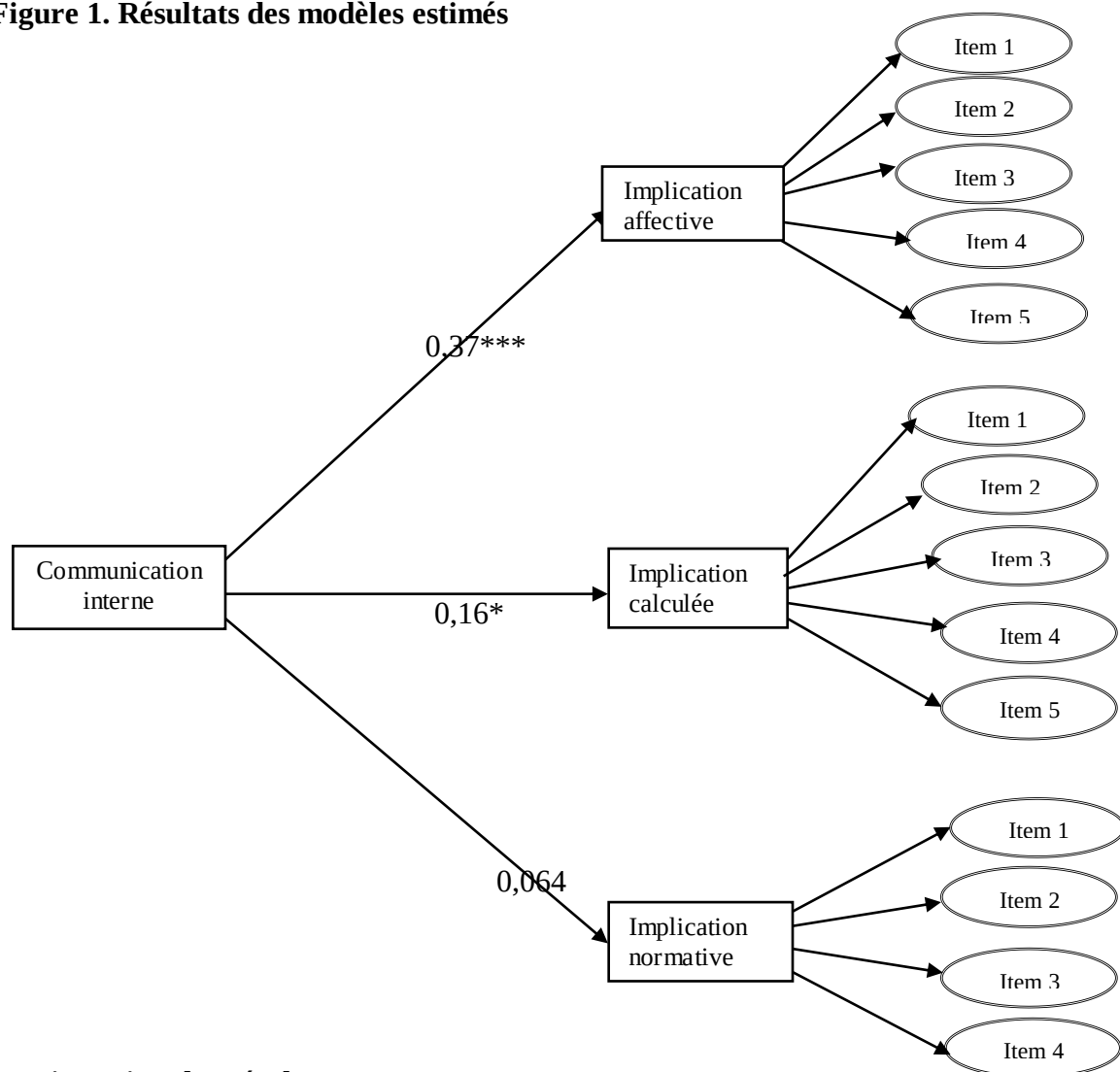
Concernant l'hypothèse 1 selon laquelle la communication interne influence positivement l'implication affective au travail, le résultat des analyses suggère une association positive et significative entre les deux variables ($\beta_1 = 0,37$, $p < 0,01$). Cela indique qu'une bonne communication au sein des CTD est un facteur d'implication du personnel. Toutes choses étant égales par ailleurs, une augmentation d'un point de pourcentage de l'indice de communication interne devrait se traduire par une augmentation de 0,37 point de pourcentage de l'indice d'implication affective. Ce résultat valide l'hypothèse 1.

Concernant l'hypothèse 2 selon laquelle la communication interne influence positivement l'implication calculée au travail, les résultats montrent également l'existence

d'une association positive et significative au seuil de 10 % entre les deux variables ($p < 0,1$). Toutes choses étant égales par ailleurs, une augmentation d'un point de pourcentage de l'indice de communication interne se traduit par une augmentation de 0,16 point de pourcentage de l'indice d'implication affective. L'hypothèse 2 se trouve validée.

Enfin, l'hypothèse 3 selon laquelle la communication interne influence positivement l'implication normative avait été formulée. Le résultat des analyses indique que la communication interne est positivement liée à l'implication normative, cependant, cette liaison n'est pas significative ($\beta_1 = 0,064$, $p > 0,1$). Ce résultat invalide l'hypothèse 3.

Figure 1. Résultats des modèles estimés



4. Discussion des résultats

Cette étude enrichit la littérature en examinant l'influence de la communication interne sur les différentes composantes de l'implication organisationnelle telles que définies par Meyer et Allen (1991) dans les CTD au Cameroun. Globalement, les résultats montrent que la communication a une influence positive sur l'implication du personnel dans les CTD. Bien que le résultat selon lequel il existerait une relation positive entre la communication interne et l'implication organisationnelle dans les CTD Camerounaises soit nouveau, il n'est pour autant pas surprenant quand on sait que la communication interne a été présentée dans des travaux antérieurs comme un facteur important dans le développement de l'implication organisationnelle (Mbehele et De Beer, 2021 ; Saks, 2006 ; Karanges et al., 2015 ; Iyer et Israel,

2012 ; Verčič et Vokić, 2017 ; Welch 2011 ; Cézanne et al., 2019). Dans le secteur public, Abil et Sahab (2020) à la suite d'une étude qualitative menée, mettent en évidence l'existence d'une relation positive entre la communication interne et l'implication des employés dans les administrations publiques au Maroc.

L'approche la plus répandue de l'implication dans la littérature reste celle dans laquelle l'implication est considéré comme un attachement affectif ou émotionnel à l'organisation de telle sorte que l'individu fortement engagé s'identifie à l'organisation, y est impliqué et en jouit (Meyer et Allen, 1991). Ainsi, le premier résultat de l'étude est qu'il existe une relation significative entre la communication et l'implication affective des personnels des CTD. La communication interne constitue en effet une pratique organisationnelle ayant le potentiel de transmettre efficacement les valeurs de l'organisation à tous les employés et de les impliquer dans les objectifs de l'organisation (Welch, 2011). Les résultats de l'étude montre également que l'influence de la communication interne sur l'implication calculée est significative avec un effet marginal de 0,16. En revanche, l'association entre la communication et l'implication bien que positive n'est pas significative.

Il revient alors aux responsables des ressources humaines et aux exécutifs municipaux et régionaux des CTD de mettre sur pied les stratégies de communication efficace pour susciter et maintenir l'implication des personnels. Un accent particulier dans la stratégie de communication devra être mis sur les stratégies visant à renforcer le sentiment affectif des personnels envers leur organisation. En effet, les résultats de l'étude montrent en effet que l'effet marginal de la communication interne sur l'implication affective (0,37) est plus élevée que celui sur l'implication calculée et normative (0,16 et 0,064 respectivement). Bien plus, il est établi que les employés qui souhaitent appartenir à l'organisation (implication affective) sont plus susceptibles que ceux qui en ont besoin (implication calculée) ou qui se sentent obligés d'appartenir (implication normative), à déployer des efforts pour le compte de leur organisation (Meyer et Allen, 1991). Dans cette perspective, on pourrait envisager que les responsables des ressources humaines et les exécutifs municipaux et régionaux encouragent leurs collaborateurs à partager avec eux leurs idées, à donner leur avis pour améliorer les conditions de travail, à être critique de façon constructive sur le fonctionnement de la CTD et à proposer des solutions d'amélioration, car la meilleure communication interne se fait dans les deux sens. Les travaux de Cézanne et al. (2019) montrent notamment que les pratiques participatives de communication interne sont des leviers du management de l'engagement des salariés au travail.

En outre, la mise sur pied d'une bonne stratégie de communication nécessite d'évaluer les besoins de communication des employés du point de vue de leur implication. Étant donné que les niveaux d'implication diffèrent au sein du personnel, les stratégies implémentées devrait prendre en compte les besoins de communication des employés en fonction de leurs différents niveaux d'implication comme le suggère les travaux de Welch (2011). Enfin, le recours aux technologies nouvelles, notamment les logiciels de communication d'équipe qui favorisent la communication et les interactions au sein des équipes tout en boostant la productivité des collaborateurs doit être envisagé. Cela permettrait de réduire un grand nombre de réunions inutiles puisqu'on aurait facilement et instantanément accès à l'information et qu'on pourrait suivre la progression des projets.

L'analyse menée souffre néanmoins d'un certain nombre de lacunes, ouvrant des perspectives de recherche pour des études futures. Tout d'abord, les données utilisées ont été collectées dans cinq régions administratives alors que le pays en compte dix. Bien plus, la collecte des données ne s'est faite qu'au niveau des communes, ignorant les Régions. Or les CTD au Cameroun sont constituées à la fois des communes et des Régions. Tout ceci relativise

la représentativité de l'échantillon de l'étude. Lors de la collecte des données, plusieurs communes et Régions dans lesquelles la collecte des données était envisagée au départ ont été finalement exclues de l'enquête, en raison des nombreuses contraintes administratives dont les enquêteurs y ont fait face. Les contraintes financières et temporelles, inhérentes aux travaux d'enquête ont également limitées la portée de l'enquête. Une étude utilisant des données mieux représentatives de l'ensemble des CTD au Cameroun serait intéressante pour étayer les résultats de la présente étude. En outre, l'analyse menée utilise des données transversales qui ne permettent pas d'explorer le trend de la communication interne et de l'implication du personnel des CTD, toute chose qui relativise la portée des résultats. Ces derniers contribuent à soutenir la pertinence des hypothèses testées, mais pas à en assurer la démonstration. Par conséquent, la collecte des données à différents moments afin de soutenir les relations causales testées serait la bienvenue. Enfin, l'intérêt de cette étude s'est porté uniquement sur la communication interne. Or, l'influence de la communication sur l'implication au travail pourrait être modérée par de nombreux facteurs tels que le support organisationnel perçu. Des recherches prenant en compte cette piste d'analyse apporteraient des éclairages nouveaux.

Conclusion

L'objectif de cette étude était d'analyser l'influence de la communication interne sur l'implication au travail des personnels des CTD au Cameroun. L'article montre qu'une bonne communication interne au sein des CTD est un facteur d'implication des personnels. L'instauration d'une communication fluide est susceptible de développer leur motivation qui à son tour devrait booster leur implication organisationnelle. Si les analyses menées indiquent que la communication est positivement liée avec l'implication au travail, la liaison avec l'implication normative n'est cependant pas significative comme elle l'est avec l'implication calculée et l'implication affective.

Notes

1. Ces employés trouvent leur travail significatif et se sentent connecté à l'équipe et à son organisation. Ils se sentent fiers du travail qu'ils accomplissent et s'approprient leur performance, en faisant un effort supplémentaire pour leurs coéquipiers et leurs clients.
2. Ces employés occupent un siège et surveillent l'horloge. Ils font le minimum d'efforts requis et sont psychologiquement déconnectés de leur employeur. Bien qu'ils soient peu productifs, ils sont plus susceptibles d'être stressés et épuisés que les travailleurs engagés, car ils se sentent perdus et déconnectés de leur lieu de travail.
3. Ces employés prennent des mesures qui nuisent directement à l'organisation, compromettant ses objectifs et s'opposant à ses dirigeants. À un moment donné, la confiance entre l'employé et l'employeur a été gravement rompue. Ou bien l'employé n'est malheureusement pas adapté à son rôle, provoquant des crises constantes.
4. Aussi appelés membres de la génération Y, ce terme est utilisé pour décrire une personne née entre 1981 et 1996.
5. L'absentéisme des fonctionnaires est connu comme un signe de non implication des individus dans l'emploi (Tioumagneng et Njifen, 2020).
6. En se référant à la définition de jeune donnée par les autorités camerounaises, un jeune est toute personne physique dont la tranche d'âge est comprise entre 15 et 35 ans (Minjec, 2015).
7. Les résultats du test sont disponibles auprès de l'auteure sur demande.

Bibliographie

- ABIL, A. & SAHAB, S. (2020), « L'influence de la communication interne sur l'engagement des employés dans les administrations publiques marocaines : étude exploratoire », *COSSI*, n° 8, pp. 1-9. DOI : 10.34745/numerev_1568.
- ADARY, A., MAS, C. & WESTPHALEN, M. H. (2020), « De la communication interne au change management », pp. 192-193, dans : *Communicator*, Ed. Dunod, 680 p.
- ALLEN, N. J. & MEYER, J. P. (1996), « Affective, continuance, and normative commitment to the organization : an examination of construct validity », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 49, pp. 252-276.
- BECKER, T. E. (2005), « Potential problems in the statistical control of variables in organizational research: A qualitative analysis with recommendations », *Organizational Research Methods*, vol. 8, n° 3, pp. 274-289.
- BENOIT-MOREAU, F., DELACROIX, E. & DE LASSUS, C. (2011), «La communication interne », p. 110-113, dans: *Maxi Fiches de Communication marketing*, Ed. Dunod, 158 p.
- CATTELL, R. B. (1966), « The Scree test for the number of factors », *Multivariate Behavioral Research*, vol. 1, n° 2, pp. 245-276.
- CEZANNE, C., LOUFRANI-FEDIDA, S. & LAURENCE, P.L. (2019), « L'influence de la communication interne d'entreprise sur l'engagement des salariés au travail : les apports de l'enquête réponse 2011 », *Revue de gestion des ressources humaines*, vol. 4, n° 114, pp. 31-51.
- COHEN, A. (2007), « Commitment before and after : an evaluation and reconceptualization of organizational commitment », *Human Resource Management Review*, vol. 3, n° 17, pp. 336-354.
- DECAUDIN, J. M. & IGALENS, J. (2017), «Les techniques de la communication interne», *Communication et organisation*, pp. 145-198, dans : *La communication interne : Stratégies et techniques*, Ed. Dunod, 224 p.
- DONFACK H. (2020), « La Problématique Du Recrutement Du Personnel Communal Au Cameroun », *International Multilingual Journal of Science and Technology*, vol. 5, n° 11, pp. 1991-2006.
- GALLUP (2023), State of the Global Workplace 2023 Report, THE VOICE OF THE WORLD'S EMPLOYEES. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>.
- GUTTMAN, L. (1954), « Some necessary conditions for common factor analysis », *Psychometrika*, vol. 19, n° 2, pp. 149-161.
- HOOVER, G. (2005), « Maintaining employee engagement when communicating difficult issues », *Communication World*, vol. 22, n° 6, pp. 25-27.

- IYER, S. & ISRAEL, D. (2012), « Structural equation modeling for testing the impact of organization communication satisfaction on employee engagement», *South Asian Journal of Management*, vol. 19, n° 1.
- KAHN, W. A. (1990), «Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work», *Academy of Management Journal*, vol. 33, n° 4, pp. 692-724.
- KAISER, H. F. (1960), « The application of electronic computers to factor analysis », *Educational and Psychological Measurement*, vol. 20, n° 1, pp. 141-151.
- KARANGES, E., JOHNSTON, K., BEATSON, A., & LINGS, I. (2015). «The influence of internal communication on employee engagement: A pilot study», *Public Relations Review*, vol. 41, n° 1, pp. 129–131.
- KENNAN, W. R. & HAZLETON, V. (2006), Internal public relations, social capital, and the role of effective organizational communication. In Botan C. & Hazelton V. (Eds.), *Public relations theory II* (pp. 311-338). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- KLEIN, H. J., MOLOY, J.C. & BRINSFIELD, C. T. (2012), « Reconceptualizing workplace commitment to address a stretched construct: revisiting assumptions and removing confounds». *Academy of Management Review*, vol. 37, n° 1, pp. 130-151.
- KUISSU KAMKUI, M.G. (2021), « Analyse de l'efficacité de la planification communale, outil de décentralisation et de développement local dans la commune de Mombo (Moungo-Cameroun)», Mémoire présenté en vue de l'obtention du diplôme de Master de spécialisation en Développement, Environnement et sociétés, Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication, Université catholique de Louvain. Prom. : Leloup, Fabienne. <http://hdl.handle.net/2078.1/thesis:33276>.
- MACLEOD, D. & CLARKE, N. (2009), «Engaging for Success: Enhancing Performance through Employee Engagement», A report to Government, Department for Business Innovation and Skills, London, Crown Copyright. <https://dera.ioe.ac.uk/id/eprint/1810/1/file52215.pdf>.
- MAZZEI, A. (2010), « Promoting active communication behaviours through internal communication: corporate communications», *An International Journal*, vol. 15, n° 3, pp. 221-234.
- MBHELE, S. & DE BEER, E. (2021), « Achieving employee engagement through effective internal communication», *Communicare*, vol. 40, n° 2, pp. 154-182.
- MEN, L.R., O'NEIL, J. & EWING, M. (2020). « Examining the effects of internal social media usage on employee engagement», *Public Relations Review*, vol. 46, n° 2, pp. 1-9.
- MEYER, J. P. & ALLEN, Allen (1991), «A three component conceptualization of organizational commitment», *Human Resource Management Review*, vol. 1, n° 1, pp. 61-89.
- MEYER, J. P. & ALLEN, N. J. (1987), « A longitudinal analysis of the early development and consequences of organizational commitment», *Canadian of Journal Behavioral Science*, vol. 19, n° 2, pp. 199-215.

- MEYER, J. P., STANLEY, D., HERSCOVITCH, L. & TOPOLNYTSKY, L. (2002), «Affective, continuance and normative commitment to the organization, a meta analysis of antecedents, correlates and consequence». *Journal of vocational behavior*, vol. 61, n° 1, pp. 20-52.
- MEYER, J.P. & ALLEN, N.J. (1997), *Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application* publications. Thousand Oaks, Calif.: Sage.
- MINISTERE DE LA JEUNESSE ET DE L'EDUCATION CIVIQUE (2015), « Annuaire statistique du Ministère de la Jeunesse et de l'Education Civique », Edition 2015. <https://www.scribd.com/document/430263951/Annuaire-statistique-du-Ministere-camerounais-de-la-Jeunesse-et-de-l-Education-Civique>.
- MISHRA, K., BOYNTON, L. & MISHRA, A. (2014), « Driving Employee Engagement: The Expanded Role of Internal Communications », *International Journal of Business Communication*, vol. 51, n° 2, pp. 183-202.
- NEVEU, J-P. (1996), *La démission du cadre d'entreprise : étude sur l'intention de départ volontaire*, Edition Economica , 182p.
- O'REILLY, C. A. & CHATMAN, J. (1986), « Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification et internalization on prosocial behavior», *Journal of Applied Psychology*, vol. 71, n° 3, pp. 492-499.
- PENLEY, L. E. & GOULD, S. (1988), « Etzioni's model of organizational involvement : A perspective for understanding commitment to organizations», *Journal of Organizational Behavior*, vol. 9, n° 1, pp. 43-59.
- PORTER, L., STEERS, R., MOWDAY, R. & BOULIAN, P. (1974), « Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians», *Journal of Applied Psychology*, vol. 59, pp. 603-609.
- SAKS, A. M. (2006), « Antecedents and consequences of employee engagement», *Journal of managerial psychology*, vol. 21, n° 7, pp.600-619.
- SKÖLD, M. (2019), « Employee perspective on communication and engagement: A case study in a manufacturing organisation», Memoire de Master, Luleå University of Technology Department of Business Administration, Technology and Social Sciences.
- TAING, M. U., GRANGER, B. P., GROFF, K.W., JACKSON, E. M. & JOHNSON, R. E. (2011), « The multidimensional nature of continuance commitment: Commitment owing to economic exchanges versus lack of employment alternatives», *Journal of Business and Psychology*, n° 26, pp. 269-284.
- THOMAS, L. & MICHEAU-THOMAZEAU, P.L. (2019), «La communication interne», pp. 92-95, dans : *La boîte à outils de la motivation*, Ed. Dunod. <https://www.cairn.info/la-boite-a-outils-de-la-motivation--9782100789436-page-92.htm>
- TIFFANY, A. (2016), «Le cadre de proximité, acteur clé de la motivation et de l'implication Organisationnelle », *Communication et organisation*, n° 50, pp. 179-202. DOI : <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.5418>.

- TIOUMAGNENG, A. & NJIFEN, I. (2020), « L'implication du personnel dans le secteur public administratif : exploration des leviers de la mobilisation au Cameroun », *Revue internationale des sciences administratives*, vol. 86, n° 4, pp. 801-817.
- VERČIČ, A. T., & VOKIĆ, N. P. (2017), « Engaging employees through internal communication », *Public Relations Review*, vol. 43, n° 5, 885-893.
- WELCH, M. & JACKSON, P.R. (2007), «Rethinking internal communication: a stakeholder approach », *Corporate Communications: An International Journal*, vol. 12, n° 2, pp. 177-198.
- WELCH, M. (2011), « The evolution of the employee engagement concept: communication implications », *Corporate Communications: An International Journal*, vol. 16, n° 4, pp. 328-346.